

ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ФРОНТ-ОФИСА КОМПАНИИ АО «АЛЬФА-БАНК»

© **Котляр Е. В., Непомнящая Д. О., Пушкарева Е. М., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды организации должны адекватно реагировать на перемены, что невозможно без построения эффективной системы коммуникаций. Актуальность работы обусловлена тем, что коммуникации внутри компании обеспечивают прозрачное информационное взаимодействие в ежедневной деятельности, это приводит к повышению заинтересованности работников, укреплению корпоративной культуры, а, следовательно, и к повышению эффективности работы компании.

В данной статье рассмотрены теоретические аспекты обмена информацией в организации, проанализирована система коммуникаций в АО «Альфа-банк» и описаны предложения по ее улучшению для сотрудников АО «АЛЬФА-БАНК».

Ключевые слова: внутрикорпоративные коммуникации, АО «Альфа-банк», матрица обмена информацией

Эффективные внутренние коммуникации — необходимое условие для достижения компанией поставленных целей, так как коммуникации возникают на всех этапах деятельности компании. В своей работе

Мильнер Б. З. дает следующее определение организационной коммуникации — это «процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому

числу людей внутри организации и отдельным индивидуумам, и институтам за ее пределами» [1].

Автор учебного пособия по организационному поведению Шапиро С. А., выделяет следующие элементы коммуникационного процесса: «отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее; сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов; канал — средство передачи информации; получатель — лицо, которому предназначена информация и которое её интерпретирует» [2].

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Литвинюк А. А. разделяет коммуникационный процесс на пять этапов: зарождение идеи, кодировка информации и выбор канала ее распространения, передача информации, декодирование информации, осмысление информации [3].

При прохождении информации через этапы могут возникнуть определенные трудности, искажающие смысл сообщений. Наличие обратной связи способствуют преодолению этих искажений и повышению эффективности управленческих коммуникаций. При создании системы коммуникаций необходимо исходить из того, что вертикальные и горизонтальные коммуникации преследуют разные цели, поэтому и инструментов коммуникаций должно быть несколько.

Компания АО «Альфа-банк», основанная в 1990 году, является универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций. Компания подразделяется на три блока: розничный, корпоративный и массовый.

При анализе организационной структуры иркутского отделения АО «Альфа-банк» было выявлено дублирование функций в продуктовой линейке розничного, корпоративного и массового блоков. Нами было обнаружено совпадение основных КРІ сотрудников блоков, что приводит к трем негативным факторам:

- борьба за клиентов в блоках;
- ухудшение сопровождения клиентов, и, как следствие, их потеря;
- потеря возможности привлечения большего числа клиентов.

Сотрудники скрывают от коллег из других блоков предстоящие или идущие на данный момент переговоры с потенциальным клиентом, это ведёт неэффективной консультации и пересечению встреч и звонков по клиентам, что приводит к негативной реакции со стороны клиента, ухудшению имиджа банка, в худшем случае, потере партнера (см. рис. 1).



Рис. 1. Процесс горизонтальных коммуникаций в «Альфа-банке»

В компании «Альфа-банк» разработано Положение о внутренних коммуникациях, однако не все сотрудники осведомлены о его наличии, и оно содержит только общие сведения, без описания технологии коммуникационного процесса.

После изучения моделей горизонтальных коммуникаций в компании нами проведен опрос среди персонала. В анкетировании приняли участие 20 сотрудников Иркутского отделения, среди них 8 менеджеров по продажам из массового блока и 12 менеджеров из розничного блока компании. По результатам опроса более половины опрошенных видят необходимость в улучшении внутренних коммуникаций (см. рис. 2).



Рис. 2. Результаты опроса «Необходимо ли улучшать внутренние коммуникации в компании?»

Также 50 % опрошенных постоянно или часто используют сотрудников из других блоков в качестве источника информации, однако 40 % опрошенных ответили, что у них часто возникают сложности при обмене информацией с сотрудниками других подразделений.

Плохо налаженные коммуникации между отделами приводят к дублированию функций и внутреннюю борьбу за клиента, что негативно сказывается на эффективности компании, поэтому в рамках данной работы, нами разработаны предложения для улучшения горизонтальных внутрикорпоративных коммуникаций между розничным и массовым отделами компании.

Проанализировав существующий подход к коммуникационным процессам в компании АО «Альфа-банк», мы предлагаем унифицировать систему внутрикорпоративных коммуникаций отделов компании путем создания единой матрицы для регулярного обмена информацией (см. Таблицу 1).

По вертикали матрицы располагается «инициатор» коммуникаций, т. е. тот, кто передает информацию, а по горизонтали — «аудитория», т. е. сотрудники, на которых рассчитано сообщение. На пересечении мы расположили те каналы и

способы взаимодействия, которые удобно использовать для обмена информацией тем или иным категориям сотрудников.

Вся информация в матрице разделена на три уровня: желтым цветом выделена информация, предоставляемая руководителям высшего звена, голубым — информация для руководителей среднего звена, а розовым — информация для

рядовых менеджеров. Например, директору отдела удобнее всего сделать общее заявление для всех сотрудников компании, используя внутренний сайт или газету, если это сообщение об общих успехах компании. Если нужно сделать важное заявление, то лучше организовать общее собрание, где руководитель может ответить на вопросы, обеспечить обратную связь.

Таблица 1. Матрица коммуникаций

	аудитория							
	управляющий	директор отдела	заместители директора	непосредственный руководитель	менеджеры	все		
инициатор	управляющий	календарь Outlook совещание по итогам отчётного периода совещания	совещание по итогам отчётного периода	общие собрания	общие собрания	газета (обращение)		
				газета (обращение)	газета (обращение)			
	директор отдела	совещание по итогам отчётного периода рабочие встречи отчёты	календарь Outlook	совещание	совещания	газета (обращение)		
				совещание по итогам отчётного периода	рабочие встречи		совещание по итогам отчётного периода	
				отчеты	планерки			внутренний сайт
	заместители директора	совещание по итогам отчётного периода рабочие встречи отчёты	совещание по итогам отчётного периода отчеты e-mail	календарь Outlook	отчеты	общие собрания	общие собрания	
					e-mail			общие собрания
					совещания			рабочие встречи
					планерки			общие собрания
	непосредственный руководитель	неприменимо	совещания отчеты общие собрания	Неприменимо	совещания	календарь Outlook	доска объявлений	
					планерки		рабочие встречи	общие собрания
					отчеты		внутренний сайт	
менеджеры	неприменимо	совещания планерки e-mail отчеты	совещания планерки отчеты	совещания	e-mail	ящик предложений		
				планерки		совещания	внутренний сайт	
				отчеты		e-mail	газета (обращение)	
				отчеты			общие собрания	

Внутренние коммуникации — это еще и правильная постановка задач, от того, насколько точно и полно поставлена задача, зависит успех ее

выполнения. Основываясь на элементах коммуникационного процесса, мы предлагаем

внедрить шаблон задач, который включает в себя четыре части:

- краткое описание сути задачи (что необходимо сделать?);
- ответственные за выполнение задачи (кто должен сделать?);
- срок выполнения задачи (когда нужно выполнить задачу?);
- инструменты (как выполнить поставленную задачу?).

Шаблон может содержать и большее количество элементов, но их не должно быть слишком много.

В рамках данной работы мы предлагаем сосредоточиться на создании прочных горизонтальных коммуникаций между разными отделами банка. Мы решили, что в рамках нашей работы будет уместно разработать коммуникации для отдела ОРКК (отдел по работе с корпоративными клиентами) и МАСС (малый и средний бизнес).

Основным пунктом рабочего плана менеджеров ОРКК является привлечение зарплатных проектов клиента (1 500 зарплатных счетов в год на каждого

менеджера), всего в отделе работают 15 сотрудников. В массовом отделе работают 30 клиентских менеджеров, в приоритете которых является открытие расчетных счетов (950 счетов в год) [4]. При наличии налаженных горизонтальных коммуникаций мы избавимся от дублирования функций и увеличим эффективность компании. Для этого мы предлагаем разделить наши предложения по улучшению коммуникаций на несколько шагов.

Первый шаг состоит из коммуникаций с помощью e-mail и касается решения ежедневных задач (см. рис. 3). Менеджер ОРКК передает менеджеру МАСС файл, содержащий: свои контактные данные (номер телефона), контактные данные клиента, дата, услуги, предоставленные клиенту. Получая данный файл, менеджер МАСС связывается с клиентом и предлагает ему открыть расчетный счет в компании, затем отправляет менеджеру ОРКК файл с информацией о том, открыт расчетный счет или нет. В конце каждого месяца руководители отделов получают отчеты о передаче данных клиентов между отделами.

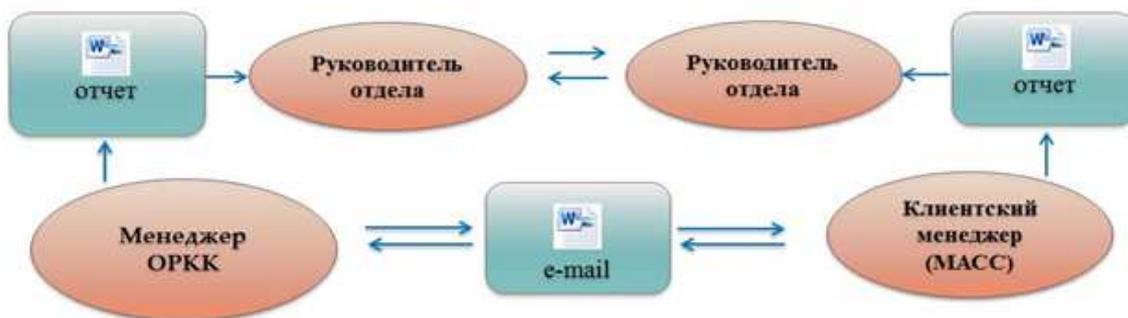


Рис. 3. Блок-схема коммуникаций отдела (e-mail)

Файл, которые менеджеры передают друг другу, содержит следующие элементы (см. таблицу 3): контактные данные менеджеров, осуществляющих коммуникацию, контактные данные клиента,

услуги, предоставленные клиенту, дату. Файл также содержит информацию о денежном вознаграждении за каждый переданный контакт менеджеру из другого отдела.

Таблица 3. Содержание файла по передаче клиента

№	ФИО, должность, номер телефона (кто передал)	Контактные данные клиента	Оказываемый перечень услуг	Дата	ФИО, должность, номер телефона (кто передал)	Вознаграждение
1	Иванов А.А Менеджер 42-42-42	Кузнецова Е.М. 67-89-99	Открытие расчетного счета	21.09.17	Петров П. К., менеджер, 42-42-12	500 руб. за открытие р/с

Второй шаг, необходимый для создания единого информационного пространства среди сотрудников отделов, а также контроля по выполнению текущих задач — проведение планерок между отделами. Периодичность проведения планерок будет

составлять 2 раза в месяц. Ответственными за организацию планерок будут руководители отделов. Проведение планерок будет состоять из трех этапов: подготовка планерки, проведение, результаты.

Третий шаг, направленный на улучшение коммуникаций — это проведение анкетирования сотрудников отделов, для того, чтобы увидеть, изменилось ли мнение сотрудников о внутренних коммуникациях в компании. Мы будем задавать те же вопросы, которые задавали для проведения анализа текущего состояния коммуникаций (см. Приложение 2). Проведение анкетирования будет проводиться через месяц после нововведений.

Итак, мы предложили компании матрицу для внутренних коммуникаций, которая охватывает вертикальные, горизонтальные, а также нисходящие и восходящие коммуникации. Использование матрицы значительно уменьшит информационные потери компании, так как позволит всем участникам коммуникационного процесса получать необходимый им объем информации. С помощью матрицы компания сможет преодолеть информационные барьеры между руководителем и подчиненными, ведь руководители не только будут информировать о задачах, но и получать обратную связь от сотрудников. Это приведет к большей вовлеченности сотрудников в дела компании, их удовлетворенности своей работой, а это, в свою очередь, благоприятно сказывается на корпоративной культуре компании.

Применение предложенных инструментов совершенствования коммуникационного процесса позволит снизить временные затраты на передачу важной информации, исключить дублирование функций, повысить скорость выполнения работ по обслуживанию клиентов, что в конечном счете, несомненно, отразится на результатах деятельности банка в долгосрочной перспективе. ■

1. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: Инфа-М, 2005.с – 480 с. (стр. 67)

2. Шапиро С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро.- М.: КНОРУС,2012. – 352 с. – (Для бакалавров).

3. Литвинюк А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 505 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.

4. Дашкевич А. «Альфа» успешной карьеры [Электронный ресурс] / А. Дашкевич //Альфа-

банк : Электрон. дан. – 2016. –

URL:<https://alfabank.ru/moscow/press/monitoring/2007/2/19/1.html> (Дата обращения: 22.10.2017)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Дашкевич А. «Альфа» успешной карьеры [Электронный ресурс] / А. Дашкевич // Альфа-банк : Электрон. дан. – 2016. –

URL:<https://alfabank.ru/moscow/press/monitoring/2007/2/19/1.html> (Дата обращения: 22.10.2017)

Литвинюк А. А. Организационное поведение: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 505 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.

Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., переаб. и доп. – М.: Инфа-М, 2005.с – 480 с. (стр. 67)

Шапиро С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро.- М.: КНОРУС,2012. – 352 с. – (Для бакалавров).

Problems of construction of effective intracorporative communications for employees of the front-office of the company of ALFA-BANK JSC

© Kotlyar E., Nepomnyaschaya D., Pushkareva E., 2018

In the absence of established communications, employees do not know which purposes the organization is moving to, what their colleagues are currently engaged in, which can lead to the inability to coordinate various types of company activities. Based on the foregoing, we can conclude that the relevance of the work is due to the fact that communications within the company provide transparent information interaction in everyday activities, this in turn leads to increased employee interest, the strengthening of corporate culture, and, consequently, to improve the efficiency of the company.

In this article, theoretical aspects of communication in the organization are examined, the communication system in ALFA-BANK is analyzed, and proposals for improving intracorporate communications for employees of ALFA-BANK JSC are described.

Keywords: intra-corporate communications, ALFA-BANK JSC, information exchange matrix