

## **Содержание:**

# **Введение**

Коммуникации имеют большое значение в системе деятельности компании и являются одной из наиболее сложных проблем менеджмента. Коммуникации представляют собой главное связующее звено всех отраслей и отделов компании. Общение занимает почти всё время руководителя, а от его умения грамотным образом налаживать межличностные отношения, правильно распределять информационные роли и роли, которые связаны с принятием решений, зависит способность компании осуществлять, стоящие перед ней цели.

В большинстве случаев эффективность коммуникаций находится в зависимости от психологической атмосферы в трудовом коллективе, который зависит от умений начальника. Исследования показали, что в компаниях, в которые есть свобода слова, поощряется инициатива и проводятся коллективные собрания, формируется атмосфера наиболее простой рабочей деятельности, которая не обременена излишними конфликтными ситуациями. Наоборот, наиболее жёсткое руководство повлечёт за собой увольнение сотрудников, малую продуктивность и неблагоприятную обстановку внутри трудового коллектива [2].

В российском государстве коммуникации за последние годы значительно изменились, государство достаточно резко перешло от административно-командной системы к рыночным отношениям. Так, если ранее руководство было построено так, что его приказы нельзя было уточнять, обсуждать, а инициатива сотрудников наказывалась и у сообразительных сотрудников не было возможности в продвижении по служебной лестнице, то по состоянию на текущий период времени руководители больше отдают предпочтение иному подходу к организации работы со своими сотрудниками. Инициативность работников приветствуется, а где-то даже поощряется соответственным образом, общие собрания проводятся регулярно, предложения и просьбы сотрудников выслушиваются руководством, имеет место обширная база поощрений. Хотя и сегодня имеются компании с небольшим коммуникационным уровнем.

Цель данной работы состоит в рассмотрении коммуникации в качестве явления, в предоставлении классификации, изучении основных барьеров коммуникаций в

современной компании.

Предмет работы – коммуникации в компаниях, а также проблемные моменты, которые с этим связаны.

Объект работы – проведение анализа проблемы коммуникаций, в качестве примера взята компания АО «Райффайзенбанк».

К задачам работы относятся следующие:

- Осуществить изучение видов коммуникаций
- Предоставить классификацию коммуникационным проблемам
- Провести анализ проблемы коммуникаций на примере компании АО «Райффайзенбанк».

Теоретической и методологической основой послужили труды экономистов, профессоров по данной тематике. В процессе работы использовалась учебная литература отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Данная работа состоит из следующих структурных частей: введения, основной части и заключения.

## **1. Процесс коммуникации в организации**

### **1.1. Понятие, значение и элементы коммуникаций**

С целью обеспечения эффективной деятельности в компании огромное значение имеет всё, что связано с получением, переработкой и передачей информационных сведений. Здесь следует правильно и точно понимать передаваемые информационные сообщения, чтобы дальнейшая деятельность была целенаправленной и эффективной.

Коммуникацией (от лат. *communicatio* - «разделяемое всеми», «общее») в широком смысле – является обмен информационными сведениями между личностями при помощи общей системы символов. Ключевая цель коммуникации состоит в достижении от принимающей стороны точного понимания отправленного

информационного сообщения.

Коммуникацией в социальном контексте является процесс обмена информационными сведениями их передачей между двумя либо несколькими людьми.

Все виды управленческой деятельности основываются на обмене информационными сообщениями. По этой причине коммуникации именуют связующими процессами. Информация и коммуникация являются различными, но взаимосвязанными друг с другом понятиями. Коммуникация включает в свой состав то, что передаётся, и то, каким образом это передаётся. Чтобы коммуникация смогла состояться нужно, наличие как минимум двух людей [3].

Информация является одним из самых общих научных понятий, которая обозначает определённые сведения, совокупность каких-нибудь знаний, данных и т. п. Рассмотрим компоненты, которые выделяются в процессе обмена информационными сообщениями. Отправителем является человек, который собирает либо подбирает информацию, и после этого осуществляющие её передачу. Сообщением является главная информация, передающаяся устным образом либо при помощи символов. Каналом является средство передачи информации. Получателем является человек, для которого информация предназначается и который её воспринимает [2].

Однако процесс коммуникации состоит из большого числа элементов и этапов. Задачей является составление информационного сообщения и использования канала для целей его передачи так, чтобы обе стороны смогли понять и разделить исходную идею. Это связано с некоторыми сложностями, каждый из этапов представляет собой одновременно точку, в которой смысл можно истолковать не правильным образом либо он может быть полностью потерян. Отмеченные этапы находятся во взаимосвязи друг с другом, они следующие:

- 1) возникновение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала коммуникации;
- 3) передача сообщения;
- 4) декодирование;
- 5) обратная связь;

## 6) «шум» [1]

На рис. 1 представлены эти элементы и их взаимосвязь, в виде модели процесса коммуникаций.

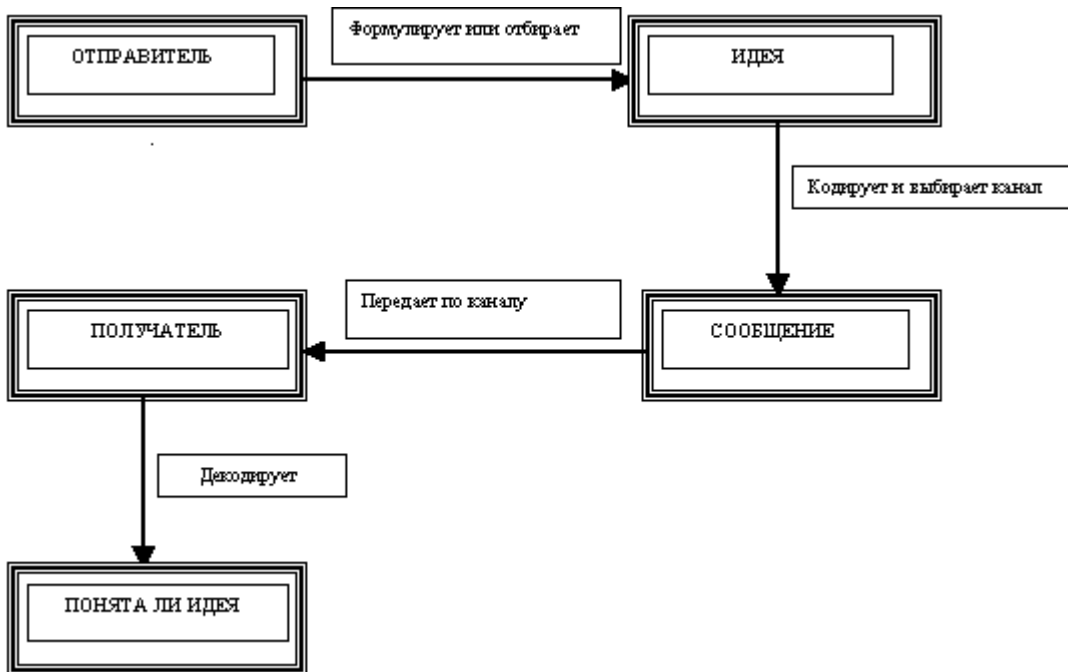


Рисунок 1 - Этапы и элементы процесса коммуникации

Хоть весь коммуникационный процесс может быть завершён за несколько секунд, а это является определённым затруднением в выделении данных этапов, проведём исследование основных этапов процесса коммуникации:

- этап кодирования и посылки значения начнётся с идентификации индивида в рамках процесса и формулирования значения и смысла коммуникации. После этого будет закодирована идея, другими словами произойдёт изменение изложенного значения в информационное послание либо сигнал, включая в себя выбор носителей информационного послания либо системы символов. Носители организуются в форму, в результате создаётся информационное сообщение, которое содержит данные с определёнными значениями, которые необходимо получить с полным пониманием заложенного в них смысла. Шифровка происходит при помощи необходимых слов, символов, которые употребляются с целью передать информационное сообщение. Отправителем определяется самый лучший способ передачи информационного послания.

- этапом передачи предполагается поступление информационного сообщения при помощи передатчика в передающий информационный канал, благодаря которому оно будет передано адресату. В качестве передатчиков могут выступать различные технические средства, физическое либо химическое состояние среды, а также непосредственно сам человек. В качестве каналов могут быть использованы сами технические устройства, приспособления и среда. В некоторых случаях в процессе информационного обмена лучшим вариантом является применение определённого сочетания средств передачи информационного сообщения [27].

- этап получения информации состоит как в фиксации её получения, так и в её декодировании, чтобы получилось информационное сообщение приобрело приемлемую и понятную форму. Благодаря передаче возможно принятие адресатом информационного сообщения.

- этап обратной связи состоит из обмена ролями участников коммуникационного процесса, в результате которого весь цикл вновь повторяется, но только в противоположном направлении [10].

Когда получатель ответит отправителю, тогда роли сторон будут изменены. Между сторонами будет сформирован взаимный поток информационных сообщений, реакция каждой из сторон будет выражена в обратной связи на принятое информационное послание. В этом случае происходит установка двустороннего коммуникационного процесса.

Шумом является вмешательство любого вида в процесс, из-за которого искажается смысл передаваемого информационного сообщения. Хотя шум не представляет собой в точном смысле слова коммуникационный этап, но тем не менее шум не представляется возможным обойти стороной, т. к. он оказывает существенное воздействие на качественную составляющую информационного сообщения. Источниками шума, могут быть созданы определённые препятствия на пути обмена информационными сведениями, варьируются от языка и отличий в восприятии, по причине которых может быть изменён смысл при кодировании и декодировании, и до отличий в организационном статусе между сотрудниками и руководителем, что может являться причиной затруднения точной передачи информационных сообщений. Следует учесть, что шум есть всегда, по этой причине на каждом из этапов коммуникационного процесса возникает определённое искажение значения передаваемого информационного послания [30].

## 1.2 Виды и формы коммуникаций на предприятии

Коммуникации в компании является сложной, многоуровневой системой, которой охватывается сама компания и её компоненты, а также внешнее окружение. На данный момент имеются несколько классификаций коммуникаций в компании (Приложение 1).

По характеру восприятия информационных сведений коммуникации подразделяются на следующие: целевые (прямые) и смешанные (косвенные). По взаимодействующим сторонам коммуникация может быть разделена так как это показано на рисунке 2. Организационной коммуникацией является процесс благодаря которому руководителями развивается система предоставления информационных сведений и их передачи большому числу сотрудников внутри компании, а также отдельным людям и институтам вне пределов данной компании. Она представляет собой необходимый инструмент в координации деятельности по всей горизонтали и вертикали управления, благодаря ей возможно получение требуемых информационных сведений [5].

### *Виды коммуникаций*

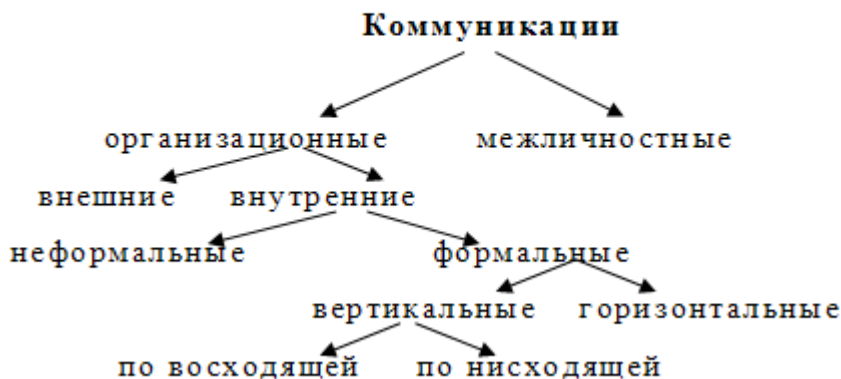


Рисунок 2 - Виды коммуникаций в организации

Организационные коммуникации подразделяются на следующие группы: внутренние коммуникации и внешние.

Внешние это те, которые являются информационным взаимодействием с окружающей внешней средой. К ним относятся следующие: СМИ, органы государственного регулирования и т. д.

К внутренним организационным коммуникациям относят горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные коммуникации представляют собой те, которые происходят между подразделениями одного управленческого уровня (службы, отделы и т. д.). Между коммуникациями данного вида происходит установление равноправных отношений, отношений координации действий. Коммуникации по вертикали разделяются на коммуникации по восходящей линии (от исполнителя к руководителю) и нисходящей. По нисходящей линии осуществляется передача информационных сведений о тех решениях, которые были приняты на высших уровнях (рекомендации, задачи). Данная информация может быть передана из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей линии осуществляется передача информационных сведений о реализованных мероприятиях и задачах и т. д. Порой происходит появление такой ситуации, когда для того, чтобы разрешить вопросный момент на низком уровне может потребоваться вмешательство руководителей, состоящих в высшем руководящем звене данной компании. В таком случае информационные сведения по ступеням управления будут переданы снизу на наиболее высокий управленческий уровень.

Если рассматривать вертикальные коммуникации во взаимосвязи с характеристикой деятельности лица, занимающего руководящий пост в компании, то их можно подразделить на подтипы. Данное подразделение основывается на некоторых критериях одновременным образом и включает в свой состав несколько коммуникационных видов [7].

Коммуникации вида «руководитель-подчинённый» составляют преобладающее большинство всех информационных обменов в компании и ими занимается особое место в области межличностных отношений. Совокупное сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью является ключевой спецификой этого вида информационного обмена. Бывает, что он может реализовываться и опосредованным образом – к примеру, в виде письменного приказа, указания и т. д. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель-подчинённый» руководитель представляет собой руководителя высшего звена, в то время как подчинённый может являться тоже руководителем, но только нижележащего уровня иерархии.

Коммуникации вида «руководитель-руководитель» включают в себя следующие разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри компании и между руководителем всей компании и руководителями других

организаций и учреждений.

Для отмеченных коммуникационных видов является характерной следующая, присущая им всем особенность – они обладают индивидуальным характером и развёртываются, обычно, в случае непосредственного контакта. Эти коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель-рабочая группа». Данный вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др. [8]

Внутри организационные коммуникации подразделяются по признаку канала общения на формальные и неформальные. Формальные коммуникаций непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей:

- 1) неформальные контакты между рядовыми членами организации;
- 2) неформальные связи между руководителем и подчиненными;
- 3) неформальные внешне коммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Особая роль среди всех неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как слухи, которые создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. исследования показывают, что они верны и справедливы в 75% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель доходит до 98%.

Типичная информация, которая передаётся по каналам распространения слухов: возможные сокращения сотрудников; новые мероприятия, связанные с наказаниями за опоздания и прогулы; изменения в структуре компании; предполагаемые повышения и перемещения; детальное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; информация, которая относится



к личной жизни сотрудников.

Организационные коммуникации классифицируются по форме общения - каналу, который применяется в тех или иных коммуникациях. При этом выделяются вербальные и невербальные. Вербальная коммуникация - передача и восприятие информации посредством некоторых определенных знаков. Вербальное общение может быть устным, когда используется разговорный язык, и письменным. Устная и письменная коммуникации включают в себя использование слов и, соответственно, относятся к вербальному аспекту общения.

Устные информационные сообщения являются наиболее эффективными, когда необходима незамедлительная реакция остальных работников, а дальнейшие письменные информационные данные помогают придавать коммуникации наиболее устойчивый характер, что является очень важным, особенно в случае, когда коммуникация нацелена на перспективу. Устные сообщения обладают тем преимуществом, что они могут позволить осуществить возможное непосредственное прямое двустороннее общение между гражданами, тогда как письменные информационные послания односторонние либо же требуют определённого времени для ответа [12].

Информация, которая передаётся отправителем без применения слов в качестве системы кодирования, формирует невербальное информационное послание, которое находится в основе коммуникации невербального характера. К основным типам невербальной коммуникации относятся следующие:

- 1) движения тела;
- 2) личные физические качества;
- 3) применение среды;
- 4) физическая среда;
- 5) временной фактор (ранний приход, опоздания, культура времени и т. д.);
- 6) речевая специфика [21].

Имеется коммуникационная дифференциация в зависимости от признака определённого этапа организационной деятельности, на котором ими занимается ведущее место. К таковым относятся следующие: коммуникационная деятельность при приёме на работу, в самом процессе деятельности, в процессе оценивания

данной деятельности, при дисциплинарном контроле за данной деятельностью.

Виды коммуникаций в компании, в рамках которых выполняются какая-либо коммуникационная деятельность находится в зависимости от известности о лице (лицах), получающих информацию. Следовательно, руководитель должен уметь ориентироваться непосредственно на получателя информационного послания, а не на его источнике. Если руководитель является источником информации, то он должен быть уверен как в том, что общается на одном языке с получателем так и в том, что правильным образом был подобран вид коммуникации. Исходя из этого, наиболее значимым является обстоятельство в какой степени коммуникатор правильным образом осуществляет оценку формы получения информационного послания, а также значимое значение получаемой обратной связи. К главным видам деловой коммуникации относят следующие: беседы, дискуссии, переговоры, совещания, приём по личным вопросам, презентации, разговоры по телефону и некоторые другие.

Диалогом является тип коммуникации речевого характера, реализуемый в форме словесного обмена информационными сообщениями между несколькими собеседниками. В узком смысле двухсторонний информационный обмен между личностями публичным образом либо при помощи средств массмедиа. В широком смысле является горизонтальная передача информационных сведений, при которой коммуникатором и реципиентом принимается равноправное участие в данном процессе. К дискуссии относится публичное обсуждение какого-нибудь спорного момента. К наиболее важным характеристикам данного вида коммуникации относится наличие аудитории (публичность), а также достаточная аргументированность.

Проведём рассмотрение содержания деятельности разнообразных форм дискуссии. Дискутировать – это означает публичным образом проводить обсуждение спорного вопроса. Дебатировать означает устраивать дебаты по какому-нибудь вопросу. Диспутировать означает принимать участие в обсуждении определённого вопроса. Полемизировать означает принимать участие в полемике, другими словами публичным образом принимать участие в опровержении каких-либо мнений, высказываний, взглядов. Следовательно, если дискуссия является публичным спором, направленным на достижение истины при помощи сопоставления разнообразных точек зрения, то полемика является публичным спором, который направлен на защиту своего мнения и опровержения точки зрения своего оппонента [27].

Беседой считается методы приобретения информационных сведений, основываясь на словесной (вербальной) коммуникации; вопросно-ответной коллективной формой обсуждения разнообразных проблемных вопросов для определённой цели. В компании беседа может осуществляться в виде заседаний и совещаний, которые можно подразделить на свободные, сегрегативные, дискуссионные и диктаторские.

На совещании диктаторского типа руководителем задаются вопросы по очереди для каждого из участника совещания, а после этого он выслушивает ответы на поставленные вопросы. На совещании информационного вида до сотрудников руководителем доносится новые информационные сведения. Специальное лицо либо сам руководитель делает доклад, а после этого происходят прения. В прениях может принимать участие как один так и несколько работников организации исходя из выбора, сделанного руководителем. Дискуссионное заседание сведено к свободному обмену мнениями и выработке общего решения, при этом участниками может быть в свободной форме выражены собственные мысли, открытым образом выступать против мнения руководителя организации. Свободное заседание осуществляется без предварительной подготовки повестки дня. На данном заседании, обычно, не принимают ответственных решений.

Переговоры являются процессом, благодаря которому происходит выработка взаимоприемлемых позиций сторон, осуществляется обмен точками зрения, чтобы принять наилучшее решение.

К пресс конференции относится эксклюзивное изложение информационных сведений с правом их публикации, с раскрытием их первоисточника либо без раскрытия (к примеру, пресс конференция закрытого типа). Пресс конференция является организованной встречей представителей журналистики с представителями организаций либо конкретными людьми. Пресс конференцию организуют для того, чтобы предоставить СМИ проблемную и комментирующую информацию, их можно охарактеризовать возможностью приобретения информационных сведений, полученных из первых рук, проверки данных и проведение уточнений разнообразных версий при помощи вопросов.

Брифингом является специальным образом подготовленная встреча с журналистами с целью предоставления короткого информационного сообщения о деятельности руководящих органов (к примеру, парламента, правительства и т. д.), а также о текущих событиях, которые имеют непосредственное отношение к интересам органов власти и граждан государства. Зачастую брифинг является

короткой встречей официальных лиц, представителей коммерческих либо остальных структур с сотрудниками СМИ, на данной встрече участники излагают свои позиции в отношении определённого вопроса или проблемы [14].

Презентацией является официальное представление образованного вновь проекта, компании, товарной продукции лицам, которые были приглашены на презентацию. Зачастую презентацию проводят для целей рекламно-коммерческого характера покупки покупателями демонстрируемой товарной продукции.

Приём по личным вопросам является процессом взаимодействия сотрудников компании со своим руководителем для целей определения возникающих вопросов неслужебного характера.

К средствам деловой коммуникации относятся телефонные разговоры, служебная переписка с применением электронной почты, факсимильных аппаратов, Интернета и остальных приспособлений.

## **1.3 Барьеры на пути эффективных коммуникаций**

Коммуникации, относящиеся к эффективным, допускают, что получатель принимает и понимает все, что отправитель собирался ему передать. Различные препятствия, коммуникативные помехи, вмешательства непосредственно в процесс коммуникации, происходящие на любом из его участков, которые искажают смысл сообщения, получили название коммуникационных барьеров, которые при формальных, так и при неформальных коммуникациях, могут возникать. Они практически образом друг от друга по своей природе не отличаются и могут оказаться методологически объединенными. Данные преграды препятствуют по информационному каналу либо передавать сведения, или создают препятствия относительно понимания получателем информации, которая ему была отправлена адекватно смысловому ее содержанию, вставленную в нее отправителем. Под средством факторов имеющих свое отношение к коммуникационному барьеру коммуникация искажается, происходит ее замедление, снижается эффективность общения, прекращается обратная связь между контрагентами.

Самыми разными могут быть источники помех. Личностные барьеры представляют собой коммуникативные помехи, которые обусловлены индивидуальными характеристиками получателя или отправителя. Физические барьеры являются коммуникативными помехами, возникающими в материальной среде

коммуникаций. Семантические барьеры представляют из себя, коммуникативные помехи, возникновение которых, происходит по причине неправильного понимания содержания символов, применяемых в коммуникациях. К символам общения в частности относят действия, слова.

Языковые барьеры являются коммуникативными помехами, которые возникают по причине языковых различий получателя и отправителя. Данные стороны должны знать не только в буквальном смысле значения слов применяемого языка, но и в контексте применения интерпретировать их. Внутригрупповой язык при этом выступает, как одно из проявлений данного барьера. Социальные, трудовые, профессиональные группы очень часто создают определенный жаргон, который является понятным только членам данных групп. Благодаря жаргону облегчается внутригрупповое общение. Тем не менее, при взаимодействии с другими лицами, которые не входят в данную группу, и с другими группами его применение может способствовать серьезным помехам при общении.

Организационные барьеры представляют собой коммуникационные помехи, которые обусловлены характеристиками всякой организации: числом ступеней и звеньев управления, типом возможных взаимосвязей между ними, распределением ответственности, прав, обязанностей относительно системы управления.

На пути коммуникации барьером может стать также расхождение в статусе. Лицо имеющее наиболее низкий уровень иерархии может воспринимать как угрозы различия в статусе, что ограничивает общение и даже, способствует его прерыванию [2].

Культурные барьеры представляют собой такие коммуникативные помехи, которые возникают в результате культурных различий получателя и отправителя, отсутствие знаний относительно национальных традиций, обычаев, норм поведения и общения, систем жизненных ценностей. При невербальном, так и при вербальном общении происходит проявление культурных различий.

Временные барьеры представляют из себя, коммуникативные помехи, которые возникают по причине недостатка времени для выполнения полной коммуникации.

Перегрузки коммуникативного характера создают препятствия для эффективного общения. Когда объем коммуникативных входов значительным образом превышает возможности их обработки или реальных потребностей, происходит их возникновение [19].

Отсутствие желания делиться какой-либо информацией. Одним из источников власти является обладание информацией. Те лица, которые обладают эксклюзивной информацией, приобретают возможность применять ее для влияния на других лиц. Довольно часто такие владельцы информации не желают ею делиться, хранят информацию с тем, чтобы применить ее в наиболее подходящий момент. Обладающие полной информацией имеют возможность только передачи небольшой ее части, применение которой не может обеспечить принятие оптимального решения.

Положительный результат коммуникации большей частью зависит не только от способности говорить, но и от способности слушать собеседника. При этом следует не только слушать, но также и слышать своего собеседника. До 80% могут составлять потери информации в тех случаях, когда говорящий на своего собеседника не ориентируется, а ориентируется только на себя. До 80% своего рабочего времени руководитель затрачивает на слушание, согласно некоторым оценкам. При этом исследования показывают, что выслушать своего собеседника умеют не более 10% людей.

Слушание представляет собой сложный процесс, который требует общей коммуникативной культуры и определенных навыков. Сложность и важность данной проблемы повлекли за собой то, что в большинстве мировых стран одним из направлений повышения квалификации менеджеров стали курсы эффективного слушания.

Каналом называется линия, которая связывает две организационные единицы. Коммуникационную сеть образует совокупность каналов обмена или передачи информации, которые связывают две организационные единицы. В коммуникационной сети происходит соединение определенным образом людей в процессе коммуникации при помощи информационных потоков. Закрытыми и открытыми могут быть сети. Открытой сетью, считается такая сеть, в которой поток информации может остановиться в точках выхода каналов, по той причине, что нет пути дальше. Он может вернуться исключительно тем же путем, каким и пришел. В закрытой (замкнутой) информационной сети к отправителю информация может вернуться по совсем другому каналу, который отличается от того, по которому информация была послана. Но при этом, исходной точка возврата может не быть, в замкнутую сеть сообщение может поступить извне [23].

Различают также коммуникационные барьеры уровня микро и макро.

Микро барьеры оказывают препятствие успешной коммуникации в определенных, конкретных, наиболее узких секторах относящихся к профессиональному общению. К ним относятся: психологический настрой источника (отправителя), информации по отношению к получателю (адресату); психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации; низкую способность восприятия получателем формата данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.); отсутствие обратной связи; предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.

Макро барьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К ним можно отнести: превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей; упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения; языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины.

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (группа факторов источника) и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (класс факторов получателя).

Факторы источника: некачественное построение общения, и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность); недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации); неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.).

Факторы получателя: неспособность адекватно оценить, степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень); некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания); неадекватный интерес к теме коммуникации; низкие

индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.)[27].

Таким образом, результаты данного исследования позволяют сделать следующие выводы. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении, которое, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее.

С точки зрения масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации [2].

Значение коммуникации на современном этапе развития постоянно возрастает. Это связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. На каждом этапе процесса коммуникации могут возникать проблемы, что порождает неэффективность передачи информации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

## **2. Анализ коммуникационного процесса АО «Райффайзенбанк»**

### **2.1 Характеристика АО «Райффайзенбанк»**



Банк Райффайзен является одним из наиболее крупных участников отечественного рынка банковских услуг, у которого специализацией является обслуживание физических лиц, компаний малого бизнеса, а также индивидуальных предпринимателей.

Компания АО «Райффайзенбанк» представляет собой дочерний банк Райффайзен Банк Интернациональ АГ. В российском государстве данная банковская организация функционирует начиная с 1996 года и ею оказывается полноценный перечень услуг для частных и корпоративных клиентов, нерезидентов и резидентов, в рублях и зарубежной валюте. Московское главное территориальное управление Банка России (БИК ОПЕРУ Московского главного территориального управления Банка России 044525700) выполняет надзорные функции за функционированием рассматриваемой организации.

В начале 2006 года Группой Райффайзен Интернациональ было приобретено 100% акций компании ОАО «ИМПЭКСБАНК», в марте 2007 года приняли официальное решение о дате начала реорганизации компании ОАО «ИМПЭКСБАНК» в виде присоединения к организации АО «Райффайзенбанк Австрия».

Райффайзенбанк представляет собой наиболее надёжный банк в российском государстве, который занял одиннадцатое место по совокупному объёму активов по результатам III квартала в 2012 году. Исходя из информации, полученной «Интерфакс-ЦЭА», по состоянию на окончание III кварта 2012 года компания АО «Райффайзенбанк» находилась пятом месте в российском государстве по суммарному объёму средств частных лиц и на десятом месте - по суммарному объёму кредитов для частных лиц.

Цели создания компании следующие:

Рассматриваемый банк был создан для приобретения прибыли при выполнении банковских операций.

Специализация данной банковской организации – кредитование и оказание банковских услуг гражданам и компаниям малого бизнеса.

Отметим цели и концепции группы Райффайзен, они следующие:

«Мы - ведущий универсальный банков РФ для всех, кто ценит качество».

· Мы стремимся к долгосрочным отношениям со своими клиентами.

- Мы оказываем полноценный перечень финансовых услуг высокого качества на всей территории РФ.
- Мы осуществляем тесное сотрудничество со всеми банковскими организациями Группы Райффайзен Банк Интернациональ.
- Мы достигаем устойчивого уровня прибыли на собственный капитал, больше чем среднее значение по рынку.
- Мы поощряем предприимчивость своих работников и поддерживаем их развитие.

Сеть данного банка сформировано больше 250 офисов в 47 регионах российского государства. Примерно 9000 работников, больше 1 900 000 граждан, пользующихся услугами банка. Банком предлагается для своих клиентов основные банковские продукты, которые приняты в мировой финансовой практике.

К числу оказываемых банком услуг относятся следующие: выпуск банковских карт, потребительское и ипотечное кредитование, автокредитование, услуги управления счетами на расстоянии (дистанционное), кредитные карты, имеющие льготный период, осуществление денежных переводов, а также некоторые другие.

Некоторые услуги доступны для клиентов круглосуточно, для осуществления этого конкурентного преимущества применяются современные телекоммуникационные технологии.

К учредителям Райффайзенбанка в РФ относятся следующие:

- Raiffeisen CIS Region Holding GmbH (Райффайзен СНГ Регион Холдинг ГмбХ) -- 99,96718%
- Raiffeisen-Invest-Gesellschaft m.b.H. -- 0,03282%

Райффайзенбанк представляет собой дочернюю структуру Райффайзен Банка Интернациональ АГ.

Райффайзен Банк Интернациональ представляет собой одного из ключевых провайдеров инвестиционно-банковских и корпоративных услуг в Австрии, а также главной универсальной банковской организацией в Восточной и Центральной Европе, банк занимается управлением обширной сетью дочерних банковских организаций, лизинговых организаций и большим спектром провайдеров остальных специализированных финансовых услуг на 17 рынках. Примерно 61 300 банковских работников занимаются обслуживанием примерно 14,6 миллиона

клиентов в 3100 его отделениях. Рассматриваемая организация представляет собой полностью консолидированную дочернюю структуру организации Райффайзен Центральбанк Австрия АГ (РЦБ), которая владеет примерно 78,5% обычных акций холдинга. Другая часть акций находится в свободном обращении на Венской фондовой бирже.

РЦБ является основной холдинговой компанией группы РЦБ и центральным институтом австрийской банковской Группы Райффайзен, наиболее крупной банковской группы в государстве.

История банковской Группы Райффайзен:

История банков Группы Райффайзен восходит к середине XIX века, когда появились первые кооперативы и кассы взаимопомощи, поддерживающие крестьян во время голода и экономических сложностей.

Основатель группы Райффайзен – Фридрих Вильгельм Райффайзен (1818-1888). Являясь мэром нескольких деревень вестервальдского района Германии в середине XIX века, он делал все возможное, чтобы облегчить страдания крестьян в борьбе за выживание, начав с создания благотворительных кооперативов.

Однако вскоре Ф. В. Райффайзен осознал, что христианские принципы благотворительности недостаточно эффективны, в то время как организованная взаимопомощь позволит достичь поставленной цели. В 1862 году благодаря его усилиям был создан первый банковский кооператив в Анхаузене (Германия), который как раз и представлял собой прообраз современных банков Райффайзен.

В Австрии в 1886 году открылся первый Райффайзенбанк, а спустя десятилетие количество данных банковских организаций в Австрии стало более 600 [31].

По состоянию на текущий период времени Группа Райффайзен представляет собой крупнейшую банковскую группу в Австрии, располагающей наиболее разветвленной филиальной сетью в стране и представляющей примерно четверть всего банковского бизнеса Австрии.

На логотипе Райффайзенбанка изображены две перекрещенные лошадиные головы - символ, который использовался западноевропейскими народами с давних времен. Люди прикрепляли это знак к фронтонам своих домов, чтобы уберечь семью от зла и несчастий. В некоторых отдаленных деревнях Европы традиция до сих пор жива.

Дочерние компании:

- ООО «Райффайзен-Лизинг»
- Негосударственный Пенсионный Фонд «Райффайзен»
- ООО «УК «Райффайзен Капитал»
- ООО «СК «Райффайзен Лайф»

Основные финансовые показатели деятельности АО «Райффайзенбанк» за 2015 год характеризуются следующими данными:

Показатель	2015г.	2014г.
Чистая прибыль (тыс. руб)	18 037 276	24 802 254
Активы (тыс. руб)	851 109 808	866 027 597

Капитал (тыс.руб.)	122 758 286	113 333 395
Чистая ссудная задолженность (тыс.руб)	644 948 212	657 361 425
Коэффициент достаточности капитала (%)	13.7	12.1

(Выдержка из «ГОДОВОЙ ОТЧЕТ АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА «РАЙФФАЙЗЕНБАНК» ЗА 2017ГОД»)

## 2.2 Кадровая политика АО «Райффайзенбанк»

В сфере кадровой политики Райффайзенбанк в 2017 году продолжил взятый курс на укрепление своей позиции одного из лучших работодателей в России. По результатам глобального исследования, проведенного двумя ведущими мировыми консалтинговыми агентствами в сфере управления персоналом -- AonHewitt и группой RBL, Группа Райффайзен вошла в список топ-10 компаний в номинации «Лучшая компания для лидеров». В исследовании анализировалось влияние инвестиций в развитие персонала компании на ее финансовые показатели. Также были оценены результаты программы «Управление талантами и развитие лидерства». Жюри из независимых судей-экспертов отобрало лучшие компании из более чем 470 участников, и Райффайзен Банк Интернациональ АГ стал одним из немногих банков, вошедших в данный рейтинг.

В соответствии со всеми стандартами Группы деятельность управления по работе с персоналом АО «Райффайзенбанк» направлена на повышение качественной составляющей работы сотрудников банка, на их профессиональное развитие.

Численность сотрудников банка была стабильной в течение всего года, за исключением незначительных сезонных колебаний.

Демонстрируя полное восстановление рынка труда, 2017 год стал рекордным по количеству откликов кандидатов, полученных службой по работе с персоналом в центральном офисе банка из разных источников. 37600 соискателей обратились в центральный офис, порядка 17% из них получили предложения и заняли открытые в банке позиции. В общей сложности на работу в центральный офис и московские отделения было принято более 2300 новых сотрудников.

Стоит отдельно отметить, что свое развитие получила программа внутренних ротаций - в ее рамках в 2017 году на новые позиции только в Москве перешли порядка 100 человек.

Большое внимание также уделялось повышению качества отбора персонала и оценки кандидатов, для чего бизнес-партнерами по поиску персонала при активном взаимодействии с Центром обучения и развития был разработан и внедрен внутренний тренинг «Подбор персонала. Эффективное собеседование», а также подготовлен интерактивный курс по работе с базой по подбору персонала Recruitment DB для внутренних пользователей.

2017 год стал для розничного сегмента годом дальнейшего роста объемов бизнеса, что требовало привлечения большого количества молодых специалистов. Всего за 2017 год в подразделения розничного бизнеса было принято свыше 550 сотрудников, порядка 200 из них прошли нашу традиционную стажерскую программу. Особое внимание уделялось развитию прямых каналов продаж. Была изменена программа обучения новых сотрудников, в которой в течение года приняли участие в общей сложности еще более 500 человек.

Особое внимание уделялось развитию сотрудников розничного сегмента, в связи с чем был реализован ряд специальных проектов. Около 600 сотрудников отделений приняли участие в ежегодной аттестации персонала. В 2017 году был успешно завершён проект Branch Manager School, по итогам которого 5 участников были назначены на позиции директоров московских отделений. В 2017 году запущен проект по кадровому резерву для наиболее критичных позиций в подразделениях розничного бизнеса.

В 2018 году в кратчайший срок была успешно реализована задача по оптимизации подразделений, ориентированных на проектную работу и работу, связанную с организационным регулированием и управлением продуктивностью. Суть данного проекта состояла в анализе текущей деятельности данных подразделений, которые структурно находились в разных бизнес-сегментах и подчас дублировали функции друг друга. В результате проведенного анализа были созданы два стратегически важных управления: управление по работе с проектами, портфелем и потребностями и управление организационного регулирования, эффективности бизнес-процессов и ресурсного планирования.

## **2.3 Кодекс корпоративной этики АО «Райффайзенбанк»**

Во многих банках существуют Кодексы корпоративной этики. Они принимаются в целях укрепления делового сотрудничества и создания условий для добросовестной конкуренции в банковском сообществе

Кодекс определяет основные нормы этического поведения, которым должны следовать все сотрудники банков. Не исключением стал и АО «Райффайзенбанк» (Приложение А)

В данном Кодексе изложены основные положения о выполнении требований, предъявляемых к деловой и профессиональной этике при оказании услуг клиентам, в том числе субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства банками и другими организациями, их должностными лицами и сотрудниками, служит дополнительной гарантией, свидетельством и залогом их профессионализма и надёжности, соответствия их деятельности, а также общепринятым морально-этическим нормам.

Корпоративное поведение сотрудников банковской системы:

- выступают носителями корпоративной культуры;
- ценят свой коллектив и труд, воспитывают в себе чувство долга и ответственности за общее дело;
- уважают правила корпоративного поведения и принятые совместные решения, участвуют в коллективной работе, стремятся к коллегиальности, деловому

партнерству, эффективному сотрудничеству;

- поддерживают доброжелательные деловые отношения с коллегами;
- не допускают действий, которые могут нанести вред авторитету банка и деловому имиджу его сотрудника;
- хранят лучшие традиции банковской системы, поддерживают и передают профессиональный опыт, навыки, а также нравственные ценности новому поколению банковских сотрудников.

В коммуникациях между сотрудниками банка должна соблюдаться служебная этика. Сотрудники банковской системы:

- глубоко понимают роль и место, которые отводятся банковской системе в социально-экономическом развитии страны;
- твёрдо стоят на защите государственных и корпоративных интересов;
- строго соблюдают законодательство, а также принципы банковской деятельности;
- обладают высокой самодисциплиной и умением владеть собой в различных ситуациях, в своих решениях, действиях и поступках опираются на высокие моральные и нравственные критерии;
- хранят банковскую и коммерческую тайну, препятствуют распространению информации, которая может причинить ущерб банку или его клиентам;
- не используют своё служебное положение для извлечения личной выгоды или удовлетворения неправомερных интересов других лиц;
- не допускают совершения противоправных и аморальных действий с использованием служебного положения и своим личным поведением подают пример честности, порядочности и неподкупности.

Для достижения более эффективных взаимодействий, сотрудники АО «Райффайзенбанк»:

- постоянно следят за внешними формами проявления своей деловой культуры и ориентируются на строгий стиль, позитивный настрой, обходительные манеры и правила хорошего тона;

- во взаимоотношениях и совместной работе с коллегами проявляют корректность и доброжелательность, в служебных отношениях соблюдают субординацию;
- по отношению к сотрудникам других организаций и иным гражданам проявляют профессионализм и взвешенность, поддерживая при этом деловой стиль и доброжелательный тон;
- на официальных встречах строго придерживаются регламента;
- ценят своё и чужое время. Ясно, четко и лаконично выражают своё мнение в устной или письменной форме;
- выглядят по-деловому и опрятно, соответствуя своим внешним видом стандартам формы одежды и внешнего вида, утверждённых для сотрудников коммерческих банков, согласно приложению к данному Кодексу.

## **2.4. Коммуникационный процесс в АО «Райффайзенбанк»**

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации, на примере ЦОСО АО «Райффайзенбанк».

ЦОСО – это центр операционно-сервисного обслуживания, единственный и неповторимый, обслуживающий всю Россию от Белгорода до Иркутска и от Архангельска до Астрахани. Более того функционал Центра расширяется. Сотрудники центра взаимодействуют с 6 отделениями: Центральное, Северо-Западное, Волжское, Сибирское, Южное, Уральское. (Приложение Б). Сейчас к обслуживанию физических лиц и отдела продаж добавились обслуживание корпоративных клиентов и несколько операционных отделов, в том числе по работе с VIP клиентами. На данный момент численность персонала более 1000 сотрудников.



Из выше сказанного, можно сделать вывод – что в ЦОСО есть множество коммуникационных процессов, как вне организации, так и внутри, каждый из них по-своему сложен.

Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения.

Так как сотрудники ЦОСО в большинстве случаев взаимодействуют с различными регионами России, первым барьером на пути к эффективным коммуникациям служат разные часовые пояса. Для наиболее лучшего взаимопонимания как с внешними клиентами банка ( физ.лица и юр. лица) так и с внутренними клиентами (менеджеры клиентов, вспомогательные подразделения-IT , служба безопасности) в центре предусмотрен сменный график. График работы большинства сотрудников разбит на смены : начиная с самого утра (с7.00-16.00, с 8.00-17.00, с9.00-18.00) до самого вечера (с 10.00-19.00, с 11.00-20.00, с 12.00-21.00). Благодаря данному распорядку рабочего дня клиент может связаться с банком в свое время. Тем самым работы по обработки запросов ведутся день в день.

В ЦОСО АО «Райффайзенбанк» есть call-центр, в котором коммуникационный процесс может быть даже в ночное время суток.

Из-за большого количества клиентов и запросов по данным клиентам, сотрудники в большинстве случаях общаются по рабочей почте. Это еще один из способов коммуникации в организации. Он очень распространен, но имеет ряд недостатков, а именно существенные барьеры эффективных коммуникаций.

Рабочая электронная почта – эта компьютерная программа, которая зачастую может виснуть, медленно работать и ломаться. В таком случае коммуникации могут оборваться. Не стоит забывать о корректности написания писем – корпоративной этике.

Иногда складываются ситуации, которые в письме очень сложно изложить, возникают недопонимания, что затягивает не только коммуникационный процесс, но и рабочий в том числе.

В различных отделах центра есть свои программы для обработки данных, в которых также может происходить обмен информацией между сотрудником и сотрудником, либо сотрудников и клиентами (как внешними, так и внутренними). Это позволяет оперативно отреагировать на собеседника, но при этом могут возникнуть сложности донесения желаемой информации (ограниченное количество символов, некомпетентность сотрудника в данном вопросе, отсутствие сотрудника на рабочем месте и т.д.)

С имеющимися и потенциальными потребителями ЦОСО сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, "имиджа" организации на местном, обще-национальном или международном уровне. Организации приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространственные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п.

Между уровнями информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Для более лучшей передачи информации в центре во всех отделах существуют, так называемые Тим-лидеры, которые не посредственно общаются с руководством и затем на ежедневном (еженедельном, ежемесячном) собрании доносят информацию для всех сотрудников, при этом подкрепляя все поставленные вопросы официальными письмами для подтверждения. На таких собраниях происходит эффективная коммуникация между сотрудниками, так как информация поступает четкая и для всех одинаковая.

Собрания проходят в виде диалога, существует возможность всегда высказать свое мнение или уточнить какой-либо вопрос.

Так же стоит отметить одним из средств коммуникаций в отделах центр операционно-сервисного обслуживания служат специальные настенные доски, которые заполняются как Тим-лидерами, так и сотрудниками. Они отражают актуальную информацию, касающуюся работы и организационных моментов, отражают эффективность сотрудников в целом и по отдельности.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Всегда есть возможность предложить свои идеи, задать вопросы и получить на них обратную связь.

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В АО «Райффайзенбанк» существует ряд обязательных курсов, обучений, встреч и конференций, а так же опросов.

В обязательных курсах и обучении у сотрудников есть возможность узнать что то новое, проверить свои знания.

На встречах и конференциях руководство сообщает нам о общих планах банка на ближайшее время, о результатах деятельности банка за год, грядущих переменах и т.д.

Для всех подразделений банка проводятся специальные опросы для выявления эффективности подразделения, вовлеченности сотрудников в рабочий процесс.

Все выше перечисленные способы коммуникации имеют очень большое значение во взаимопонимании руководства и его подчиненных.

Организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи “витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами”. Поскольку по каналам

слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа “только между нами”

Стоит отметить что в каждом виде коммуникации есть свои барьеры, но организация пытается обойти их.

### **3. Повышение эффективности межличностной коммуникации**

Существует несколько стратегий, которые позволяют достаточно успешно преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации.

Во-первых, организации должны обратить специальное внимание именно на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать. Существует несколько принципов активного слушания:

- не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
- расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
- нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
- продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
- быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
- задавать вопросы.

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:

1) Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому -- твой голос».

- 2) Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.
- 3) Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.
- 4) Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?
- 5) Сопереживайте говорящему. Постарайтесь войти в положение говорящего.
- 6) Будьте терпеливым. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.
- 7) Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.
- 8) Не допускайте споров или критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.
- 9) Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.
- 10) Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Помимо умения активно слушать существует еще ряд навыков, которые можно использовать для снижения вероятности возникновения барьеров и для повышения отдачи межличностных коммуникаций [18].

Прояснение своих идеи перед началом их передачи. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам в принципе нужна определенная тема как объект передачи. Примеры тем для передачи.

- 1) Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий.
- 2) Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.
- 3) Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
- 4) Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.
- 5) Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.
- 6) Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению, подумать.
- 7) Выяснение реакции работников на ваши идеи.
- 8) Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться на работе его отдела.
- 9) Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.
- 10) Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Употребляя точные слова, а не общего характера, вы выигрываете в результативности [25].

«Взгляд со стороны». Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Излучение эмпатии и открытости. Эмпатия - это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно, что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом

настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной [16].

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

Установления обратной связи. Обратная связь, делающая процесс коммуникации двусторонним, значительно повышает его эффективность, поскольку дает возможность уточнения полученного послания. Эффективная обратная связь должна:

- быть своевременной, т.е. не задерживаться от момента получения оригинального послания;
- содержать перефразированное оригинальное послание;
- включать уточняющие вопросы;
- не давать оценок оригинальному посланию.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них - задавать вопросы. Для сравнения услышанного с тем, что именно вы изначально

намеревались сообщить.

Другой способ задавать вопросы - заставить человека пересказать ваши мысли. Можно сказать, например: «я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»[28]

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе. Любой из этих знаков - факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Ещё один способ установления обратной связи - проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать меморандумы.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, совместные поездки на экскурсии, пикники и т.д.[14].



## Заключение

Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Научно - технические разработки, постоянные изменения в политической и экономической обстановке заставляют менеджеров применять все более и более новые и совершенные приемы в своей работе, связанной с информацией и коммуникациями.

Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.

Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи для того, как сообщать их, учитывая возможные различия - семантики и восприятия, - представляя значение языка поз, жестов и интонаций, поощряя формирование обратной связи.

Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

Мы рассмотрели АО «Райффайзенбанк». После проведения различных анализов выяснилось, что на предприятии существует множество коммуникационных процессов, которые имеют свои плюсы и минусы, но в большинстве случаев дают положительный результат. В 3 главе были рассмотрены пути повышения эффективности межличностной коммуникации.

Таким образом, можно сделать выводы:

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Успешный руководитель команды в процессе деятельности уделяет внимание трем основным составляющим: достижению целей; развитию навыков людей; формированию команды.

## **Список использованной литературы**

1. Абрамов А.В. Основы менеджмента // Компьютер в бухгалтерском учете и аудите. — 2012. — № 2. — С. 20—24.
2. Алексеев В.А «Новый менеджмент», Мн.: ПКФ “Экаунт”, — 2012. — С.310.
3. Атаманчук, Г. В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2012. – 567 с.
4. Баймурзин Л.Я. Успех менеджера - М.: ФИНАНСЫ и статистика, — 2012- 450с.
5. Валишин А.Е. Роль менеджера в организации // Вестник ГНК РБ. – 2012. - №6. – С.54-55.
6. Григорьев Н.О. Японский менеджмент // Компьютер в бухгалтерском учете и аудите. — 2012. — № 12. —С. 2—4.
7. Дмитриев Р.П. «Менеджмент»- Мн.: ПКФ “Экаунт”, — 2013. — С.150.
8. Егоров А.В. Эффективный менеджмент - Мн.: ПКФ “Экаунт”, — 2013. — С.310.
9. Ерофеев К.А. Менеджмент вчера, сегодня, завтра // Вестник ГНК РБ. – 2012. - №16. – С.5-15.
10. Информационная политика: в контексте социальной информатиологии : хрестоматия / сост. Н. П. Арапова. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 247 с.
11. Калябина Т.К Менеджер в организации ГНК РБ. – 2013. - №16. – С.50-55
12. Киричек, П. Н. Информационная культура общества / П. Н. Киричек. – М. : Изд-во РАГС, 2012. – 208 с.
13. Литвинов А.Б. Эффективность управления организацией Вестник ГНК РБ. – 2012. - №6. – С.54-55
14. Маклаков А.Г. Руководитель, размышления о стиле управления // Вестник ГНК РБ. – 2011. - №1. – С.7-15.
15. Маркосов Н.В. .Стиль работы и образ жизни руководителя // ФИНАНСЫ. — 2013. — № 18 С.4—8

16. Митрофанов А.Е. Международный менеджмент.: “ФУАИинформ”, — 2012. — 480 с.
17. Моисеев, Н. Н. Универсум. Информация. Общество / Н. Н. Моисеев // Информационная политика: в контексте социальной информатиологии : хрестоматия / сост. Н. П. Арапова. – М. : Изд-во РАГС, 2011.- С.131.
18. Попов, В. Д. Информация: как открывается ящик Пандоры / В. Д. Попов. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 110 с.
19. Попов, В. Д. Социальная информатиология и журналистика : учебное пособие / В. Д. Попов. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 336 с.
20. Социальная информатиология : словарь / сост. Л. И. Мухамедова ; под общ. ред. В. Д. Попова. – 2-е изд. – М. : Изд-во РАГС, 2011. – 172 с.
21. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. - 275 с
- Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. 22. Мутон [пер. С англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2013. – 274 с.
23. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
24. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. Пособие для студ. Вузов, обуч. По экон. И упр. Спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 214 с.
25. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. Пособие для студ. Вузов, обуч. По спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. Федер. Ун-т, Шк. Экономики и менеджмента. - [2-е изд. Перераб. И доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
26. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с
27. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.-
28. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Университет, 2013. - 192 с
29. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

30. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

31. Сайт <http://www.raiffeisen.ru>