

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности организации и отдельных членов для достижения общей цели. Управление в любой организации происходит через людей, сотрудников. Одним из инструментов управления в руках руководителя является имеющаяся информация. Использовать и передавать те или иные данные, а также получать обратную информацию, он организует, руководит и управляет подчиненными. Значимую роль играет способность руководителя передавать информацию таким образом, чтобы воспринималась наиболее верное восприятие данной информации.

Современным руководителям необходимо понимать важность данной проблемы и принимать участие в ее разрешении. В процессе коммуникации происходит передача информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов выступают отдельные личности, группы и целые организации.

Тема «Барьеры на пути эффективных коммуникаций» интересна нам в первую очередь тем, что возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Хорошими коммуникациями на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее спорных процессов в управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. При этом в процессе коммуникации могут возникнуть коммуникативные барьеры, которые могут являться причиной возникновения конфликтов в общении между деловыми партнерами. Для того, чтобы минимизировать возможность появления этих помех необходимо понимать сущность коммуникативных барьеров, их источник и способы преодоления. Таким образом, данная тема актуальна не только для тех, кто связан с управленческой деятельностью, но и для науки в целом.

Целью нашей работы является анализ коммуникативных барьеров на пути эффективного общения, а также анализ коммуникаций в одном из отделений ПАО «Сбербанк».

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

- изучить понятие, основные элементы и этапы коммуникационного процесса;
- выделить основные виды и формы коммуникаций;
- рассмотреть барьеры на пути эффективных коммуникаций;
- дать общую характеристику организации «Сбербанк»;
- проанализировать системы коммуникаций в ПАО «Сбербанк»;
- рассмотреть коммуникационные барьеры в деятельности «Сбербанк».

Предметом нашей курсовой работы являются барьеры, которые стоят на пути к эффективным коммуникациям.

Теоретической и методологической основой послужили труды профессоров по этой теме. В процессе работы была использована учебная литература отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет. Основными источниками информации послужили учебники по специальности «Менеджмент», авторами которых являются: Жигалов В.Г. «Основы менеджмента и управленческой деятельности», Чернышев М.А. «Основы менеджмента», В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко

«Теория организации», Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», Ирина Румянцева, Марина Жернакова «Деловое общение», О.Ф. Алехина О.С. Гапонова «Основы менеджмента», В.А. Руднев, С.О. Гуткевич «Менеджмент» и некоторые другие.

Для практического исследования мы использовали труды Блинова А.О. и Захарова В.Я. «Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия», Акназаровой И. В. «Методы преодоления коммуникационных барьеров в ПАО «Сбербанк», Долженко Р.А. «Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке», опубликованные в известных научных изданиях.

# 1. Коммуникации: понятие, виды, характеристика

## 1.1. Понятие, основные элементы и этапы коммуникационного процесса

Современный специалист, работающий в системе субъект-субъектных отношений, которая предполагает любые взаимоотношения между людьми, должен обязательно знать основные особенности и черты коммуникационного процесса.

В Словаре русского языка Ожегова слово «коммуникация» трактуется как «делаю общим, связываю, общаюсь» [24][1]. Происходит от латинского слова *communicatio*, что означает «связь».

В современной науке коммуникацию принято понимать в широком и узком смыслах. В широком смысле под коммуникацией понимают любой обмен информацией, который происходит между динамическими системами или подсистемами, способными принимать информацию, хранить её, преобразовывать. Таким образом, под коммуникацией понимают особую связь и обмен информацией не только на межличностном уровне, но и между системами с помощью электронных и коммуникативных средств. Условно коммуникация возможна в следующих категориях: человек и человек (Ч – Ч); человек и машина (Ч – М); машина и машина (М – М) [5][2].

Г.М. Андреева считает такой подход к пониманию коммуникации наиболее обобщённым и полным, ведь он в себя все виды и формы общения. Коммуникация представляет собой взаимодействие субъектов в общественных и социальных процессах различного масштаба. Примером этому могут послужить контакты, который устанавливаются между государствами [4, 41][3].

Под коммуникацией в узком смысле понимают общение, обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллектива, индивида) к другому посредством знаков. Для нас особый интерес представляет коммуникация в узком смысле, поэтому далее мы будем рассматривать именно её.

В целом процесс коммуникации включает четыре базовых элемента:

- 1) Отправитель - лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.
- 2) Сообщение - собственно информация, закодированная в символы.
- 3) Канал - средство передачи информации.
- 4) Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует [37, с. 100-101][4].

Л.В. Анпилогова в своей работе «Теория коммуникации» представила процесс коммуникации в виде определенной модели, состоящей из следующих структурных элементов:

- 1) Цель коммуникации.

Успех осуществления коммуникации во многом определяется целью, которую человек ставит перед собой.

Цель – это «то, к чему стремятся, чего хотят достичь; главная задача, основной замысел» [36][5].

Процесс коммуникации должен быть всегда целенаправлен. Бесцельное произнесение каких-то предложений есть проговаривание, а не говорение в коммуникативном процессе. Говорящий всегда хочет достичь своим высказыванием какой-то цели: убедить или разубедить собеседника, вызвать сочувствие или поддержать его мнение, высмеять его и т.д. Подобные цели можно назвать коммуникативными задачами. Их решению и служит целенаправленность говорения в общении, то есть подчиненность всех его качеств выполнению поставленной в общении задачи [41][6].

Чтобы воздействовать на собеседника, в процессе общения говорящий должен хорошо говорить и уметь варьировать тактику высказывания, ведь только тогда можно воздействовать на собеседника и выполнить коммуникативные задачи [41][7].

Достижение цели коммуникации во многом обусловлено мотивированностью. Человек, как правило, говорит потому, что у него есть для этого определенная внутренняя причина, есть мотив, выступающий, по выражению А.Н. Леонтьева, в роли мотора деятельности.

Недостижение цели коммуникации, как правило, приводит к коммуникативным неудачам. Е.М. Лазуткина в своей работе «Причины коммуникативных неудач» определяет их следующим образом: «коммуникативные неудачи – это недостижение инициатором общения коммуникативной цели и, шире, прагматических устремлений, а также отсутствие взаимодействия, взаимопонимания и согласия между участниками общения» [19][8].

2) Функции коммуникации заключаются в достижении взаимопонимания, в целях, содержании, формах совместной деятельности. Например, в процессе дискуссии, планирования, поиска решений, оценки совместной деятельности специалистов, координации и тому подобное [5][9].

Функции коммуникации состоят в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого его элемента. К основным функциям коммуникации можно отнести следующие:

- Управленческая – это функция, которая присутствует в системе исполнения социальных ролей, например, родитель-ребенок, руководитель – подчиненный и так далее. Почти в каждом коммуникативном акте управленческая функция присутствует, так как при разговоре происходит попеременное включение в разговор членов общения. При этом тот человек, который говорит в данную минуту, и является управленцем общения, а затем роли могут меняться [5][10].

- Информативная функция связана с передачей информации, то есть с передачей сведений об окружающем мире и протекающих в нем процессах, которые воспринимаются человеком; сообщений, осведомляющих о положении дел, о состоянии чего-нибудь; обозначения содержания, полученного из внешнего мира в процессе нашего приспособления к нему и приспособления к нему наших чувств; всей совокупности данных, фактов, сведений о физическом мире и обществе, всей суммы знаний как результата познавательной деятельности человека, которая в том или ином виде используется обществом в различных целях [22][11].

- Эмотивная функция связана с использованием эмоций в процессе коммуникативного акта.

- Фатическая функция, или как называют ее некоторые исследователи ритуальная, заключается в обмене речевыми высказываниями только лишь для поддержания разговора, например, разговор о погоде [41][12].

3) Типы сообщений, соответствующие функциям коммуникации:

- побудительные, к ним относят просьбу, внушение, убеждение и приказ;
- информативные, к ним относят передачу реальных или вымышленных сообщений;
- экспрессивные, к ним относят сообщения о возбуждении эмоционального переживания;
- фатические, к ним относят сообщения для установления и поддержания контактов.

4) Типы отношений между участниками коммуникативного процесса могут быть следующие:

- межличностная коммуникация;
- публичная коммуникация;
- массовая коммуникация.

Р.А. Фатхутдинов в своей работе «Стратегический маркетинг» дает следующее определение коммуникации: «коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации» [37][13]. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, ведь люди могут неверно воспринять то, что пыталось донести до них руководство. Поэтому эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Важнейшим средством коммуникации является информация, которая представляет собой внешнее проявление коммуникации, ее результат. [16][14]. Необходимо отметить, что понятия «коммуникация» и «информация» различные, но при этом тесно связанные между собой определения. Коммуникация, согласно линейной модели Г.Лассуэла, включает в себя не только то, что передается, но и то, как это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо наличие, как минимум, двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания [11][15].

А.Н. Кусков и А.П. Чумаченко считают, что эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующих неопределенностью и двусмысленностью [18][16].

Менеджеры затрачивают на коммуникации 50-90% своего времени. Это может показаться невероятным, но, если учесть, что менеджеру приходится общаться, исполняя роли межличностного общения, информационные роли и роли, связанные с принятием решений, а также для выполнения всех управленческих функций, все становится на свои места. Именно потому, что коммуникации являются неотъемлемой частью всех основных видов деятельности менеджера, их называют связующим процессом [10][17].

Все три основные ролевые установки менеджеров и все четыре основные управленческие функции нацелены на формулировку организационных целей и их достижение, и степень реализации этих целей, как правило, напрямую зависит от качества коммуникаций. Следовательно, эффективные коммуникации просто необходимы для успеха, как отдельного работника, так и организации в целом [37][18].

Эффективный менеджер - это менеджер, который эффективен именно в сфере коммуникаций. Такой управленец знаком с природой коммуникационного процесса, обладает отличными навыками устного и письменного общения и понимает, как на качество коммуникаций влияет среда.

Основная задача менеджмента - получение прибыли, что напрямую зависит от умения менеджера управлять делами. Можно увидеть связь между коммуникацией, информацией и умением менеджера работать. Известно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт отлично проиллюстрировало исследование Р. Лайкерта, проанализировавшего деятельность бригадиров и их подчиненных одного из предприятий коммунального обслуживания [9][19].

В то время как 85% бригадиров считали, что их подчиненные могут свободно обсуждать важные деловые проблемы, лишь 5 % признались, что действительно

это делают. В ходе другого исследования менеджер отдела сообщил, что дал инструкции и донес до подчиненных решения по 165 конкретным моментам. Однако, по сведениям подчиненных, они знали лишь о 84 его распоряжениях. Еще один исследователь проанализировал деятельность калифорнийской компании в сфере здравоохранения и выявил серьезные расхождения в оценке эффективности коммуникаций представителями менеджмента высшего, среднего и низшего уровней [37][20].

Кроме того, зачастую переданное сообщение неправильно понимается его получателем, что также является признаком неэффективных коммуникаций. Дж. Майнер, выдающийся исследователь в сфере менеджмента, считает, что всего 50% контактов в организации приводят в результате к взаимопониманию сторон. И, как правило, причиной этому является неспособность людей учесть тот факт, что коммуникации представляют собой обмен [20][21].

В ходе обмена активную роль играют обе стороны. Например, если вы, будучи менеджером, рассказываете подчиненному об изменении его рабочего задания, то это лишь начало процесса обмена. Чтобы коммуникация была эффективной, вашему собеседнику необходимо продемонстрировать, что он понял свою задачу и то, что вы от него ожидаете. Поэтому коммуникации эффективны только в том случае, если одна сторона общения передает информацию, а вторая сторона ее верно воспринимает. Для этого к коммуникативному акту необходимо относиться с пониманием и огромным вниманием [37][22].

В ходе коммуникации отправитель и получатель проходят несколько важных и взаимосвязанных этапов. Задача этих этапов состоит в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это нелегко, ведь на каждом этапе смысл идеи может быть искажен или же полностью утрачен. Перечислим данные этапы:

- генерирование идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование [43][23].

Хотя весь процесс коммуникации нередко требует всего нескольких секунд и, следовательно, выделить в нем этапы довольно трудно, необходимо



проанализировать каждый из них и рассказать о проблемах, которые могут возникнуть на каждом этапе [5][24].

1) Генерирование идеи. Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи. Важность данного этапа подчеркивает К. Дэвис: «Неудачно составленное сообщение не улучшат ни глянцевая бумага, ни громкоговоритель. Девиз данного этапа - «Не начинай говорить, не начав думать» [28][25].

Важно помнить, что на этом этапе идея еще не воплощена в словах или в другой форме, в которой она будет передаваться. Отправитель только решил, какую именно концепцию он хочет донести. Чтобы сделать это эффективно, надо учесть множество факторов. Например, менеджер, который желает сообщить людям о результатах оценки их деятельности, должен четко понимать необходимость донесения до подчиненных конкретной информации, касающейся сильных или слабых сторон, способов улучшения результатов. Его сообщение не должно состоять из сумбурных и нелогичных похвал общего характера или конкретной критики [11][26].

Этот пример также отражает взаимосвязь между восприятием и коммуникацией. Если менеджер считает, что его подчиненные способны развиваться и совершенствоваться, а информация об оценке результатов их деятельности будет важна и полезна, значит, он отыщет позитивные конструктивные идеи. Если же менеджер напротив воспринимает подчиненных, как детей, которым нужно, чтобы им точно сказали, в чем они не правы, и указали им верный путь, то, скорее всего, доносимые им сообщения будут основываться на негативной критике, что свойственно такому образу мышления [32][27].

Вот еще пример потенциальных проблем на этапе генерирования идеи: директор завода, только что получивший от руководства фирмы сообщение, что он должен на определенный процент увеличить выпуск видеоигр, не повышая при этом выплат работникам за сверхурочный труд. Если директор не обдумает, как следует донести эту информацию до подчиненных, и просто передаст им полученное сверху сообщение, вполне может возникнуть непонимание, поскольку рабочие в лучшем случае поймут только то, какие изменения необходимы [32][28]. Если же директор завода тщательно продумает идеи, которые ему необходимо донести, он, вернее всего, сделает следующие выводы:

- 1) Важно, чтобы рабочие поняли, *какие* именно изменения необходимы: увеличение объема производства без дополнительных сверхурочных выплат.
- 2) Важно, чтобы рабочие поняли, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания просто хочет, чтобы они работали больше и столько же получали, что вызовет их негодование.
- 3) Важно, чтобы рабочие поняли, *как* осуществить изменения; что нельзя жертвовать качеством продукции во имя увеличения объема производства, иначе продуктивность понизится, а не увеличится, как это подразумевалось в исходном сообщении руководства [37][29].

Менеджеры, недостаточно эффективно действующие в процессе коммуникации, часто действуют так потому, что именно так поступают по отношению к ним их начальники, поскольку менеджеры высшего звена часто служат для подчиненных ролевой моделью [16][30]. Если наш начальник действует по методу принуждения или неоткровенен с нами, мы, вполне вероятно, поведем себя так же в процессе коммуникации со своими подчиненными. Но следует помнить, что ваше положение отличается от положения вашего начальства, и совсем необязательно копировать его стиль, даже если он эффективен. Но что действительно необходимо, так это понять, какую идею вы хотите донести *до того*, как вы отправите сообщение, и быть уверенными в адекватности и уместности этой идеи для вашей конкретной ситуации и цели.

## 2) Кодирование и выбор канала

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты. Именно такое кодирование превращает идею в сообщение [7][31].

Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Например, менеджер, желающий поговорить с подчиненным о недопустимости серьезных нарушений им мер безопасности, конечно, может сделать это в ходе непринужденной беседы за

чашкой кофе или направить ему неофициальную записку. Но по этим каналам вряд ли можно донести идею, насколько серьезна данная проблема, так же эффективно, как путем формальной встречи или записки [37][32].

Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации [6][33]. Это усложняет процесс, поскольку отправителю надо установить последовательность использования этих средств и определить, какое время будет их разделять. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Т. Митчел отмечает: «Общий вывод этой работы - устное сообщение в комбинации с письменным, как правило, в большинстве случаев повышает эффективность коммуникации» [1][34]. Используя оба канала, можно найти более сложные подходы и при этом письменно зарегистрировать ситуацию. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

Второй этап сразу станет понятнее, если представить его как операцию упаковки. Очень часто отличные товары не продаются до тех пор, пока не будут упакованы способом, который будет понятным и привлекательным для потребителя. Точно так люди, имеющие отличные идеи, часто не умеют «упаковать» их с помощью символов и передать через каналы, значимые и привлекательные для получателя. В этом случае даже самая лучшая идея может «залежаться на полке» [37][35].

3) *Передача*. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой. Но ясно, что передача является лишь одним из важных этапов, через которые необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого.

4) *Декодирование*. Получив сообщение, получатель декодирует его. *Декодирование* - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным [6][36].

Но по ряду причин, о которых мы поговорим далее, получатель может придать сообщению не такой смысл, какой вкладывал в него отправитель. В менеджменте процесс коммуникации можно считать эффективным, если получатель подтвердил, что идея им понята правильно, реальными действиями, которых ожидал от него отправитель [6][37].

*Обратная связь.* Обеспечивая обратную связь, отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем - он проходит через все этапы процесса коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя, который в данном случае играет роль получателя [39][38]. Профессор бизнес-коммуникаций Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - это базовая реакция на услышанное, прочитанное или увиденное; информация (в вербальной либо невербальной форме) направляется обратно отправителю, указывая на то, в какой мере сообщение было понята, поверил ли ему получатель, усвоил ли он его и согласен ли с ним.

Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понята. Менеджер не может полагаться на то, что все сказанное или написанное им будет понята точно так, как он хотел. Менеджер, основывающийся на таком ошибочном предположении, изолирует себя от реальности. Не наладив обратной связи с получателем информации, он резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [29][39].

Обратная связь в значительной мере способствует повышению эффективности управленческих коммуникаций. Несколько исследований, в ходе которых двусторонние коммуникации (т.е. включающие обратную связь) сравнивались с односторонним (без обратной связи), показали, что хотя первые медленнее, они реже приводят к непониманию, являются более точными и ведут к большей уверенности в правильности интерпретации сообщений [39][40].

Таким образом, коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникации - достичь понимания обмениваемой информации, т.е. сообщения. Но сам по себе факт обмена информацией еще не гарантирует, что процесс был успешным. Вам, конечно, доводилось сталкиваться с примерами неэффективных коммуникаций с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, чем определяется его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

## 1.2. Виды и формы коммуникаций

В менеджменте традиционно принято выделять две формы коммуникации: вербальную и невербальную. При вербальной коммуникации в качестве символов используются язык человека, а в невербальной информация передается посредством языка телодвижений и параметров речи, например, поза, мимика, интонация и тембр голоса.

Вербальная коммуникация также подразделяется на устную и письменную. К устной коммуникации относятся различные конференции, доклад, выступления, встречи, совещания и т.п. Письменная коммуникация осуществляется посредством писем, отчетов, докладов, записок, приказов, электронной почты и т.п. [40].[\[41\]](#)

Логично, что перед руководителем может встать вопрос о том, какой вид коммуникации лучше всего использовать для взаимодействия со своими сотрудниками [37].[\[42\]](#). С.В. Шекшня считает, что в данной ситуации все зависит от характера передаваемой информации, а также особенностей получателя информации [37].[\[43\]](#). Например, при личной беседе обратная связь будет незамедлительной, в отличие от документа, направленного адресату. При телефонном разговоре возможна передача информации лишь по одному каналу – аудио, а при личной встрече информация поступает уже по нескольким каналам, поэтому и богатство передачи будет значительно выше. Поэтому большинство руководителей предпочитают использовать сразу несколько форм коммуникации, которые могут дополнять и усиливать друг друга.

Самой эффективной с точки зрения привлечения внимания считается устная коммуникация, но при этом она не позволяет отправителю в полной мере контролировать его содержание, а также сопряжена со значительным уровнем помех в системе. Письменная коммуникация обеспечивает более высокую степень чистоты передачи информации и позволяет сохранить ее в неизменном виде в течение неопределенного времени, что является очень важным для реализации функции управленческого контроля, а также дает возможность получателю информации уточнять ее неограниченное число раз. Но при этом она имеет отсроченную обратную связь и не так привлекает внимание, как устная коммуникация [39].[\[44\]](#).

Исследователь Шекшня С.В. в своей работе «Управление персоналом современной организации» выделяет следующие наиболее важные коммуникационные

средства: внутриорганизационные правила и процедуры, меморандумы, справочник сотрудника, внутриорганизационные издания, электронная почта [40] [45].

"Правила и процедуры" или "Политика и процедура" представляют собой письменный документ компании, который устанавливает порядок действий сотрудников в определенной сфере организационной жизни [37][46]. Крупные организации имеют сотни процедур, регламентирующих их деятельность по всем направлениям деятельности: продажам, производству, подбору персонала, установлению заработной платы, отношениям с государственными органами.

Меморандум, пришедший в частный сектор из государственного, представляет собой формальное письменное обращение одного сотрудника организации к другому (нескольким) [26][47]. Меморандум содержит фамилии адресатов, сотрудников, которым направляются копии, дату написания, тему послания.

В форме меморандумов сегодня осуществляется от 60 % до 80 % письменной коммуникации между руководителями и специалистами компаний в экономически развитых странах [40][48].

Справочник сотрудника – это еще одно важное коммуникационное средство, которое представляет собой брошюру, содержащую основную информацию об организации, в которой работает сотрудник. Такие справочники начали появляться в США еще в предвоенный период, а сегодня являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства организаций развитых стран. Справочники сотрудника преследуют три основные цели:

- изложить базисные ценности и философию компании, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство компании ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в компании.

Внутриорганизационные публикации, такие как многотиражки, газеты или журналы, представляют собой периодические издания, публикующие разнообразные материалы, связанные, а иногда и не связанные с организацией и ее деятельностью [11][49]. Несмотря на то, что такие публикации адресованы

широкой аудитории и не предполагают содержательной обратной связи, они могут быть действенным средством повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Электронная коммуникация является наиболее быстро развивающимся средством организационной коммуникации, позволяющим увеличить интенсивность информационного обмена в сотни раз [40][50]. Электронная почта дополняет внутриорганизационные меморандумы такими важными характеристиками, как расширение адресатов (каждый сотрудник организации, имеющий ящик для электронной почты, может получить послание), высокая скорость передачи и обратной связи, снижает организационные издержки на бумагу, почту, курьеров. Электронная коммуникация в определенной степени позволяет преодолеть проблему взаимодействия в географически разбросанной организации, позволяет объединять усилия сотрудников, которые находятся за тысячи километров друг от друга.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. делят коммуникации на 2 большие группы: внешние и внутренние [23][51].

*Внешние коммуникации* – это коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации. Организации пользуются *разнообразными средствами для коммуникаций* с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они общаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок [38][52]. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения.

*Внутренние коммуникации* - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями [31][53]. Они могут быть формальными и неформальными. *Формальные коммуникации* - коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.



На *неформальных коммуникациях* более подробно остановимся чуть позже.

Для более детального изучения видов коммуникации, рассмотрим основные типы внутренних коммуникаций.

1) *Коммуникации между уровнями*. Между организационными уровнями информация перемещается путем *вертикальных коммуникаций*. Они могут быть *нисходящими* -- когда информация передается с высшего уровня на низший, например, когда подчиненных информируют о приоритетах, заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д.

Кроме нисходящих коммуникаций, организации необходимы *восходящие*, качество которых сильно влияет на производительность компании [23][54]. *Восходящие коммуникации* выполняют функцию снабжения менеджеров информацией о происходящем на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректировочные меры. Такие коммуникации, как правило, осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) *Коммуникации между отделами (подразделениями)*. Кроме вертикальных, организациям нужны *горизонтальные коммуникации*. Организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться движения организации в желательном направлении, менеджеры должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей [40][55].

Горизонтальные коммуникации полезны еще и тем, что они стимулируют формирование взаимоотношений на одном и том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворенности людей своей работой.

3) *Коммуникации между менеджером и подчиненными*. Возможно, самым явным элементом коммуникаций в организации является общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они относятся к вертикальным коммуникациям, о которых уже было сказано, рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (как показали исследования, две трети) [23][56].

Форм таких коммуникаций существует очень много: разъяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение проблем эффективности; совершенствование и развитие



подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т.д. [10][57].

4) *Коммуникации между менеджером и рабочей группой.* Кроме коммуникаций между менеджером и подчиненным, в организации существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой, нацеленные на повышение ее эффективности. Поскольку в этом процессе участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать сообща, о предстоящих изменениях и их возможных последствиях для данной группы и других подразделений, о проблемах и достижениях и о новаторских идеях.

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения разных проблем и вопросов без участия менеджера [3][58]. Как уже говорилось, такие взаимоотношения коллег одного уровня способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

*Неформальные коммуникации.* Как уже было сказано, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальных коммуникаций называют *каналом слухов* (grapevine дословно переводится как «виноградная лоза») [40][59].

Известный исследователь К. Дэвис установил, что этот термин возник еще во время Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, переданные по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде [28][60].

Слухи «витают вокруг автоматов с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди». По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая в виде слухов, всегда считалась неточной [5][61]. Однако исследования показывают, что слухи чаще оказываются точными, чем неточными. Согласно исследованию Дэвиса, если речь идет о сведениях об организации, не подлежащих обсуждению, 80-99% слухов бывают точными; но если говорить об информации личного характера или о в высшей степени

эмоциональных сведениях, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны считать слухи неточными потому, что ошибки в них носят более драматичный характер и, следовательно, более прочно запоминаются, чем то, что, в общем-то, изо дня в день они были вполне точными». Кроме того, независимо от их точности «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как позитивном, так и негативном» [28][62].

В.А. Рульев, С.О. Гуткевич «Менеджмент» считают, что задача руководителя состоит в том, чтобы умело использовать разнообразные виды коммуникации, среди которых отмечают [30][63]:

- Информирование, передача информации. К этому виду коммуникаций относим чтение лекций, выступления, беседы, проведения совещаний и собраний;
- Экспрессивная коммуникация которая выражается в силе проявления чувств, переживаний (встречи после долгой разлуки);
- Убеждающая означает стремление повлиять на других (высказывания захвата, просьба, убеждение, что особенно важно в политических деятелей, юристов);
- Социально-ритуальная которая предусматривает использование норм и обычаев социально-культурного поведения (процедура знакомства, обычаи, гостеприимство);
- . Паралингвистический коммуникация предусматривает общение при помощи мимики, выражения глаз и рта, а также в позе движений. Возможности несловесных сообщений не следует преуменьшать, так как в ряде случаев одними словами нельзя передать все возможные эмоции [30][64].

М. В. Каймакова говоря об основных формах коммуникаций в организациях, также выделяет вертикальные коммуникации. Исследователь считает, что вертикальные коммуникации составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях [17][65].

Интерактивные (горизонтальные) коммуникации по мнению М.В. Каймаковой обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку. Психологически человеку удобнее обратиться за поддержкой именно к тем, кто стоит примерно на том же уровне, а не к выше- или нижестоящим. Если поддержка способствует объединению усилий для достижения общих целей и задач, то интерактивные коммуникации оказывают положительное влияние. Однако, если в группе «равных» не возникает необходимости объединить свои усилия, содержание происходящих между ними коммуникаций может принять неадекватные или даже деструктивные формы. Кроме того, интерактивные коммуникации между работниками одного уровня могут осуществляться в ущерб вертикальным коммуникациям. Работники, которые успешно общаются между собой на одном уровне и оказывают друг другу социальную поддержку, могут оказаться совершенно несостоятельными в ситуации с нисходящими или восходящими коммуникациями [17][66].

На развитие интерактивных коммуникаций оказывают влияние новейшие технологии – использование компьютеров, телефонов и телевидения. Конечно, члены организации могут общаться между собой через компьютерную сеть, но коммуникации по-прежнему остаются динамичным межличностным процессом. Во многих современных исследованиях подчеркивается, что коммуникации представляют собой понимание не явного, а скрытого, носящего личностный характер [40][67].

Самым главным в межличностных коммуникациях является передача информации от одного лица к другому [39][68]. В процессе межличностной коммуникации важное значение имеет обратная связь, поскольку она превращает коммуникационный процесс в двухсторонний. Исследователи выделяют следующие основные характеристики эффективной обратной связи:

1. Намерение. Эффективная обратная связь не должна осуществляться в форме личных нападок, унижающих чувство достоинства или затрагивающих репутацию человека.
2. Конкретность. Получатель должен обеспечиваться конкретной информацией, после которой не возникают вопросы, и человек не попадает в ситуацию фрустрации, не зная, что делать.
3. Описательность. Информация должна носить описательный, а не оценочный характер; содержать объективные сведения о том, что сделал человек, а не оценку его деятельности.

4. Полезность. Информация должна быть такой, чтобы работник смог ее использовать для улучшения своего труда, так как сам по себе работник не может что-либо исправить.
5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше, так как работник имеет возможность точнее понять, что от него требуется.
6. Готовность. Для того, чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы у работников была готовность ее поддерживать.
7. Ясность. Реципиент должен ясно понимать руководителя. При этом и руководитель должен стремиться быть понятным.
8. Достоверность. Чтобы обратная связь была эффективной, она должна быть надежной и достоверной. Ситуация или проблема только осложняются, если руководитель оперирует неверной информацией, подчиненный может счесть, что к нему относятся предвзято и несправедливо [17][69].

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

Барьеры всегда являются элементом какой-то системы. Любая целостная система, состоящая из элементов, обязана своему существованию барьерам, препятствующим ее распаду [13][70]. Барьер - это определенное отношение элементов, оказывающее воздействие на систему. Специфика этого воздействия заключается в торможении, сопротивлении, противодействии, блокировании, лишении и т.д. Понятие «барьер» можно определить как отношение между элементами системы, которое ограничивает свободу одного из них.

По отношению к другим элементам барьер может выполнять такие функции, как стабилизация, коррекция, энергетизация, дозировка, торможение, лишение [14][71]

Таким образом, барьеры дают некий импульс к движению деятельности, обуславливают содержание и смену ее фаз. Барьер - широкое понятие, объединяющее в одно целое механизмы разных психических структур, открывающие новые возможности для развития.

Г. Р. Латфуллин и О. Н. Громова. «Организационное поведение под барьерами понимают коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс

коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения [21][72].

Авторы выделяют следующие типы барьеров: личностные, физические, фонетические, семантические, языковые и стилистические, организационные, культурные, временные, коммуникационные перегрузки, различия в статусе, нежелание делиться информацией. Рассмотрим подробнее данные типы барьеров.

Личностные барьеры – это коммуникативные помехи, которые обусловлены личностными характеристиками отправителя или получателя. Данный тип барьеров появляется при психологической несовместимости отправителя и получателя, при различиях в ценностных суждениях, при неумении слушать собеседника или при селективном восприятии информации. Если у собеседников был негативный опыт прошлых коммуникаций или же у кого-то есть вредные вербальные или невербальные привычки, то это тоже окажет свое влияние на эффективность коммуникации, и в итоге приведет к возникновению личностных барьеров [13][73].

Физические барьеры – это коммуникативные помехи, которые появляются в материальной среде коммуникаций. Они могут возникнуть при отвлекающем шуме, временно заглушающий голос, передающий сообщение. На коммуникацию влияет расстояние между людьми во время общения, а также помехи во время радиопередачи [14][74].

Фонетические барьеры связаны с недостатками речи. Они проявляются при слишком тихой или быстрой речи, которая становится непонятной для слушателя. Монотонная, усыпляющая внимание речь тоже негативно повлияет на качество общения.

Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия. Например, различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики). Нужно постоянно уточнять, какое значение вкладывает собеседник в тот или иной термин [21][75].

Языковые барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальное значение слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. На эффективность общения влияет использование жаргонов, внутригруппового языка, который облегчает внутри-групповое общение,

но при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении [5][76].

Организационные барьеры – коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Многоуровневость, нарушение нормы управляемости, излишняя централизация или дифференциация подразделений негативно повлияет на коммуникационный процесс [14][77].

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

Культурные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении [13][78].

Временные барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности [14][79].

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией – один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение.

Г. Р. Латфуллин и О. Н. Громова называют следующие причины плохой коммуникации:

1) «стереотипы – упрощенные мнения относительно отдельных лиц и ситуаций, в результате нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций и проблем» [21][80];

- 2) предвзятые представления – склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно;
- 3) плохие отношения между людьми – если отношение человека враждебное, то его трудно убедить в справедливости вашего взгляда;
- 4) отсутствие внимания и интереса собеседника (а интерес возникает тогда, когда человек осознает значение информации для себя);
- 5) пренебрежение фактами (т.е. привычка делать выводы (заключения) при отсутствии достаточного количества фактов);
- 6) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т.п [21][81].

Скаженик Е.Н. в своей работе «Деловое общение» выделяет следующие барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению. К барьерам взаимодействия автор относит мотивационный барьер, который возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль [34][82].

Барьер некомпетентности, который возникает тогда, когда партнер совсем не разбирается в проблеме. В этом лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Этический барьер возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения [13][83]. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать барьер стилей общения.

К барьерам восприятия и понимания автор относит эстетический барьер, который возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе [13][84]. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.



Комфортному общению может препятствовать и разное социальное положение партнеров, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует» [14][85].

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится [34][86].

Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, - серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись в барьером установки, лучше не пытаться переубедить партнера [34][87].

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации [14][88].

И последний барьер – коммуникативный, к которому относятся семантический барьер, возникающий тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать



понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Неумение выражать свои мысли (логический барьер) очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их. Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения» [12][89]. Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова (подробнее см. Слушание в деловой коммуникации). Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации. Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником, сделать контакт с ним не только бесконфликтным, но и эффективным [14][90].

Барьер характера тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта.

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации [34][91].

Петрова Екатерина Алексеевна в своей работе «Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании GOOGLE» под коммуникационные барьерами понимает возникающие в процессе деятельности компании преграды, снижающие эффективность обмена информацией [27][92].

Исследователь классифицирует барьеры на индивидуальные (различия в восприятии, субъективная оценка, навыки коммуникации, культурные различия) и возникающие на организационном уровне (организационная структура, информационная перезагруженность, неравенство в статусе сотрудников) [27][93].

Для преодоления индивидуальных барьеров автор рекомендует руководителям компаний обратить внимание на развитие навыков коммуникации сотрудников. Существует ряд советов, помогающих овладеть навыком активного слушания. Необходимо не перебивать говорящего, позволять ему завершать свою мысль. Создавать дружелюбную атмосферу, избегать постороннего вмешательства и факторов, которые могут отвлекать внимание. Нужно демонстрировать интерес и предрасположенность к собеседнику, задавать вопросы и быть терпеливым [21][94].

Необходимо развивать у сотрудников технических навыков коммуникации, создавать внутрикорпоративной культуры, поощряющей открытые коммуникации.

Для преодоления коммуникационных барьеров, возникающих на организационном уровне, важно исключить неравенство в статусе сотрудников и обеспечить техническое оснащение [34][95].

Таким образом, делая вывод по первой главе, необходимо отметить, что для успешной деятельности организации необходимы эффективные коммуникации. Руководитель может осуществлять свою роль и свои основные функции только с помощью качественной и своевременной информации, которая необходима для принятия эффективных решений. Для руководителя важно уметь доносить эту информацию до работников организации.

В ходе обмена информацией активную роль играют обе стороны, поэтому основной целью коммуникации является достижение понимания между партнерами общения.

Коммуникативный процесс исследователи подразделяют на несколько этапов: генерирование идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Задача этих этапов состоит в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею. Это нелегко, ведь на каждом этапе смысл идеи может быть искажен или же полностью утрачен.

Коммуникации исследователи традиционно разделяют на 2 большие группы: внешние и внутренние. В свою очередь внешние и внутренние группы разделяются на свои подгруппы. Особое значение имеют вертикальные коммуникации, которые составляют основную часть коммуникационного процесса у руководителя.

В ходе обмена информацией между руководителем и работником могут возникать коммуникативные барьеры. Исследователи под барьерами понимают коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения. Выделяют большое количество барьеров, среди которых выделяют: личностные, физические, фонетические, семантические, языковые и стилистические, организационные, культурные, временные и некоторые другие.

## **2. Практическое исследование коммуникаций в одном из отделений ПАО «Сбербанк»**

### **2.1. Общая характеристика организации «Сбербанк»**

Публичное акционерное общество «Сбербанк» - это современная универсальная организация, входящая в число крупнейших российских коммерческих банков России и стран СНГ.

«Сбербанк» имеет огромную филиальную сеть: 17 территориальных банков и более 18 400 подразделений. Он оказывает услуги во всех 83 субъектах Российской Федерации. Недавно были введены удаленные каналы обслуживания. Происходит развитие приложений «Сбербанк Онлайн» и «Мобильный банк» с широкой клиентской базой.

Также в последнее время «Сбербанк» значительно расширил зону международного присутствия. Ранее она ограничивалась странами СНГ, однако в последнее время зона распространения существенно возросла. Появились представительства в Центральной и Восточной Европе (Sberbank Europe AG) и в Турции (DenizBank). Приобретение DenizBank оказалось самым значительным за всю 170-летнюю историю банка. Помимо ранее перечисленных стран, «Сбербанк» имеет еще представительства в Китае, Индии и Германии, управляет Sberbank Switzerland AG.

«Сбербанк» России зарегистрирован 20 июня 1991 год в Центральном Банке Российской Федерации. «Сбербанк» России создан в форме акционерного общества открытого типа в соответствии с Законом РСФСР «О банках и банковской деятельности в РСФСР» в 1991 году. Учредителем и основным акционером Сбербанка России является Центральный банк Российской Федерации. Акционерами Банка являются более 200 тысяч юридических и физических лиц [25] [\[96\]](#).

Сегодня ПАО «Сбербанк» как один из участников рынка занимает лидирующую позицию в российской банковской сфере, а также на рынке кредитования.

Основной целью ПАО «Сбербанк» является обеспечение роста инвестиционной привлекательности и сохранение лидерства на российском рынке финансовых услуг путем модернизации управленческих и технологических процессов. Для достижения поставленной задачи деятельность ПАО «Сбербанк» направлена на совершенствование клиентской политики, создание гибкой эффективной системы взаимодействия с клиентами на основе учета потребностей различных клиентских групп.

ПАО «Сбербанк» - универсальный коммерческий банк, удовлетворяющий потребности различных групп клиентов в широком спектре качественных банковских услуг на всей территории России [38][\[97\]](#).

Мы не ошибемся, сказав, что негласно вся российская коммерческая банковская система делится на Сбербанк и все остальные. Это обусловлено рядом причин: во-первых, Сбербанк РФ - наикрупнейший и наистарейший банк нашей страны, переживший многие финансовые и политические кризисы, во-вторых, это первый банк из действующих ныне, предоставляющий полный диапазон услуг населению; (за что и «поплатился» в результате деноминации 1992 года, когда сбережения многих миллионов людей обесценились в один момент). В-третьих, через данный банк проходят фактически все социальные программы (от выплаты пенсий до разных грантов) и наибольшая доля зарплатных проектов.

Сбербанк предлагает услуги во всех 85 субъектах Российской Федерации, в том числе в самых удаленных районах. Совокупное количество филиалов по всей стране насчитывает более 20 тысяч. Не считая России, Сбербанк еще представлен на территории Украины, Индии, Казахстана, Германии и Китая.

Основные направления деятельности ПАО «Сбербанк»:

- привлекает денежные средства физических и юридических лиц во вклады;
- размещает средства от своего имени и за свой счет;
- открывает и ведет банковские счета физических лиц и юридических лиц;
- осуществляет расчеты по поручению клиентов;
- инкассирует векселя, денежные средства, платежные и расчетные документы и осуществляет кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- покупает и продает иностранную валюту в наличной и безналичной формах;
- привлекает во вклады и размещает драгоценные металлы;
- выдает банковские гарантии;
- осуществляет переводы денежных средств по поручениям физических лиц без открытия банковских счетов;
- осуществляет лизинговые операции;
- оказывает брокерские, консультационные и информационные услуги;
- осуществляет эмиссию и обслуживание банковских карт;
- осуществляет выпуск, покупку, продажу, учет, хранение и иные операции с ценными бумагами, и многое другое [25][98].

В отчете «Сбербанка» указывается фактическая численность сотрудников группы (полных штатных единиц) по состоянию на 31 декабря 2018 года, которая составила 293 752 человек. «Сбербанк» в 2018 году сократил численность сотрудников более чем на 5% (31 декабря 2017 года: 310 277 человек).

«Сбербанк» сегодня — это команда, в которую входят более 260 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня.

Говоря о структуре персонала, необходимо отметить, что количество сотрудников до 30 лет составляют 38% в общей численности персонала, предпенсионного и пенсионного возраста - 9%; доля женщин - 74%; имеют высшее образование - около 74%, среднее профессиональное - 17% , учатся в ВУЗах - 4%. Продолжая работать в Банке, более 48% сотрудников имеют стаж работы в Сбербанке от 2 до 15 лет, 20%

- менее года, 11% - более 20 лет [25][99].

Значительная часть сотрудников работает непосредственно с клиентами, в том числе 32% во внутренних структурных подразделениях, 3% - в операционных подразделениях и 6% - в подразделениях инкассации.

Таким образом, ПАО «Сбербанк» - крупнейший банк в России и СНГ с самой широкой сетью подразделений, предоставляющий весь спектр инвестиционно-банковских услуг. Около половины российского рынка частных вкладов, а также каждый третий корпоративный и розничный кредит в России приходится на Сбербанк.

Сбербанк сегодня - это кровеносная система российской экономики, треть ее банковской системы. Банк дает работу и источник дохода каждой 150-й российской семье.

Действуя в интересах вкладчиков, клиентов и акционеров, ПАО «Сбербанк» России стремится эффективно инвестировать привлеченные средства частных и корпоративных клиентов в реальный сектор экономики, кредитует граждан, способствует устойчивому функционированию российской банковской системы и сбережению вкладов населения.

## **2.2. Анализ системы коммуникаций в ПАО «Сбербанк»**

Под коммуникациями в банке понимается процесс взаимодействия банка со своими целевыми аудиториями во внутренней и внешней среде с целью удовлетворения информационных потребностей заинтересованных сторон, налаживанию связей, формированию и поддержанию имиджа банка. Банк проводит политику внутренней информационной открытости и следит за тем, чтобы сотрудники Банка были хорошо и в равной степени информированы о его деятельности, своевременно получали как внутреннюю корпоративную, так и публичную информацию, постоянно повышали свой уровень знаний о банке [33][100].

Коммуникации с сотрудниками предусматривают регулярное информирование сотрудников по вопросам деятельности банка, его развития, принимаемых управленческих решений, в том числе путем ознакомления с необходимыми нормативными актами и организационно-распорядительными документами. Для этого используются различные способы:

- оперативные совещания;
- семинары, конференции;
- информационные доклады;
- размещение информации в сети Интернет;
- электронные рассылки;
- создание и распространение внутрикорпоративных изданий, различных информационных материалов;
- выступления руководителей.

В силу больших размеров организации, большого количества персонала, рассредоточенного по территории России, основные каналы распространения внутренних коммуникаций в системе ПАО «Сбербанка» – электронные. Информация о прошедших мероприятиях отображается на корпоративном портале и с помощью различных рассылок в сети, а также новостных сюжетов Сбербанк ТВ.

Информационное сопровождение общепанковских активностей в централизованных каналах внутренних коммуникаций организуется управлением внутренних коммуникаций. Информационное сопровождение активностей на уровне отделений осуществляется пресс-центрами территориальных банков. Информационное сопровождение активностей на уровне функционального блока обеспечивают сотрудники, ответственные за проведение внутренних коммуникаций.

Информация, необходимая сотрудникам о возможностях профессионального роста, самообразовании, карьерном развитии, размещается на корпоративном портале в разделе сотрудникам, в соответствующих разделах территориальных банков на портале, а также специализированных ресурсах HR: карьерном портале и т.д. Инициатором размещения данной информации выступает HR и другие подразделения банка. Рассмотрим, что показало исследование каналов коммуникации в Сбербанке, которое проводится в рамках ежегодного исследования вовлеченности персонала банка. В качестве базы для анализа будут использованы данные за 2018 год [15][101]. Оно было проведено в рамках общего исследования уровня вовлеченности персонала Сбербанка, которое реализуется ежегодно во всех подразделениях банка в крупных городах его присутствия. Исследование показало, что официальные каналы информации чаще используются

руководителями. Для специалистов, сотрудников массовой профессии и обслуживающего персонала ключевым источником информации о событиях в банке являются рассказы коллег.

Популярность ежедневного обращения «Доброе утро, Сбербанк!» (ежедневные информационные сообщения всем сотрудникам Сбербанка по корпоративной почте) выросла среди сотрудников всех уровней, за исключением обслуживающего персонала. Пользование же внутрикорпоративным web-порталом снизилось, лишь руководители высшего звена используют данный информационный ресурс на прежнем уровне. Сотрудники банка, за исключением обслуживающего персонала, реже стали получать информацию о событиях в банке из уст коллег, а также по итогам собраний.

Опрос показал, что руководители высшего звена находят полезным и актуальным содержание следующих каналов коммуникации: обращение Г. Грефа, внутрикорпоративный web-портал, внутренняя газета, а так же газеты, информационные рассылки территориального банка. Сотрудники массовой профессии вместе с руководителями высшего звена чаще других отмечают актуальность информации в ежедневном обращении «Доброе утро, Сбербанк!». Информация на портале Территориального Банка (ТБ) более интересна руководителям младшего звена.

Руководители всех уровней больше других ощущают недостаток в обмене опытом и информации о ходе реформирования сети. Руководство высшего и среднего звена также чаще отмечают отсутствие необходимой информации об итогах и анализе пилотных проектов, о работе других подразделений, о международном опыте. Информации о достижениях сотрудников чаще всего не хватает руководителям высшего звена [35][102]. Специалисты больше других ощущают недостаток в информации об изменениях, нововведениях и служебной информации для работы. Наравне с руководителями среднего звена они нуждаются в информации о влиянии результатов работы подразделения на личный результат.

Сотрудники массовой профессии значительно чаще отмечают недостаток информации о кадровых назначениях и возможностях карьерного роста. Информации по социальным вопросам чаще не хватает сотрудникам, занимающим не руководящие должности. Сотрудники дополнительных офисов значимо лучше в сравнении с работниками других подразделений осведомлены о событиях как в Сбербанке (45%), так и в своем территориального банка (45%) и подразделении (69%). Руководители высшего звена значимо больше других категорий сотрудников



осведомлены о том, что происходит в их территориальном банке (60%). Руководители среднего звена лучше других информированы о происходящем в их подразделении (88%) и на уровне руководителей высшего звена обладают информацией о том, что происходит в целом в Сбербанке (52% и 59% соответственно) [8][103].

Пользу от получаемой информации в расширении кругозора, возможности узнавать о достижениях банка значимо чаще отмечают сотрудники Аппарата территориального банка и отделений, видят в ней возможность узнавать о достижениях и позитивном опыте сотрудников (по 48% соответственно). Для сотрудников офисов в большей степени, чем для других получаемая информация - это источник данных о недочетах и ошибках коллег или банка в целом (44%) и часто полезная для работы информация (65%). Придерживаются мнения, что получаемая информация расширяет кругозор в большей степени сотрудники руководящих позиций (высшего звена - 63%, среднего - 65% и младшего - 62%) и специалисты (64%). Помимо этого, среди руководителей любого уровня чаще, чем среди других сотрудников, встречаются те, кто находит информацию полезной для работы (высшего звена - 68%, среднего - 65% и младшего - 66%). Руководители высшего и среднего звена чаще отмечают возможность узнать через получаемую информацию о достижениях сотрудников и банка в целом (высшего звена - 65% и 55% соответственно, среднего - 62% и 55% соответственно). Для сотрудников массовой профессии в большей мере, чем для других, польза заключается в получении информации о недочетах и ошибках коллег или банка в целом (42%). Беспользующую информацию, чаще других категорий сотрудников, находят руководители высшего звена (0,64%) и обслуживающий персонал (0,56%) [8][104]. Как показали результаты исследования, каналы коммуникации, прежде всего, оказывает влияние на восприятие таких факторов, как: высшее руководство Сбербанка, ценности и имидж банка, коммуникация целей и задач.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что сотрудникам необходимо понимание задач и целей банка, рекомендации по конкретным действиям на рабочем месте; своевременное информирование о происходящих событиях в банке, о возможностях по повышению уровня профессионального мастерства, обучению, самосовершенствованию, социальному пакету, участию в социальных акциях и т.д. Таким образом, система внутренних коммуникаций в Сбербанке требует дальнейшего совершенствования.

## 2.3. Коммуникационные барьеры в деятельность «Сбербанк»

Коммуникации играют особую роль в групповой динамике. Без коммуникаций нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникации выступают как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности. Поэтому сотрудникам

ПАО «Сбербанк» надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания.

Основная цель ПАО Сбербанк — преодолеть коммуникационные барьеры, преодолеть языковой барьер с клиентами. Ранее ПАО «Сбербанк» обучил более 1000 сотрудников методике ведения переговоров с клиентами. Например, у сотрудников первой линии банка установлены специальные программы для поддержки голосовых и переводческих режимов. Чтобы создать правильные отношения в группе, поддерживать оптимальный уровень психологической близости между ее членами, общение играет большую роль. Деловое общение — это, прежде всего, устная передача информации. Исследования по использованию коммуникации в управлении сформировали независимую ветвь под названием управление коммуникациями. Это еще раз показывает, насколько важно использовать оптимальный способ общения в организации для успешного функционирования.

Суть управления коммуникациями заключается в его двойственной природе. С одной стороны, коммуникационное управление рассматривается как отдельная профессиональная деятельность по использованию коммуникационных инструментов, методов, инструментов и механизмов, обеспечивающих формирование и эффективное развитие всех видов капитала организации [42][105]. Эта профессиональная деятельность помогает менеджерам разработать эффективную стратегию развития, выстроить организационную культуру, выбрать эффективные каналы коммуникации и т. д. С другой стороны, управление коммуникациями — это наука об этом управлении. Коммуникационные задачи сотрудников ПАО Сбербанк включают в себя:

- отбор и накопление информации из внешних по отношению к организации источников;

- классификация, трансформация, обеспечение доступности информации; распространение и обмен информацией как внутри организации, так и за ее пределами;
- поиск эффективных методов, инструментов и механизмов комплексного общения;
- создание, оценка и использование нематериальных активов [25][106].

Формирование корпоративной культуры ПАО Сбербанк можно рассматривать с двух точек зрения. С одной стороны, корпоративная культура является нематериальным активом организации и фактором, создающим добавленную стоимость. Необходимо выделить следующие критерии вклада коммуникации в финансовое благополучие организации:

- продвижение имиджа организации открывает двери для новых идей и новых продуктов;
- внутренняя мотивация сотрудников способствует созданию здорового морального климата в организации, волеизъявлению;
- устранение неоднозначного толкования политики организации позволяет избежать нежелательных конфликтов и конфликтов;
- поддержка истинных ценностей организации ее сотрудниками помогает ей сохранять свои знания во времена кризиса;
- обмен информацией позволяет руководству понять, что на самом деле происходит;
- общение с сотрудниками вашей организации поможет вам преодолеть сопротивление изменениям, которые вам необходимы.

Таким образом, коммуникация имеет огромное значение в управлении, поскольку она обеспечивает необходимые средства для разработки и реализации решений, обеспечения обратной связи и корректировки целей и процедур организации. Поэтому руководители и исполнители должны знать основные методы и методы применения коммуникационных технологий и уметь принимать важные решения относительно их использования.

Каждый руководитель компании в ОАО "Сбербанк" хотел бы иметь дружный и работоспособный коллектив, способный вместе с ним достичь поставленных целей.

Работа по созданию и совершенствованию условий для формирования такого коллектива не менее важна, чем производственная деятельность. Для этого компанией разработана своя стратегия по отбору персонала и его обучения [2][107]

В Сбербанке проходят ежедневные планёрки. Система коммуникаций ОАО "Сбербанк" включает в себя визуальные средства: информационный стенд для работников предприятия, на котором вывешиваются приказы, информация о нововведениях в законодательстве и другое; внутриорганизационное издание - выпуск газеты предприятия к праздникам, где можно найти сведения о планах развития предприятия.

Также есть сайт Сбербанка где можно найти нужную информацию или попросить о помощи своих коллег через этот сайт. Также можно просто общаться с коллегами и устанавливать таким образом межличностные коммуникации. Менеджеры ОАО "Сбербанк" находятся в центрах коммуникаций на предприятиях и функционируют как получатели и отправители сообщений. Они получают разнообразные виды сообщений от вышестоящих лиц, от своих коллег и от подчиненных и в свою очередь должны перевести информацию, предназначенную для подчиненных, своих коллег и руководства, на понятный для них язык. Еще раз напомним, что же такое коммуникация.

Коммуникация - это общение людей в процессе их совместной деятельности, это обмен идеями, мыслями, чувствами, обмен информацией. Без коммуникации невозможно существование никакой организованной группы людей. Коммуникация - это средство, с помощью которого в единое целое объединяется организованная деятельность. Ее также можно рассматривать как средство, с помощью которого социальные и энергетические вклады вводятся в социальные системы.

Коммуникация является средством, с помощью которого модифицируется поведение, осуществляются изменения, информация приобретает эффективность, реализуются цели. Без коммуникации в компании невозможно и управление, потому что оно, с одной стороны опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации, с другой - формирует те формы коммуникации, которые облегчают как совместную деятельность, так и управление [2][108].

Руководители Сбербанка большую часть своего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессе принятия решений, не говоря об

управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информации встроен во все основные виды управленческой деятельности, можно назвать коммуникации связующим процессом. Для успеха индивида и организаций необходимы эффективные коммуникации. Неэффективные коммуникации - одна из сфер возникновения проблем менеджера. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время проведение маркетинговых мероприятий позволяет «Сбербанку» выжить в условиях сложной экономической обстановки. Обычно к коммуникативной политике относят: рекламу, стимулирование сбыта, работу с общественностью и личную продажу. Выбор той или иной формы коммуникации зависит от продаваемого товара или услуги. Чаще всего для продвижения товара применяются все перечисленные формы в комплексе.

Таким образом, делая вывод по второй главе, следует отметить, что «Сбербанк» сегодня является одним из крупнейших банков в России, который предлагает обширный спектр банковских услуг. Руководство банка пытается проводить политику внутренней информационной открытости и следить за информированностью сотрудников, но наше исследование показало, что этого недостаточно. Сотрудникам необходимо понимание задач и целей банка, рекомендации по конкретным действиям на рабочем месте; своевременное информирование о происходящих событиях в банке, о возможностях по повышению уровня профессионального мастерства, обучению, самосовершенствованию, социальному пакету, участию в социальных акциях и т.д. Таким образом, система внутренних коммуникаций в Сбербанке требует дальнейшего совершенствования.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в процессе нашего исследования, мы выяснили, что коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, ведь люди могут неверно воспринять то, что пыталось

донести до них руководство. Поэтому эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

В ходе обмена информацией активную роль играют обе стороны, поэтому основной целью коммуникации является достижение понимания между партнерами общения.

Сам коммуникативный процесс можно подразделить на несколько этапов: генерирование идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование. Задача этих этапов состоит в том, чтобы составить сообщение и использовать канал для его передачи так, чтобы обе стороны одинаково поняли исходную идею.

Выполняя задачи второго параграфа, мы пришли к выводу, что коммуникации можно разделить на 2 большие группы: внешние и внутренние, которые в свою очередь подразделяются на свои подгруппы. При этом особое значение имеют вертикальные коммуникации, составляющую основную часть коммуникационного процесса у руководителя.

Выполняя задачи третьего параграфа, мы пришли к выводу, что в ходе обмена информацией между руководителем и работником могут возникать коммуникативные барьеры - коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения. Выделяют большое количество барьеров, среди которых выделяют: личностные, физические, фонетические, семантические, языковые и стилистические, организационные, культурные, временные и некоторые другие.

Во второй главе мы проанализировали коммуникативную деятельность ПАО «Сбербанк», а также дали общую характеристику данной организации.

Во втором параграфе мы проанализировали систему коммуникаций в «Сбербанке» и пришли к выводу, что система внутренних коммуникаций в Сбербанке требует дальнейшего совершенствования. При этом руководство банка пытается проводить политику внутренней информационной открытости и следить за информированностью сотрудников, но наше исследование показало, что этого недостаточно. Сотрудникам необходимо понимание задач и целей банка, рекомендации по конкретным действиям на рабочем месте; своевременное информирование о происходящих событиях в банке, о возможностях по повышению уровня профессионального мастерства, обучению, самосовершенствованию, социальному пакету, участию в социальных акциях и так далее.

Подводя итог, следует отметить, что в настоящее время проведение маркетинговых мероприятий позволяет «Сбербанку» выжить в условиях сложной экономической обстановки.

Итак, значение коммуникации в бизнесе 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.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Адизес И.К. Стили менеджмента / И.К. Адизес. – М.: Альпина Паблшер, 2018. – 200 с.
2. Акназарова И. В. Методы преодоления коммуникационных барьеров в ПАО «Сбербанк» // Молодой ученый. — 2020. — №3. — С. 278-280.
3. Алехина О.Ф. Основы менеджмента / О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. - Нижний Новгород : Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2013. - 363 с.
4. Андреева Г.М. Социальная психология : учеб. для высших учеб. заведений / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 1999. - 371 с.
5. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. - Оренбург : ОГУ, 2016. - 205 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров - М.: Академия, 2010. - 224 с.
7. Белова А.В. Роль и значение коммуникаций в менеджменте // Вестник Московского государственного университета печати. - 2013. - №1. - С. 164-169.
8. Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социологические исследования. - 2017. - №2. - С. 32-36.
9. Большаков А.С. Теория и практика менеджмента / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - 416 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – 504 с.

11. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с.
12. Гельвеций К. Об уме / К. Гельвеций. – М.: Мир книги, 2006. – 560 с.
13. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. – 2017. - №1. – С. 59-65.
14. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – 310 с.
15. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. - 2017. - №3. - С. 67-75.
16. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности / В.Г. Жигалов, Н.М. Паршин; Центросоюз Рос. Федерации. Белгор. ун-т потребит. кооп. - Белгород : Кооп. образование, 2002. – 210 с.
17. Каймакова М. В. Коммуникации в организации / М.В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 350 с.
18. Кусков А.Н. Менеджмент / А.Н. Кусков, А.П.Чумаченко. – М.: МГИУ, 2009. – 318 с.
19. Лазуткина Е.М. Причины коммуникативных неудач / Е.М. Лазуткина . – М.: НОРМА-ИНФРА, 2000. – 72 с.
20. Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитания и обучение людей в духе дао Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер. – М. : Издат. группа «Точка», 2019. – 294 с.
21. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – Санкт-Петербург : ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. – 260 с.
22. Леонтьев А. А. Психология общения / А.А. Леонтьев. - М.: Смысл, 1997. — 365 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
24. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Оникс, 2010. – 736 с.
25. Официальный сайт «Сбербанк»// ПАО Сбербанк. – Москва : sberbank.ru, 1997-2019. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 05.03.2020).



26. Парахина В.Н. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко . - М. : КНОРУС, 2014. – 360 с.
27. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 05.03.2020).
28. Розанова В. А. Психология управления / В.А. Розанова. - М.: ЗАО "Бизнесшкола "Интел-Синтез". - 1999. - 352 с.
29. Ружанская Л.С. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.С. Ружанская.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 116 с.
30. Рульев В.А. Менеджмент / В.А. Рульев, С.О. Гуткевич. – Киев : Центр учебной литературы, 2011. – 320 с.
31. Румянцева И.А. Деловое общение / И.А. Румянцева, М. Б. Жернакова. – М.: Издательство «Юрайт», 2018. – 370 с.
32. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. - Казань, изд-во: Казанский университет, 2015 г. - 103 с.
33. Свириденко С.С. Современные информационные технологии / С.С. Свириденко. - М.: Радио и связь, 2017. – 215 с.
34. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – 250 с.
35. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. М.: КноРус, 2016. – 250 с.
36. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь / Д.Н. Ушаков. – М.: Славянский дом книги, 2014. – 960 с.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — 640 с.
38. Фомичев А.Н. Методы управления коммуникациями: диагностика и конструктивизация административных дисфункций // Вестник РГГУ. – 2012. - №1. – С. 219-233.

39. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: Наука-Пресс, 2006. – 321 с.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.
41. Ширшов В.Д. Педагогическая коммуникация : теория, опыт, проблемы / В.Д. Ширшов. - Екатеринбург : изд-во УрГПИ, 1994. - 128 с.
42. Шнейдер В. Б. Коммуникация, нормативность, логика / В.Б. Шнейдер. – М.: Издательство Уральского Университета , 2015. — 250 с.
43. Щедрин Д.С. Психология общения / Д.С. Щедрин // Министерство образования. URL: <https://minobra.ru/works/psihologiya/138228/> (Дата обращения: 11.03.2020).
1. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – М.: Оникс, 2010. – С. 351. [↑](#)
  2. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. – Оренбург : ОГУ, 2016. – С. 74. [↑](#)
  3. Андреева Г.М. Социальная психология : учеб. для высших учеб. заведений / Г.М. Андреева. - М.: Аспект-Пресс, 1999. – С. 46. [↑](#)
  4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. – С. 102. [↑](#)
  5. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь / Д.Н. Ушаков. – М.: Славянский дом книги, 2014. – С. 203. [↑](#)
  6. Ширшов В.Д. Педагогическая коммуникация : теория, опыт, проблемы / В.Д. Ширшов. -Екатеринбург : изд-во УрГПИ, 1994. – С. 54. [↑](#)
  7. Ширшов В.Д. Педагогическая коммуникация : теория, опыт, проблемы / В.Д. Ширшов. -Екатеринбург : изд-во УрГПИ, 1994. – С. 44. [↑](#)

8. Лазуткина Е.М. Причины коммуникативных неудач / Е.М. Лазуткина . – М.: НОРМА-ИНФРА, 2000. – С. 32. [↑](#)
9. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. – Оренбург : ОГУ, 2016. – С. 56. [↑](#)
10. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. – Оренбург : ОГУ, 2016. – С. 74. [↑](#)
11. Леонтьев А. А. Психология общения / А.А. Леонтьев. - М.: Смысл, 1997. — С. 32. [↑](#)
12. Ширшов В.Д. Педагогическая коммуникация : теория, опыт, проблемы / В.Д. Ширшов. -Екатеринбург : изд-во УрГПИ, 1994. – С 59. [↑](#)
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 100. [↑](#)
14. . Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности / В.Г. Жигалов, Н.М. Паршин; Центросоюз Рос. Федерации. Белгор. ун-т потребит. кооп. - Белгород : Кооп. образование, 2002. – С. 64. [↑](#)
15. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – С. 101. [↑](#)
16. Кусков А.Н. Менеджмент / А.Н. Кусков, А.П.Чумаченко. – М.: МГИУ, 2009. – С. 77. [↑](#)
17. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2006. – С. 128. [↑](#)
18. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. – С. 93. [↑](#)

19. Большаков А.С. Теория и практика менеджмента / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. - Санкт-Петербург: Питер, 2002. - С. 135. [↑](#)
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 99. [↑](#)
21. Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитания и обучение людей в духе дао Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер. - М. : Издат. группа «Точка», 2019. - С. 181. [↑](#)
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 142. [↑](#)
23. Щедрин Д.С. Психология общения / Д.С. Щедрин // Министерство образования. URL: <https://minobra.ru/works/psihologiya/138228/> (Дата обращения: 11.03.2020). [↑](#)
24. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. - Оренбург : ОГУ, 2016. - С. 84. [↑](#)
25. Розанова В. А. Психология управления / В.А. розанова. - М.: ЗАО "Бизнесшкола "Интел-Синтез". - 1999. - С. 65. [↑](#)
26. 11. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - С. 55. [↑](#)
27. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. - Казань, изд-во: Казанский университет, 2015 г. - С. 44. [↑](#)
28. Сафина А.А. Коммуникационный менеджмент: учебное пособие / А.А. Сафина, Э.Г. Никифорова, А.Э. Устинов. - Казань, изд-во: Казанский университет, 2015 г. - С. 60. [↑](#)

29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 145. [↑](#)
30. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности / В.Г. Жигалов, Н.М. Паршин; Центросоюз Рос. Федерации. Белгор. ун-т потребит. кооп. - Белгород : Кооп. образование, 2002. - С. 107. [↑](#)
31. Белова А.В. Роль и значение коммуникаций в менеджменте // Вестник Московского государственного университета печати. - 2013. - №1. - С. 164. [↑](#)
32. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 104. [↑](#)
33. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров - М.: Академия, 2010. - С. 75. [↑](#)
34. Адизес И.К. Стили менеджмента / И.К. Адизес. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - С. 29. [↑](#)
35. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 111. [↑](#)
36. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров - М.: Академия, 2010. - С. 89. [↑](#)
37. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров - М.: Академия, 2010. - С. 91. [↑](#)
38. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Наука-Пресс, 2006. - С. 37. [↑](#)
39. Ружанская Л.С. Общий менеджмент : учебное пособие / Л.С. Ружанская.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.—С. 100. [↑](#)

40. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: Наука-Пресс, 2006. – С. 68. [↑](#)
41. . Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – С. 143. [↑](#)
42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 93. [↑](#)
43. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 93. [↑](#)
44. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. – М.: Наука-Пресс, 2006. – С. 55. [↑](#)
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – С.83. [↑](#)
46. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ЗАО "Бизнес-школа. "Интел-Синтез", 2000. — С. 99. [↑](#)
47. Парахина В.Н. Теория организации : учебник / В.Н. Парахина, Т.М. Федоренко . - М. : КНОРУС, 2014. – С. 65. [↑](#)
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – С. 73. [↑](#)
49. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов.- М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – С. 81. [↑](#)
50. . Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – С. 100. [↑](#)

51. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - С. 279. [↑](#)
52. Фомичев А.Н. Методы управления коммуникациями: диагностика и конструктивизация административных дисфункций // Вестник РГГУ. - 2012. - №1. - С. 220. [↑](#)
53. Румянцева И.А. Деловое общение / И.А. Румянцева, М. Б. Жернакова. - М.: Издательство «Юрайт», 2018. - С. 77. [↑](#)
54. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - С. 92. [↑](#)
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - С. 91. [↑](#)
56. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. - С. 177. [↑](#)
57. Веснин В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2006. - С. 23. [↑](#)
58. Алехина О.Ф. Основы менеджмента / О.Ф. Алехина, О.С. Гапонова. - Нижний Новгород : Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2013. - С. 128. [↑](#)
59. . Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - С. 177. [↑](#)
60. Розанова В. А. Психология управления / В.А. Розанова. - М.: ЗАО "Бизнесшкола "Интел-Синтез". - 1999. - 163. [↑](#)
61. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. - Оренбург : ОГУ, 2016. - С. 17. [↑](#)

62. Розанова В. А. Психология управления / В.А. Розанова. - М.: ЗАО "Бизнесшкола "Интел-Синтез". - 1999. - С. 174. [↑](#)
63. Рудьев В.А. Менеджмент / В.А. Рудьев, С.О. Гуткевич. - Киев : Центр учебной литературы, 2011. - С. 119. [↑](#)
64. Рудьев В.А. Менеджмент / В.А. Рудьев, С.О. Гуткевич. - Киев : Центр учебной литературы, 2011. - С. 129. [↑](#)
65. Каймакова М. В. Коммуникации в организации / М.В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008. - С. 96. [↑](#)
66. Каймакова М. В. Коммуникации в организации / М.В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008. - С. 97. [↑](#)
67. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - С. 102. [↑](#)
68. Чернышев М. А. Основы менеджмента / М.А. Чернышев, Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Наука-Пресс, 2006. - 105. [↑](#)
69. Каймакова М. В. Коммуникации в организации / М.В. Каймакова. - Ульяновск : УлГТУ, 2008. - С. 100. [↑](#)
70. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. - 2017. - №1. - С. 59. [↑](#)
71. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. - С. 114. [↑](#)
72. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. - Санкт-Петербург : ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. - С. 69. [↑](#)



73. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. – 2017. - №1. – С. 61. [↑](#)
74. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 100. [↑](#)
75. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. - Санкт-Петербург : ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. – С. 155. [↑](#)
76. Анпилогова Л.В. Теория коммуникации: учебное пособие / Л.В. Анпилогова, Ю.В. Кудашова. – Оренбург : ОГУ, 2016. – С. 115. [↑](#)
77. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 203. [↑](#)
78. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. – 2017. - №1. – С. 63. [↑](#)
79. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 211. [↑](#)
80. Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитания и обучение людей в духе дао Toyota / Дж. Лайкер, Д. Майер. – М. : Издат. группа «Точка», 2019. – С. 94. [↑](#)
81. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. - Санкт-Петербург : ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. – С. 140. [↑](#)
82. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – С. 115. [↑](#)
83. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. – 2017. - №1. – С. 65. [↑](#)

84. Глазкова И.Я. Исследование проблемы барьеров в отечественной психологии // Вестник Удмуртского университета. – 2017. – №1. – С. 65. [↑](#)
85. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 212. [↑](#)
86. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – С. 187. [↑](#)
87. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – С. 189. [↑](#)
88. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 213. [↑](#)
89. Гельвеций К. Об уме / К. Гельвеций. – М.: Мир книги, 2006. – С. 330. [↑](#)
90. Докучаев И.И. Основы теории коммуникации / И.И. Докучаев. - Воронеж: Изд-во ВГУ, 1989. – С. 218. [↑](#)
91. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – С. 113. [↑](#)
92. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)
93. Петрова Е.А. Внутриорганизационные коммуникации. Построение системы эффективных внутриорганизационных коммуникаций на примере компании Google // Экономика и менеджмент инновационных технологий. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4181> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)

94. Латфуллин Г.Р. Организационное поведение / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова. – Санкт-Петербург : ЗАО Издательский дом «Питер», 2004. – С. 183. [↑](#)
95. Скаженик Е. Н. Деловое общение / Е. Н. Скаженик. – Таганрог : ТРТУ, 2006. – С. 117. [↑](#)
96. Официальный сайт «Сбербанк»// ПАО Сбербанк. – Москва : sberbank.ru, 1997-2019. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)
97. Фомичев А.Н. Методы управления коммуникациями: диагностика и конструктивизация административных дисфункций // Вестник РГГУ. – 2012. - №1. – С. 220. [↑](#)
98. Официальный сайт «Сбербанк»// ПАО Сбербанк. – Москва : sberbank.ru, 1997-2019. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)
99. Официальный сайт «Сбербанк»// ПАО Сбербанк. – Москва : sberbank.ru, 1997-2019. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)
100. Свириденко С.С. Современные информационные технологии / С.С. Свириденко. - М.: Радио и связь, 2017. – С. 134. [↑](#)
101. Долженко Р.А. Опыт исследования вовлеченности персонала в коммерческом банке // Мотивация и оплата труда. - 2017. - №3. - С. 70. [↑](#)
102. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. М.: КноРус, 2016. – С. 219. [↑](#)
103. . Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социологические исследования. - 2017. - №2. - С. 35. [↑](#)

104. . Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социологические исследования. - 2017. - №2. - С. 36. [↑](#)
105. Шнейдер В. Б. Коммуникация, нормативность, логика / В.Б. Шнейдер. – М.: Издательство Уральского Университета , 2015. – С. 183. [↑](#)
106. Официальный сайт «Сбербанк»// ПАО Сбербанк. – Москва : sberbank.ru, 1997-2019. URL: <https://www.sberbank.ru/ru/about/today> (дата обращения: 05.03.2020). [↑](#)
107. Акназарова И. В. Методы преодоления коммуникационных барьеров в ПАО «Сбербанк» // Молодой ученый. — 2020. — №3. — С. 278 [↑](#)
108. Акназарова И. В. Методы преодоления коммуникационных барьеров в ПАО «Сбербанк» // Молодой ученый. — 2020. — №3. — С. 279. [↑](#)