

## **Содержание:**

# **Введение**

**Актуальность темы.** Управление в любой организации реализуется через людей, сотрудников. Одним из значимых инструментов управления в руках руководителя (менеджера) является имеющаяся в его ведении информация. Используя и передавая те или иные данные, а также получая обратную информацию, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Значимую роль играет способность менеджера передавать информацию таким образом, чтобы формировалось наиболее адекватное восприятие данной информации коммуникантами-получателями.

Современным менеджерам необходимо осознавать важность данной проблемы и принимать активное участие в ее разрешении. В процессе коммуникации происходит передача информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.[12.С.31]

**Объект исследования** – ОСАО «РЕСО-Гарантия».

**Предмет исследования** – система коммуникаций в организации ОСАО «РЕСО-Гарантия».

**Цель работы:** рассмотреть систему коммуникаций в организации РЕСО-Гарантия, разработать рекомендации и предложения по совершенствованию коммуникаций на основе проведенного анализа.

Достижение указанной цели потребовало постановки и решения следующих **задач:**

- Анализ теоретических аспектов системы внутренних коммуникаций
- Проанализировать систему внутренних коммуникаций на исследуемом предприятии
- Проанализировать систему внешних коммуникаций на исследуемом предприятии
- Выявить проблемы в коммуникационных процессах на предприятии

- Дать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций в ОСаО «РЕСО-Гарантия».

Теоретической и методологической основой послужили труды ученых, экономистов по рассматриваемой теме. В процессе работы была использована учебная и методическая литература как зарубежных, так и отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Структура работы включает в себя: введение, основную часть из двух глав, заключение и список используемых источников.

## **Глава 1. РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **1.1. Понятие, сущность и виды организационных коммуникаций**

Коммуникации - это обмен информацией, на основе которого руководитель организации получает необходимую информацию для принятия эффективных решений и доводит их до работников организации. Исследования показали, что более 70% зарубежных и российских руководителей считают коммуникации главным средством достижения эффективности их организации [11, с. 11]. С помощью коммуникаций люди объединены в организацию для достижения общей цели, что и является основной функцией коммуникации. Исследователи утверждают, что без коммуникации невозможно и управление, так как оно опирается на существующие и сложившиеся формы коммуникации и формирует те формы коммуникации, которые обеспечивают как совместную деятельность, так и само управление. По нашему мнению, эффективно работающие руководители эффективны в коммуникациях. Они понимают суть каждого процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, четко представляют, что среда влияет на обмен информацией.

По мнению ученого С.С. Фролова, информация - это внешнее проявление коммуникации, её результат [20, с. 19]. Информация играет важную роль в коммуникационном существовании человека и является средством коммуникации.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже организации. [14, с.8]

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя то, что передается, и то, как это «что» передается, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников, на наш взгляд, должен обладать определенными способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от участников каждой из сторон наличие взаимного понимания. [2,с.7]

Поскольку организация - структурированный тип отношений между людьми, она во многом зависит от качества коммуникаций. Если коммуникации не будут эффективны, люди не смогут договориться об одной общей цели, что составляет предпосылку функционирования организации.

Информация в процессе коммуникации передается не только с целью принятия разумных решений, но и для того, чтобы они могли выполняться. Коммуникация также важна и для функции контроля. Руководители постоянно нуждаются в информации того, что и как было выполнено, чтобы организация достигла нужных целей. [19,с.1]

Создание эффективных коммуникаций как внутри, так и за пределами организации достигается путем хорошо организованного коммуникационного процесса. [16,с.21]

Многие зарубежные и российские ученые понимают коммуникационный процесс как обмен информацией между двумя или более людьми. Цель такого процесса - обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Ученые выделяют четыре базовых элемента в коммуникационном процессе:

1. отправитель - лицо, собирающее информацию и передающее ее;
2. сообщение - информация, закодированная с помощью символов;
3. канал - средство передачи информации;
4. получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. [21,с.8]

Задача отправителя и получателя в ходе коммуникации состоит в том, чтобы, составив сообщение и использовав канал для его передачи, обе стороны одинаково

поняли исходную идею. Разумеется, это не всегда легко, часто на каждом этапе смысл идеи может быть искажен, а иногда и полностью утрачен.

Эти этапы таковы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала;
- передача;
- декодирование. [10,с. 54]

Процесс коммуникации происходит очень быстро, его этапы выделить сложно. Поэтому мы считаем, необходимо предусмотреть возникающие проблемы каждого этапа коммуникационного процесса.

На первом этапе коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какая идея или сообщение будет предметом обмена. Попытка обмена информацией иногда срывается, потому что отправитель не уделяет должного внимания обдумыванию идеи. Он должен четко понять, какую идею он хочет донести до того, как отправит сообщение и быть уверенным в адекватности и уместности этой идеи для конкретной ситуации. [14,с.65]

На втором этапе отправитель должен закодировать идею с помощью символов: слова, жесты, интонацию. Это превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, которые используют для кодирования: устная речь, письмо, электронные средства (компьютер, электронная почта, видеозаписи).

Важно, чтобы канал соответствовал идее, выбранной на первом этапе, иначе эффективность коммуникации будет снижена.

Часто возникает необходимость использовать комбинацию двух или нескольких средств коммуникации. Это усложняет процесс. Однако исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации эффективнее, чем использование одного из этих средств. [14,с.76]

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения получателю. Этот этап один из важных, через который необходимо пройти одному человеку, чтобы донести идею до другого. [11,с.6]

На четвертом - получатель декодирует его. Декодирование, по мнению исследователей - это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя.

Обмен информацией считают эффективным, если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формируя идею. [5,с.21]

Важную роль в коммуникациях играет обратная связь, когда отправитель и получатель обмениваются коммуникационными ролями. Получатель становится отправителем, он проходит через все этапы коммуникации и доносит свою реакцию до отправителя.

Профессор Ф. Льюис утверждает: «Обратная связь - базовая реакция на услышанное или увиденное...Эффективные коммуникации должны быть двусторонними: обратная связь необходима, чтобы определить, насколько сообщение было воспринято и понятно. Не наладив обратной связи с получателем информации, менеджер резко ограничивает эффективность своей управленческой деятельности» [3, с. 5].

Обмен информацией охватывает разные части организации, определяющих результаты деятельности человека. Коммуникации в организациях подразделяются на внешние и внутренние. [15,с.76]

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Внутренние коммуникации - коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Исследователи выделяют четыре вида внутренних коммуникаций.

1. Коммуникации между уровнями. Между организационными уровнями информация перемещается путем вертикальных перемещений, которые могут быть нисходящими и восходящими. [11,с.87]

При нисходящей коммуникации информация передается с высшего уровня на низший. При восходящей коммуникации идея, возникшая на низшем уровне, должна подняться на самый верх, последовательно пройдя через все уровни менеджмента. [16,с.5]

1. Коммуникации между отделами. Любая организация состоит из множества подразделений, для координации задач и действий которых необходимы коммуникации. Чтобы добиться определенных успехов сотрудников организации, руководитель должен обеспечить совместную деятельность всех ее частей. [12,с.54]

2. Коммуникации между менеджером и подчиненными. Как показали исследования, эти коммуникации составляют основную долю управленческих коммуникаций. Это такие формы коммуникаций, как разъяснение задач, привлечение работников к решению задач отдела, обсуждение проблем эффективности и другие.
3. В организациях существуют также коммуникации между менеджером и его рабочей группой. На наш взгляд, эти коммуникации способствуют повышению эффективности, так как в процессе участвуют все члены группы и каждый может высказаться о том, как лучше работать сообща, о проблемах в организациях и путях их разрешения. [13,с.54]

Существует несколько способов коммуникации:

- разговорный (устный, вербальный);
- письменный (письма, распоряжения, статьи);
- невербальные (пауза, телодвижения). [3,с.76]

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Речь, по нашему мнению, - самое универсальное средство коммуникации, так как при подаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл общения. Но здесь, конечно, надо учитывать наличие высокой степени общности понимания ситуации всеми участниками коммуникационного процесса. [8, с.65]

Обмен информацией возможен и с помощью невербальной коммуникации. Чаще невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

К невербальным способам передачи информации относятся: выразительные движения, длина пауз, модуляция голоса и другое. [11, с.65]

Согласно исследования, большая часть речевой информации при передаче воспринимается как язык движений, жестов и звучание голоса. Как показывают исследования, 55% сообщений воспринимаются через выражение лица, позу, жесты, 38% - через интонацию и модуляцию голоса. Отсюда видно, что только 7% принадлежит словам, которые воспринимает получатель в процессе общения [4, с. 26].

Письменные коммуникации - это плановая и отчетная документация, памятные записки, доклады, объявления, справочники и другое.

К устным коммуникациям относятся: телефонные разговоры, публичные выступления, совещания, непосредственное общение.

По словам авторов коммуникационных исследований, существует огромное количество проблем, коммуникационных барьеров, снижающих эффективность коммуникации сотрудников организации.

Межличностными коммуникационными барьерами являются семантические (знания значения слов), невербальные барьеры, неэффективная обратная связь, неумение слушать.

Задача руководителей организаций состоит в том, чтобы выявить эти барьеры и разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности межличностной коммуникации.[8, с.43]

## **1.2. Формирование организационных коммуникаций и их роль в эффективности управления организацией**

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. [6, с.76]

Если нарушаются информационные потоки внутри предприятия и связи с внешним миром, само существование этого предприятия под угрозой. Одной информации недостаточно. Только когда она соответствующим образом преобразуется и обрабатывается, т. е. когда возникают коммуникативные связи, обеспечиваются существование и эффективная деятельность организации» [2] .

В последние годы, связанные с существенными преобразованиями в экономике России, все больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с контактными аудиториями, в составе которых живут, работают, конфликтуют ее сотрудники. Поэтому практически нет организаций, у которых не было бы коммуникационных проблем и необходимости в их профессиональном разрешении.[9, с.54]

Тема, раскрываемая в данной работе, является актуальной, так как недостаточная разработанность коммуникаций является главным препятствием на пути

достижения эффективности процесса управления.

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности членов коллектива для достижения общих целей. Данная координация может осуществляться посредством разнообразных форм, а прежде всего - при помощи разнообразных контактов членов организации в процессе коммуникации.

Управление в любой организации реализуется через сотрудников. Одним из значимых инструментов управления в руках руководителя (менеджера) является имеющаяся в его ведении информация.

Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации, и это объясняется следующими причинами:

- руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и ее обработку;
- происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделения организации и к ее руководству из разных источников; [12, с.65]
- в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
- работники организации мало осведомлены о ее деятельности, планах, ориентации и положении во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т. д.

Различают механистический и деятельностный подходы к коммуникации.

Коммуникация в механистическом подходе - однонаправленный процесс кодирования и передачи информации получателем сообщения. Коммуникация в деятельностном подходе - совместная деятельность участников коммуникации (коммуникантов), в ходе которой вырабатывается общий (до определенного предела) взгляд на вещи и действия с ними [1].

Для раскрытия содержания деятельности руководителя необходимо рассмотреть понятие коммуникации с позиции следующих аспектов.



С одной стороны, коммуникация - это общественное явление, процесс, который имеет место в организационной системе на всех иерархических уровнях и во всех организационных структурах (они не обязательно должны быть связаны непосредственно с руководителем).[4, с.65]

С другой стороны, коммуникация представляет собой естественную практику взаимодействия руководителя с группами подчиненных и отдельными подразделениями организации.

И, наконец, коммуникация - это особая, специфическая функция управления, которая является объектом целенаправленного регулирования со стороны руководителя, компонентом его управленческой деятельности.

Представленные определения коммуникации включают в себя два понятийных аспекта: нормативно-организационный и субъектно-психологический. [12, с.5]

Нормативно-организационный подход связан с объективными организационными формами коммуникации, с представлениями о её оптимальной реализации и объединен системой эффективного коммуникационного процесса.

Субъектно-психологический подход к коммуникации в организации направлен на раскрытие психологических характеристик участников коммуникации (коммуникантов). Он выявляет значимые черты коммуникационного процесса, в том числе и те, которые являются барьерами.

Психологическая специфика коммуникации как функции управления многозначна и раскрывается с различных сторон:

1. коммуникативное поведение руководителя;
2. коммуникативные явления в работе руководителя;
3. коммуникативные процессы, связанные с деятельностью руководителя.[8, с.6]

Основная цель коммуникации заключается в достижении точного понимания отправленного сообщения принимающей стороной.

Коммуникации в широком смысле слова рассматриваются как процессы социального взаимодействия, взятые в их знаковом контексте. В результате коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. [12, с.6]

Коммуникации в социальном контексте - это процесс обмена информацией и передачи сведений между двумя людьми или в группе людей.

Таким образом, все виды управленческой деятельности в рамках коммуникации основаны на обмене информацией. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это передается, информация же обозначает сведение, разъяснение, ознакомление. [10, с.22]

Коммуникации в организации или в группе выполняют ряд значимых функций:

1. информативную функцию (передача сведений, предоставление необходимой информации);
2. мотивационную функцию (побуждает сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждения, просьбы, приказы и т. д.);
3. контрольную функцию (отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и соподчиненности);
4. экспрессивную функцию (способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношению к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности [3]).

Выводы:

В заключение следует отметить, что межличностная коммуникация очень важна для успеха управления организацией. Во-первых, потому, что решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, имеющих неопределенность или двусмысленность.

Понимание процесса коммуникации методов совершенствования умения общаться будет способствовать повышению эффективности управленческой деятельности.

В деятельности руководителя коммуникация играет значимую и при этом специфическую роль. Данная особенность заключается в том, что, будучи существенной сама по себе, коммуникативная функция входит в совокупность иных управленческих функций и является средством их реализации и взаимной координации. Таким образом, коммуникативная функция, наряду с остальными, представляет собой элемент «связующего процесса» в организации.

# **ГЛАВА 2. Анализ системы управления коммуникациями в организации ОСАО «РЕСО-Гарантия»**

## **2.1 Характеристика организации**

РЕСО-Гарантия – универсальная страховая компания, созданная в 1991 году. Компания имеет лицензию на 102 вида страховых услуг и перестраховочную деятельность.

РЕСО-Гарантия предоставляет широкий спектр услуг по страхованию физических и юридических лиц. Приоритетными направлениями деятельности являются автострахование (КАСКО и ОСАГО, а также ДГО), добровольное медицинское страхование, страхование имущества физических и юридических лиц, ипотечное страхование, страхование туристов, страхование от несчастных случаев и другие виды. Накопительное страхование жизни предлагает дочерняя компания "Общество страхования жизни "РЕСО-Гарантия".

РЕСО-Гарантия - агентская компания, в ней работают свыше 19 тысяч агентов. Филиальная сеть - одна из крупнейших в России - включает в себя более 800 филиалов и офисов продаж во всех регионах России. Продуктами и услугами РЕСО-Гарантия пользуются более 7,2 млн. клиентов - организаций и частных лиц.

Партнерами РЕСО-Гарантия по перестраховочным программам являются компании Hannover Re, SCOR, Munich Re, Swiss Re, синдикаты Lloyd's.

В ноябре 2008 года РЕСО-Гарантия вошла в топ-40 списка "The Best Russian Brands 2008". РЕСО-Гарантия является лауреатом главной страховой премии страны "Золотая Саламандра" в самой почетной номинации - "Компания года". В январе 2009 года рейтинговое агентство "Эксперт РА" присвоило рейтинг надежности ОСАО "РЕСО-Гарантия" на уровне А++ "Исключительно высокий уровень надежности". В апреле 2010 года этот рейтинг был подтвержден. В конце 2009 года РЕСО-Гарантия уже во второй раз признана победителем общенационального конкурса "Народная марка/Марка №1 в России" в номинации "Страховая компания". Также ОСАО "РЕСО-Гарантия" в 2010 году заняла 132 место в рейтинге "Эксперт - 400. Крупнейшие".

РЕСО-Гарантия традиционно придерживается высоких стандартов корпоративного управления. Совершенствование соответствующих внутренних процедур является предметом постоянной заботы компании.

РЕСО-Гарантия стремится построить такую систему корпоративного управления, которая позволила бы обеспечить максимально эффективную систему внутреннего контроля, создать прозрачную и понятную систему корпоративных управленческих процедур, которые бы обеспечили неукоснительное соблюдение прав и интересов акционеров. Мы уверены, что высокий уровень корпоративного управления делает компанию более надежной, достойной доверия клиентов и акционеров и, следовательно, ведет к повышению привлекательности компании, открывает новые возможности для развития.

Высшим органом управления компанией является Общее собрание акционеров. В период между собраниями общее руководство компанией осуществляет Совет директоров РЕСО-Гарантия. Он исполняет важнейшие управленческие функции: определяет стратегию развития компании, ставит стратегические цели перед исполнительным менеджментом и контролирует их реализацию, назначает ключевых руководителей, совершенствует корпоративное управление.

В качестве экспертных органов Совета директоров выступают комитеты – Комитет по аудиту, Комитет по вознаграждениям и Комитет по инвестициям, которые осуществляют предварительное рассмотрение наиболее важных вопросов деятельности компании и предоставляют Совету свои рекомендации. Активная работа комитетов отражает стремление РЕСО-Гарантия к постоянному совершенствованию норм и процедур корпоративного управления, является действенным инструментом коммуникации и взаимодействия между Советом директоров и менеджментом компании.

В соответствии с общепринятыми мировыми стандартами корпоративного управления в состав Совета директоров входят независимые директора, являющиеся высококлассными специалистами и имеющие высокий авторитет в профессиональном сообществе. В соответствии с мировой практикой независимые члены Совета директоров не связаны с деятельностью компании, их задача – защищать интересы акционеров, вынося профессиональные суждения по ключевым вопросам развития компании. Независимые директора возглавляют комитеты Совета директоров, что дает дополнительную гарантию акционерам в защите их интересов при принятии стратегических решений.

Совет директоров проводит оценку перспективных программ и планов, разработанных подразделениями компании, анализирует инвестиционную и финансовую стратегию компании в целом, вырабатывает рекомендации по вопросам взаимоотношений с акционерами и инвесторами, а также дает предварительную оценку всем крупным сделкам, заключаемым компанией. Основная цель Совета директоров - содействие повышению эффективности РЕСО-Гарантия в долгосрочной перспективе.

Один из ключевых принципов корпоративного управления РЕСО-Гарантия - открытость и прозрачность внутренних процедур и процессов компании для акционеров, партнеров по бизнесу, государственных регулирующих органов и персонала. Компания регулярно информирует заинтересованные стороны обо всех аспектах своей деятельности. РЕСО-Гарантия неуклонно соблюдает требования законодательства по публикации информации, подлежащей обязательному раскрытию.

Столь же высокими требованиями к прозрачности мы руководствуемся во внутрикорпоративных отношениях. Топ-менеджмент компании регулярно общается с сотрудниками всех подразделений бэк-офиса, посещает в течение года несколько филиалов в регионах, а руководители всех филиалов также регулярно посещают центральный офис. С 2007 года введена практика проведения видеоконференций с участием руководителей самых крупных филиалов компании.

В 2010 году аудитором РЕСО-Гарантия выбрана компания "Мариллион", которая является членом одной из ведущих международных ассоциаций аудиторских фирм Kreston International.

РЕСО-Гарантия ведет свою деятельность в соответствии с российским законодательством и нормами международного права. Одновременно компания руководствуется внутренними нормативными документами, которые разработаны на основе законов и подзаконных нормативных актов и призваны конкретизировать их положения для более эффективного ведения деятельности.

Кроме того, в РЕСО-Гарантия разработан ряд внутренних нормативных документов, налагающих на компанию добровольные обязательства в самых различных аспектах ее деятельности (например, корпоративного управления), с тем, чтобы максимально полно соответствовать ожиданиям всех заинтересованных сторон.

## **2.2 Анализ внутренних коммуникаций в ОСАО «РЕСО-Гарантия»**

Внутренние коммуникации – это обмен информацией, происходящий внутри фирмы, между ее структурными подразделениями.

В РЕСО-Гарантия существуют следующие виды коммуникаций:

1) Горизонтальные – представляют собой процесс передачи информации между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации осуществляются с целью обмена результатами работы, опытом и навыками.

2) Вертикальные – это обмен информацией между сотрудниками разных рангов (между руководителем и подчиненными). В данной организации это информация о заключенных страховых полисах, о полученной денежной сумме за эти полисы

Вертикальные бывают двух видов:

- восходящие представляют собой процесс передачи информации от подчиненных к руководителю в виде отчетов о деятельности структурного подразделения, комплексных планов и рационализаторских предложений. В данной организации это информация от агентов директору о заключенных страховых полисах, о полученной денежной сумме за эти полисы и о проделанной работе по плану.

- нисходящие – это передача информации от руководителя к подчиненным в виде каких-либо указаний. Здесь происходит передача информации о плане работы на определенный период времени и о предстоящих совещаниях.

Также можно разделить общение на непосредственное и опосредованное.

Непосредственное общение осуществляется с помощью естественных органов, данных живому существу природой: руки, голова, туловище, голосовые связки и т. п. Непосредственное общение является исторически первой формой общения людей друг с другом, на его основе на более поздних этапах развития цивилизации возникают различные виды опосредствованного общения. К ним относятся совещания, переговоры и беседы. Опосредствованное общение, то есть посредством чего-либо, может рассматриваться как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических устройств, затрудняющих или отдаляющих во времени получение обратной связи между участниками общения.

Опосредствованное общение связано с использованием специальных средств и орудий для организации общения и обмена информацией. Это деловая переписка, электронная почта или телефонные переговоры.

В ОСаО "РЕСО-Гарантия" используются следующие формы внутренних коммуникаций: совещания, беседы, деловая переписка, общение с помощью сети интернет, телефонные переговоры.

Одним из основных видов внутренней коммуникации непосредственного характера считается совещание. Условно можно разделить все совещания на четыре вида:

- Оперативные;
- Отчетные (итоговые);
- По развитию;
- Проблемные.

В организации РЕСО-Гарантия используются оперативные, отчетные и совещания по развитию. На оперативных совещаниях решаются следующие вопросы:

1. Информирование персонала о новостях.
2. Обсуждение и принятие решений по вопросам текущей деятельности с учетом мнения участников.
3. Обмен мнениями и постановка задач, поручения по текущей деятельности, координация работ.
4. Проверка поручений с предыдущих совещаний.
5. Вопросы участников по текущей деятельности.
6. Прочие вопросы.

Такие совещания проводятся каждый понедельник для установления плана работы на неделю. Во время такого совещания директор ставит перед своими подчиненными цель, то есть описывает нужный результат на следующую неделю. Но на повестке дня такого не сообщается заранее. Она важна для подготовки к обсуждению предмета совещания. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат, а этого не делается. Каждый должен знать, что он вносит свой вклад в решение общей задачи, а без знания нельзя грамотно участвовать в совещании и давать рекомендации для решения поставленной цели. На совещании не ведется протокол, что осложняет контроль за выполнением поставленных целей. Каждое

совещание или собрание должно планироваться заранее, что также не делается. Это необходимо для того чтобы не выбивать из рабочего ритма сотрудников, не откладывать запланированные встречи и дела. На такие совещания приглашаются только менеджеры, чтобы те в свою очередь передавали цель работы своим агентам.

Также проводятся отчетные совещания в главном офисе. Цели данного совещания:

1. Подведение итогов (включая финансовые результаты деятельности) работы фирмы за определенный период (квартал, год).
2. Заслушивание отчетов руководителей о выполненной работе.
3. Постановка задач на новый период.
4. Утверждение планов работы.

Такие совещания проводятся регулярно в конце каждого отчетного периода. На данные совещания приглашаются только те сотрудники которые имеют непосредственное отношение к данной проблеме и высшее руководство, это делается для того чтобы отдача каждого из приглашенных была максимальной. После завершения совещания идет принцип вертикальной коммуникации, приказ, план работ на отчетный период или поручение старшие менеджеры доводят до низших подчиненных. Это намного проще чем собирать всех на совещание, что займет слишком много времени на ожидание всех приглашенных. Использование вертикальной коммуникации по итогам данного совещания позволяет получать обратную связь намного быстрее и качественнее что приводит к немедленным результатам.

Совещания по развитию проходит в главном офисе организации 2 раза в год. Цель таких совещаний:

1. Выявить и обсудить назревшие проблемы;
2. Выработать возможные пути решения проблем;
3. Выработать пути расширения бизнеса.

На данном совещании собираются директора всех филиалов и обсуждают дальнейшие пути развития и совершенствования бизнеса. Заслушивается информация о финансовых состояниях каждого филиала, что сделано по плану за отчетный период и какие возникли проблемы при выполнении плана. В конце такого совещания подводятся итоги и оглашаются планы каждого филиала на следующий отчетный период. После происходит неформальное общение между директорами, они обмениваются полученным опытом и рассказывают о



проблемных ситуациях в филиалах и пути их разрешения.

Рассчитаем стоимость делового совещания по формуле:

где:

C – стоимость совещания. руб.

N – число участников

T – длительность совещания

Зср – среднемесячная з/п участников

Тр.ср – среднее число рабочих часов

1 – коэффициент скрытых потерь

Рассчитав этот показатель у меня получилась стоимость совещания равная 54687.5 рублей.

В организации РЕСО-Гарантия используется вид обмена информации как беседа. Деловая беседа - это разговор между двумя собеседниками, соответственно ее участники могут и должны принимать во внимание специфические особенности личности, мотивов, речевых характеристик друг друга, т.е. общение носит межличностный характер и предполагает разнообразные способы речевого и неречевого воздействия партнеров друг на друга.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, специально организованный предметный разговор, служащий решению управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые значительно более жестко структурированы и, как правило, ведутся между представителями разных организаций (или подразделений одной организации), деловая беседа, хотя всегда имеет конкретный предмет, не предлагает заключения договора или выработку обязательных для исполнения решений, более личностно ориентирована и происходит между представителями одной организации. В основном в ходе беседы решаются проблемы личностного характера, выявление причин проблем и путей их решения. Также в ходе беседы между директором и маркетинговым директором может обсуждаться новый маркетинговый ход для привлечения клиентов, или обсуждение проведения форума на открытом воздухе, который должен стать для всех сюрпризом. Такие ходы укрепляют дух всего коллектива и

делают его более сплоченным.

Также происходят беседы при увольнении с работы. Она имеет две разновидности: ситуацию незапланированного, добровольного ухода сотрудника и ситуацию, когда работника приходится увольнять или сокращать.

В первом случае директор выявляет истинную причину увольнения, его мотивы: вызвано оно неудовлетворенностью производственным процессом, невниманием, обидой, или какими-либо иными причинами. Для этого он задает вопросы, связанные с содержанием, объемом, условиями выполнения работником производственных заданий, выяснением его оценки таких заданий и условий их выполнения. По-другому протекают беседы с работником, которого приходится увольнять. Процедура увольнения по решению руководства крайне трудна для всех, кто принимает в ней участие. Эта процедура опирается на знание специфики такого разговора и на владение техникой его проведения: прощальный разговор не назначается перед выходными днями или праздниками; не проводится на рабочем месте увольняемого или в помещении, где работает большое количество народа; он не продолжается более 20 мин, так как работник, переживающий неприятное известие, не в состоянии внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему руководитель.

Также в организации РЕСО-Гарантия используются коммуникации опосредованного характера. К ним относятся телефонные переговоры, сеть интернет и деловая переписка.

Для обмена информацией между начальством и подчиненными используется телефонная связь. В основном она используется для обмена небольшого количества данных или для получения задания. В основном это информация о заключенных договорах или о возникших проблемах и необходимости оперативного их решения. Проблемы возникают у не опытных агентов при заполнении или заключении страхового полиса. Также сотовая связь используется не только для звонков а еще для передачи СМС сообщений. В них агенты обычно присылают данные о проделанной работе если у них нет возможности доехать до офиса. Данный вид коммуникаций стал очень распространен в наше время, это простой и удобный способ обмена информацией. Единственное что может помешать обмену информацией это качество связи, которая зачастую бывает прервана, поэтому сотовая связь не является основной. Она используется для быстрых сообщений и небольшой по объему информации.

ОСАО "РЕСО-Гарантия" старается успевать за новыми технологиями и в данный момент активно пользуется средствами интернет для достижения большей отдачи своих сотрудников. У данной страховой фирмы есть собственный web-сайт на котором выкладываются новости фирмы, данные о крупнейших клиентах и партнерах, так же есть имена и фотографии лучших работников месяца и года. Все это дает стимул к работе.

Также очень часто сотрудники и руководство фирмы пользуется e-mail, это очень быстрый способ обмена информации не только в письменной форме но и в виде файлов, содержимое которых очень разнообразно, это могут быть отчеты, договора, соглашения а также разнообразные ведомости и учеты. В основном e-mail используется для общения с руководством фирмы или же директорами филиалов из других областей и городов.

После глобального внедрения сети интернет в производство, филиалы ОСАО «РЕСО-Гарантия» стали открываться во всех субъектах РФ, а интернет позволил брать любую информацию в нужный момент.

В организации РЕСО-Гарантия существует такой вид обмена информации как деловая переписка. Существует очень много локальных нормативных актов. Локальные нормативные акты — документы, содержащие нормы трудового права, которые принимает работодатель в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, например о правилах общения с клиентом. Принимаемые работодателями локальные нормативные акты действуют в отношении работников данного предприятия независимо от места выполнения ими работы. Это очень важно ведь вся работа агента складывается из общения с клиентами, а умение общаться можно сравнить с получением прибыли чем лучше и профессиональней он общается тем больше доход он принесет себе и организации. Также существуют правила внутреннего трудового распорядка. Здесь расписаны время прихода на работу, время завершения работы и общее время работы. Также внешний вид сотрудников. Это форма одежды каждого агента или сотрудника организации. Также приказы, они могут регулировать правила внутреннего распорядка, например приказ об увольнении или об отпуске сотрудников. Приказ о переводе работника на другую должность внутри организации составляется на основании заявления работника о переводе или докладной записки с обоснованием перевода. Приказ о переводе может быть оформлен как в произвольной форме, так и с применением унифицированных форм. Приказ о переводе в свободной текстовой форме оформляется на фирменном бланке организации в соответствии с

требованиями ГОСТ. Текст приказа начинается со слова "ПЕРЕВЕСТИ", без вступительной части. Далее в приказе указываются:

1. фамилию, имя, отчество и текущую должность работника;
2. название подразделения и новой должности, на которую переводится работник;
3. дату начала, срок, условия работы и оплаты труда в новой должности;
4. основание перевода (вид, мотив).

Деловая переписка одна из неотъемлемых частей внутренней коммуникации с вышестоящим руководством находящимся в другом городе.

Написание писем в деловой сфере – это не творческое хобби, которому можно посвятить часы и дни. Деловая переписка это оперативное средство связи, писать письма руководителям и отвечает на их послания сотрудник быстро. У активно развивающейся компании каждая минута на счету, деловое письмо пишется быстро и качественно.

В основном она происходит через сеть интернет в виде электронных сообщений. Можно выделить несколько групп писем использующихся для передачи информации в организации.

Информационное письмо - письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера. Такие письма нередко носят типовой характер и рассылаются по списку филиалов в субъектах РФ. В информационных письмах могут разъясняться отдельные положения законодательных и иных нормативных правовых актов и даваться рекомендации по их применению.

Письмо-сообщение – это письмо, которым автор информирует адресата о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Письмо-сообщение может быть инициативным или являться ответом на письмо-просьбу или письмо-запрос например о предоставлении каких-либо документов.

Письмо-напоминание – это письмо, цель которого - побудить адресата выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности, например об организации тренинга или подведении итогов работы.

Письмо-извещение информирует о публичных мероприятиях (совещаниях, семинарах, конференциях); как правило, эти письма рассылаются широкому кругу сотрудников с целью их привлечения к участию в проводимых мероприятиях.

Письма-извещения могут не только сообщать о проводимом мероприятии, времени и месте проведения, но и приглашать к участию, сообщать об условиях участия в мероприятии и содержать другую вспомогательную информацию.

Для более высокого качества работы с клиентами для новых агентов была введена система тренингов, на которых опытные менеджеры и консультанты делятся опытом с менее опытными агентами. Тренинги – это наиболее эффективный способ обучения персонала и руководителей крупных и средних компаний. Для организации новых тренингов всегда привлекаются лучшие специалисты своей сферы. Структурировав тренинг, важно эффективно его провести. Занимаясь этим регулярно, агенты будут понимать многие из тех пунктов, учитывая которые необходимо для успеха тренинга. Однако, если агент в тренинге новичок, следует готовиться к нему очень тщательно. Ни тренер, ни линейный менеджер не должны пытаться провести формальную тренинговую сессию, не будучи подготовленными. На этих тренингах учат правильному общению с клиентами и правильное предложение своих услуг, рассказывают свой путь с агента до менеджера. Вся эта система не только дает пищу для размышлений и богатую информацию для дальнейшего её использования, но и укрепляет общий дух всей команды, позволяя работать с еще большей отдачей. Также повышается общая культура фирмы и каждого отдельного человека работающего в ней.

Как и в любой организации в ОСАО «РЕСО-Гарантия» существует несколько типов формальных групп. Группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания. Группа руководителя, состоящая из руководителя организации и непосредственных заместителей и помощников руководителя. Они занимаются организационными моментами в организации, также планируют свою деятельность, плановый бюджет и мотивируют страховых агентов к работе. Производственная группа, включающая в себя руководителя и страховых агентов, занятых страхованием физических и юридических лиц. Также существуют функциональные группы объединяющие специалистов определенных сфер, занятые бухгалтерией и набором новых сотрудников.

Как и в любой организации в РЕСО-Гарантия существуют неформальные связи. Неформальная группа (неофициальная) — реальная социальная общность, не имеющая юридически фиксированного статуса, добровольно объединенная на основе интересов, дружбы и симпатий либо на основе прагматической пользы. Неформальная группа может выступать как изолированные общности или складываться внутри официальных групп. Их интересы могут иметь как

профессиональную, так и внепрофессиональную направленность (например, различные кружки технического творчества, ансамбли, самодеятельность, дружеские компании). Существуют также условные неформальные группы, представляющие собой объединения людей на основе общих интересов, но непосредственно не общающихся. Официальные группы, сохраняя все свои характеристики, одновременно могут обладать лучшими свойствами Г. н. (тесными дружескими контактами, дружелюбностью и взаимной симпатией, готовностью к содействию и взаимопомощи) , что укрепляет и обогащает их функционирование. Люди осуществляющие неформальные связи делятся на группы.

В первую группу входят новые агенты которые познакомились на тренингах и подружились, в последствии начали помогать друг другу в сложных ситуациях, тем самым повысив скорость выполнения работы и ее качество.

Во вторую группу входят неформальные связи между руководителем и подчиненными. Эта связь помогает более быстрой передаче информации снизу вверх. Также если возникают конфликтные ситуации слух до руководителя доходит быстрее, и он успеет принять меры по ликвидации конфликта.

Также руководитель организывает семинары вне рабочей обстановке, к примеру: разного рода поездки, экскурсии, концерты и отдых. В таких поездках налаживаются межконтактные отношения руководителя и подчиненных, дает им разгрузку после сложных рабочих будней тем самым не нарушая и поддерживая психику коллектива и интерес к этой работе.

Руководитель не против таких связей, так ему проще поддерживать дружественность и нейтральность в общении коллектива.

Чтобы избавиться от необходимости тщательно подбирать фразы-клише, обдумывать всякий раз оформление письма, у организации имеется готовый бланк письма и шаблоны писем.

Даже если сотрудники прекрасно знают, как писать письма, если составление делового письма для них - привычное дело, а правила оформления писем им хорошо знакомы, деловая переписка все равно будет отнимать у них слишком много усилий. К тому же, может возникнуть ситуация, когда привычные типовые письма уже не охватывают всех необходимых вариантов, и тогда приходится думать, как оформить письмо.

В этом случае написание делового письма может стать сложной задачей. А если у сотрудников всегда под рукой шаблон делового письма, составленный директором, то их усилия будут минимальны. Образец оформления письма значительно облегчает работу и ускоряет делопроизводство.

Вместо того, чтобы думать, как писать письма, сотрудники быстро находят пример составления письма, вносят соответствующие изменения и приступают к выполнению новых задач. Написание делового письма становится простым делом.

В организации существует доска объявлений на которой расписаны все новости организации и расписание плановых совещаний. Это очень удобный и практичный способ информировать сотрудников о дальнейших планах. Также очень часто используется доска объявлений в интернете. Это сайт на котором размещены все объявления и любой из сотрудников может зайти и посмотреть любую необходимую ему информации. Информация на такой доске есть модерлируемая и немодерируемая. В первом случае это информация которую изменяют директор организации или его помощники по мере изменения определенной информации. Немодерируемая это неизменяемая информация, такая как постоянные совещания, встречи с сотрудниками, тренинги. Оба вида досок объявлений постоянно используются сотрудниками, что вызывает положительную оценку со стороны директора организации.

## **2.3 Анализ внешних коммуникаций**

Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и ее внешней средой. Также можно поделить на непосредственные формы, к которым относятся переговоры и беседы с клиентом, и на опосредованные, это общение через телефонные переговоры, деловую переписку и сеть интернет.

Переговоры составляют значительную часть профессиональной деятельности. Самая основная внешняя коммуникация непосредственного характера на ОСАО «РЕСО-Гарантия» это конечно же общение с клиентами. Основной принцип работы «РЕСО-Гарантия» с клиентами и партнерами – равноправное сотрудничество. Каждому клиенту, будь то крупное предприятие или отдельный человек, предлагаются наиболее оптимальные страховые программы. С каждым партнером строится честный и открытый бизнес.

В основном общение с клиентами происходит в офисе фирмы, там работают опытные специалисты которые предлагают страхование его имущества или жизни, но при этом не навязывают клиенту свои услуги. Общение происходит один на один, это позволяет ликвидировать некоторые барьеры которые могут возникать при общении. К каждому клиенту ищется определенный подход, исходя из запросов и средств клиента. Начиная беседу агент спрашивает что хочет застраховать клиент, какие есть отдельные пункты страхового договора обязательные к выполнению. Агент подробно рассказывает клиенту о рисках и цене за дополнительные пункты, если клиента все устраивает то агент заполняет страховой договор и отдает на подпись клиенту.

Многие крупные фирмы также заключают договора с РЕСО-Гарантия, т.к. они имеют высокую степень надежности. Такие договора заключают директора филиалов, т.к. это очень крупные финансовые сделки и высокие степени риска. К таким фирмам относятся ЮниКредит Банк, Банк "Русский Стандарт", ОАО "Татнефть", Michelin, ЗАО "Нокиа". Такие договора готовятся очень долго и тщательно, потому как любая ошибка это финансовая ответственность и репутация компании. При заключении договора от фирмы клиента присутствуют юристы, финансовые директора, со стороны страхователя также присутствуют юристы и директора филиалов или главного офиса. Для подписания договора изучается финансовое положение фирмы, его финансовая история и финансовая надежность. Переговоры длятся долгое время пока обе стороны не согласятся с условиями договора, это может занять несколько дней. Перед началом переговоров директора организаций созваниваются и договариваются о встрече на которой будет обсуждаться договор и его нюансы.

К внешним коммуникациям также относятся партнерские отношения. Партнеры выбираются очень тщательно и переговоры с ними ведутся очень долго. Директора партнерских фирм обсуждают условия договора и свои условия для его заключения. К партнерам РЕСО-Гарантия относятся крупные банки, операторы сотовой связи, турфирмы и многие другие. Все эти партнеры выбраны не случайно, каждый черпает свою выгоду из этих отношений. Банки дают средства на выплаты по поводу страхового случая, а сами страхуют своих работников и свои риски в компании РЕСО-Гарантия, и таких банков очень много. Такой крупный оператор сотовой связи как Вымпелком (БиЛайн), тоже сотрудничает с РЕСО-Гарантия, также страхуя своих работников у этого страхового магната. РЕСО-Гарантия в замен получает почти безлимитные звонки на все телефоны. Очень большое количество турфирм также заключили партнерские отношения с РЕСО-Гарантия, это



предоставление бесплатных путевок лучшим работникам месяца и года в страны европы, в обмен на страхование своих пассажиров.

Все эти партнерские отношения заключаются между руководителями организации. Все эти договора очень эффективны с двух сторон.

Также происходят беседы при приеме на работу. Беседа при приеме на работу носит характер "приемного интервью", - основная цель которого оценить деловые качества поступающего на работу. В сущности, оно сводится к нескольким базовым вопросам и соответствующим ответам на них. Форма вопросов может варьироваться, но их содержание направлено на получение информации, которую можно сгруппировать в следующие блоки:

- что представляет собой человек, обратившийся с заявлением о приеме на работу;
- почему он ищет работу;
- каковы его сильные и слабые стороны;
- каковы его взгляды на аффективное руководство (иначе говоря, его представление о хорошем начальнике);
- что он считает наиболее весомыми своими достижениями;
- на какую зарплату он рассчитывает.

В свою очередь от соискателя также ожидают вопросов. Более того, по ним судят о таких его личностных качествах, как самообладание, целеустремленность, коммуникативный стиль и др. Поступающим на работу хочется выяснить следующее:

- Является ли рабочее место новым или вакантным?
- Почему возникла необходимость кадрового обновления?
- Причины увольнения или перехода на другую работу предшественника?
- Кто принимает решение о назначении на должность?
- Как примерно будет выглядеть рабочий день?
- В чем конкретно будут заключаться обязанности?

- Как и кем будет оцениваться работа?
- Возможности для обучения, роста, продвижения?
- Дополнительные компенсации (обеда, транспорт, оплачиваемые дни)?

Внешние коммуникации опосредованного характера имеют большое значение для организации, так как для многих людей проще заключить договор через интернет или сотовую связь чем приехать в офис и заключать договор там. Поэтому интернет и сотовая связь очень развитое средство коммуникации в организации РЕСО-Гарантия.

У многих агентов РЕСО-Гарантия есть постоянные клиенты, у них имеются телефонные номера своих агентов. Особенности телефонной коммуникации в том что у телефона есть ряд преимуществ, которых лишены другие средства коммуникации. Главные из них: скорость передачи информации (выигрыш во времени); немедленное установление связи с клиентом, находящимся на любом расстоянии; непосредственный обмен информацией в форме диалога и возможность достичь договоренности, не дожидаясь встречи; конфиденциальность контакта; сокращение бумагооборота; экономия средств на организацию контактов других видов. Клиенты звонят и составляют страховой договор по телефону, а потом уже приезжают и оплачивают и подписывают договор, если нет такой возможности то агент сам приезжает к клиенту. Такой подход очень удобен как клиенту так и агенту. Клиент не тратя время на приезд в офис заключает договор по телефону, агент имея таких клиентов может заниматься своими делами имея свободное время, главное не забывать что в этой работе все зависит от самого агента. По телефону агент всегда разговаривает вежливо, никто не хочет терять своих клиентов. Если агент занят то он обязательно перезвонит своему клиенту и заключит с ним договор. При звонке агента он уточняет, попал ли он туда, куда хотел. Представляется и кратко излагает причину звонка. Для секретаря старается подобрать самые общие, но необходимые для представления сути дела слова. Если он звоните человеку, который просил агента позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти к аппарату, обязательно попросит передать, что он звонил; скажет, когда и где агента можно будет легко найти. Если предполагается, что разговор может затянуться, задается вопрос: "У вас есть сейчас время для разговора?"

Агент всегда помнит, что деловой диалог по телефону – это обмен информацией оперативного значения с определенной целью. Говорит кратко, но информативно.

Завершая разговор, старается в любом случае оставить о себе хорошее впечатление.

Сеть интернет развился до такой степени, что заключить договор страхования ОСАГО или КАСКО теперь можно и через интернет, для этого нужно иметь выход в интернет и 20 минут времени. Рассчитать стоимость страховки, в этом поможет сам сайт, распечатать сертификат с данными полиса, выбрать удобный способ получения полиса: в офисе РЕСО-Гарантия или через службу бесплатной доставки или в течение пяти дней приехать в центральный офис РЕСО-Гарантия для осмотра автомобиля и оплаты страховки. Если вы выбрали "доставку", с вами свяжется сотрудник РЕСО-Гарантия и согласует удобное время и место осмотра автомобиля, а также оплаты и передачи страхового полиса. Связь через сеть интернет имеет очень много нюансов, которые все агенты должны соблюдать. Помните что общение идет с живым человеком и любое сказанное слово может его задеть как человека, поэтому общение идет как с потенциальным клиентом. Письмо пишется так, как будто общение идет с напрямую с человеком. Письмо не содержит большого количества информации, экономия времени главный залог успеха.

С многими из своих партнеров связь произошла именно через сеть интернет, я еще раз хочу подчеркнуть важность этого вида коммуникации, ведь сейчас нельзя представить организацию без выхода в интернет.

Для оповещения своих клиентов о намечающемся сезоне скидок используется доска объявлений. Это сайт в сети интернет о всем новом что может помочь клиенту сделать выбор в пользу РЕСО-Гарантия. На такой доске объявлений расположены все тарифы по определенной сфере услуг, было бы то страхование жилища, машины или жизни. Большое количество посещений сайта говорит о его популярности, около 50 тысяч посещений в день. Это говорит о популярности данного сайта у клиентов. Также все клиенты могут прийти в офис организации и там увидеть всю нужную им информацию в распечатанном виде. В основном сетью интернет пользуются более молодые люди, а пожилые сами приходят и смотрят интересующие их тарифы.

## **2.4. Мероприятия по совершенствованию коммуникаций в организации**

Проанализировав все аспекты внутренних и внешних коммуникаций и сделав выводы о достоинствах и недостатках существующей системы коммуникаций в организации, можно дать рекомендации по их совершенствованию.

Первой выделенной проблемой явилось недостаточное использование сети интернет для общения с клиентами. Для решения данной проблемы необходимо опубликовать рабочие адреса электронной почты на официальном сайте организации. Это позволит потенциальным клиентам сразу связаться со страховым агентом и уточнить возникшие вопросы при этом не тратя средств на телефонные звонки. Также это позволит не тратить рабочее время клиента, он точно будет знать, что ему ответят на поставленные вопросы.

Еще одной проблемой я выделил недостаточная подготовка к проведению совещаний. Совещание это основной источник информации для сотрудников от руководства организации. Для более качественной подготовки к проведению совещания внутри филиала необходимо директору организации уделять время в конце рабочей недели для составления плана совещания. Каждый участник должен знать, чего ожидать от совещания.

Если участники знают хотя бы за сутки, что и как будет происходить, кто в какой роли участвует, и иметь содержательную повестку совещания, то у директора будет возможность избежать процедурной путаницы в начале совещания и, соответственно, сократить время его проведения, одновременно повысив эффективность, необходимо помнить о составлении плана и темы совещания.

Когда директор очень занят, то письменная подготовка повестки может казаться потерей времени. В подобных случаях можно пользоваться заранее заготовленной стандартной формой повестки, содержащей основные моменты, о которых важно не забыть при подготовке совещания.

Также совещания проходят и в главном офисе организации и не всегда это удобно. Проанализировав такие совещания и рассчитав их стоимость, у меня получилась очень большая сумма равная 54687,5 рублей. Для того чтобы уменьшить расходы на совещания мною было предложено использовать видеоконференции для проведения совещаний. Для этого необходимо оборудовать каждый филиал московской области звуковым оборудованием и web-камерой для проведения совещаний из своих офисов. Установка бесплатной программы Skype позволит создавать видеоконференции. Таким способом общения уже пользуется президент для общения с чиновниками из разных областей. Оборудование всех офисов

звуковыми устройствами и web-камерой обойдется компании примерно в 25000 рублей. Заново рассчитаем стоимость совещания, но теперь при проведении видеоконференций. Примерно получается 39675,5 рублей что на 15000 дешевле. В год в главном офисе проводится 6 совещаний, а при видеоконференциях можно избежать потери 90000 рублей только на проведении совещаний.

Еще одна проблема системы коммуникаций это проведение тренингов одновременно для всех уровней квалификации и не систематизирование подготовки. Для решения данной проблемы я предлагаю разделить агентов на группы по срокам работы в организации. В первую группы входят те агенты кто только что начал работу в организации РЕСО-Гарантия, срок работы до 1 месяца. Во вторую группу агенты с опытом работы от 1 месяца до 3 месяцев. В 3 группу агенты с опытом работы от 3 месяцев до 6 месяцев.

Разделив агентов по группам необходимо реализовать систему подготовки. Для этого необходимо агентов 1 группы отправлять на тренинги всю неделю, каждый день. После этого дать им неделю на реализацию полученного опыта, после чего еще 2 занятия на закрепление полученного опыта для агентов 2 группы проводить тренинги 2 раза в неделю, что позволит получать дополнительный опыт общения и заключения договоров. Для агентов 3 группы проведение тренингов 1 раз в 2 недели, на таких тренингах необходимо давать опыт привлечения новых агентов и работу с новыми видами страхования. Если реализовать все систему подготовки агентов, то получим высококлассных, опытных агентов со знанием своего дела.

## **Выводы:**

Как и в любой компании в РЕСО-Гарантия есть проблемы в коммуникациях.

Проблемой является недостаточное использование сети интернет для работы с клиентами. Интернет это на данный момент самое массовое и дешевое средство обмена информации. Недостаточное количество использования интернета влечет за собой медленную передачу информации и в результате может сорваться несколько выгодных страховых контрактов.

Проблемой для организации я считаю недостаточное количество проводимых тренингов для молодых агентов. Ведь для грамотной работы нужен опыт, а для его получения нужно перенимать его у более опытных менеджеров и директоров страховых организаций.

Не планирование проведения совещания — это очень большая проблема для любой организации, ведь без этого нельзя его качественно провести. Это не позволяет сотрудникам точно подмечать недостатки организации и производить изменения для качественной работы.

## **Заключение**

Коммуникация - это процесс обмена сообщениями, информацией между различными личностями, их социальными группами, общностями, организациями.

Почти невозможно переоценивать важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их.

В организации РЕСО-Гарантия используются опосредованные формы общения, такие как: деловая переписка, электронная почта, телефонные переговоры.

Деловая переписка одна из неотъемлемых частей внутренней коммуникации с вышестоящим руководством находящимся в другом городе.

В основном она происходит через сеть интернет в виде электронных сообщений. Можно выделить несколько групп писем использующихся для передачи информации в организации:

Информационное письмо, письмо-сообщение, письмо-напоминание, письмо-извещение. Сеть интернет позволила общаться намного быстрее используя электронную почту.

Для обмена информацией между начальством и подчиненными используется телефонная связь. В основном она используется для обмена небольшого количества данных или для получения задания. В основном это информация о заключенных договорах или о возникших проблемах и необходимости оперативного их решения.

В ходе выполнения работы мною были проанализирована система коммуникаций в организации ОСАО «РЕСО-Гарантия». Также мною были выявлены проблемы

системы коммуникаций, к ним относятся проблемы при проведении совещаний, такие как не составление планов проведения совещания, большая стоимость проведения совещания. Проблемы в системе тренингов, такие как отсутствие системы в подготовке и не деление на группы по уровню квалификации. Проблема при общении в сети интернет, такие как недостаточное ее использование для общения с клиентами.

Проанализировав все аспекты внутренних и внешних коммуникаций и сделав выводы о достоинствах и недостатках существующей системы коммуникаций в организации, можно дать рекомендации по их совершенствованию.

Первой выделенной проблемой явилось недостаточное использование сети интернет для общения с клиентами. Для решения данной проблемы необходимо опубликовать рабочие адреса электронной почты на официальном сайте организации. Это позволит потенциальным клиентам сразу связаться со страховым агентом и уточнить возникшие вопросы при этом не тратя средств на телефонные звонки. Также это позволит не тратить рабочее время клиента, он точно будет знать, что ему ответят на поставленные вопросы.

Еще одной проблемой является недостаточная подготовка к проведению совещаний. Для более качественной подготовки к проведению совещания внутри филиала необходимо директору организации уделять время в конце рабочей недели для составления плана совещания. Если участники знают хотя бы за сутки, что и как будет происходить, кто в какой роли участвует, и иметь содержательную повестку совещания, то у директора будет возможность избежать процедурной путаницы в начале совещания и, соответственно, сократить время его проведения, одновременно повысив эффективность.

Совещания проходят и в главном офисе организации и не всегда это удобно. Проанализировав такие совещания и рассчитав их стоимость, у меня получилась очень большая сумма равная 54687,5 рублей. Для того чтобы уменьшить расходы на совещания мною было предложено использовать видеоконференции для проведения совещаний. Для этого необходимо оборудовать каждый филиал московской области звуковым оборудованием и web-камерой. Установка бесплатной программы Skype позволит создавать видеоконференции. Таким способом общения уже пользуется президент для общения с чиновниками из разных областей. Оборудование всех офисов звуковыми устройствами и web-камерой обойдется компании примерно в 25000 рублей. Заново рассчитаем стоимость совещания, но теперь при проведении видеоконференций. Примерно

получается 39675,5 рублей что на 15000 дешевле. В год в главном офисе проводится 6 совещаний, учитывая проведение видеоконференций вместо поездок можно избежать потери 90000 рублей в год только на проведении совещаний.

Еще одна проблема системы коммуникаций — это проведение тренингов одновременно для всех уровней квалификации и не систематизирование подготовки. Для решения данной проблемы я предлагаю разделить агентов на группы по срокам работы в организации. В первую группы входят те агенты кто только что начал работу в организации РЕСО-Гарантия, срок работы до 1 месяца. Во вторую группу агенты с опытом работы от 1 месяца до 3 месяцев. В 3 группу агенты с опытом работы от 3 месяцев до 6 месяцев. Разделив агентов по группам необходимо реализовать систему подготовки. Для этого необходимо агентов 1 группы отправлять на тренинги всю неделю, каждый день. После этого дать им неделю на реализацию полученного опыта, после чего еще 2 занятия на закрепление полученного опыта. для агентов 2 группы проводить тренинги 2 раза в неделю, что позволит получать дополнительный опыт общения и заключения договоров.

Для агентов 3 группы проведение тренингов 1 раз в 2 недели, на таких тренингах необходимо давать опыт привлечения новых агентов и работу с новыми видами страхования. Если реализовать все систему подготовки агентов, то получим высококлассных, опытных агентов со знанием своего дела.

## **Библиография:**

1. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2016. - №10.
2. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебно-методический комплекс. / Л.М.Арутюнова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014.
3. Бородин, Д. Сказки о лидерстве / Д. Бородин // PR в России. - 2011. - №7.
4. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: ИНФРА-М, 2016
5. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2009.
6. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012
7. Егоршин, А.В. Управление персоналом / А.В. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2016



8. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2016
9. Коноваленко, М.Ю. Как сорвать маску с обманщика / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. - 2014. - №8.
10. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
11. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016.
12. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. - М.: Инфра-М, 2012. - С. 11-25.
13. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2009. - №1.
14. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2012. - №7.
15. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №6.
16. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. Л.А. Брагина, Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2017
17. Прохорова, Е. Ремонт коммуникаций / Е. Прохорова // Справочник по управлению персоналом. - 2016 - №4
18. Разводов, С. Построение внутренних коммуникаций в компании / С. Разводов // Кадровик. - 2016. - №2
19. Семенникова, Л.И. О некоторых итогах международной конференции, посвященной 10-летию факультета государственного управления МГУ [Текст] / Л.И. Семенникова // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество) - 2004. - №1. - 210 с.
20. Фролова, С.С. Теория коммуникации [Текст] / С.С. Фролова // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. - 2010. - № 1. - 97 с. Льюис, Ф. Социология коммуникации [Текст] / Ф. Льюис. - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 2010. - 304 с.
21. Чугунова, А. Источники дезинформации / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №4
22. Чугунова, А. Прочные связи / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. -2016. - №4
23. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014