

## **Содержание:**

# **Введение**

Коммуникация, или процесс передачи информации от человека, группы или организации другому человеку, группе или организации, лежит в основе функционирования любого предприятия и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Современный руководитель тратит 48 минут каждого часа своего рабочего времени на общение с подчиненными, коллегами, начальством. Таким образом, 80 процентов его времени уходит на коммуникацию, и от того, настолько она эффективна, во многом зависит эффективность работы всей организации.

Если коммуникации являются проблемой в Вашей компании, постарайтесь разобраться, какую именно информацию Ваши сотрудники недополучают.

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. Кроме того, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью. Все это определяет актуальность изучения вопроса роли коммуникаций в системе управления персоналом современных организаций.

Целью данной работы является изучение коммуникаций в организации.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- Понятие и элементы и классификация коммуникации;
- Коммуникационный процесс и его модели;
- Анализ коммуникационных процессов ПАО "МТС";
- Мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов;

При написании данной работы были использованы современные научные и учебные источники.

# **Глава 1 Теоретические основы эффективности коммуникаций**

## **1.1 Понятие и классификация коммуникации**

Коммуникации – это «процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми» – такое определение дает словарь практических терминов по менеджменту.[\[1\]](#) Т.М.Орлова определяет коммуникации как «обмен информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью». Коммуникации можно считать эффективными в том случае, если на их основе руководитель принял эффективное решение.

Важнейшей целью внутриорганизационных коммуникаций является «создание среди сотрудников поддержки цели и политики, проводимой руководством организации».[\[2\]](#)

Общепринятыми элементами коммуникаций в организации приняты:

- отправитель,
- сообщение,
- коммуникационный канал,
- коммуникационные средства,
- получатель.[\[3\]](#)

Другие авторы помимо представленных выше элементов называют еще код, контекст и шум.

Спросите у своих подчиненных, что им меньше всего нравится в их работе, и они непременно упомянут проблему с коммуникацией. Фактически, в результате проведения многих национальных опросов, исследовавших отношение персонала к руководству, в которых участвовали практически все крупные организации, были получены низкие уровни ответов на вопросы, связанные с коммуникацией.

Тем не менее те же сотрудники, которые отвечали на данные вопросы, говорили о том, что общение очень важно для них. Если коммуникации являются проблемой в компании, постарайтесь разобраться, какую именно информацию сотрудники недополучают, например:

Персонал не имеет четкого представления о том, что от него ожидает руководство и насколько он подходит компании. Менеджмент не делится с работниками информацией о результатах деятельности компании, ее успехах или о том, в каком направлении она сейчас развивается.[\[4\]](#) Сотрудникам кажется, что они получают недостаточное вознаграждение, так как у них нет никакой информации о стоимости суммарных выгод и размере их общего дохода. Прежде чем начать доносить ту или иную информацию до своих сотрудников, определите, какая аудитория людей ее получит.[\[5\]](#)

Для этого ответьте для себя на ряд вопросов:

Все ли Ваши подчиненные имеют доступ к электронной почте?

Все ли работники на месте?

Возможно, некоторые Ваши сотрудники работают по определенным дням?

Возможно, кто-то из персонала занят постоянно с клиентами или имеет разъездной характер деятельности, что не позволит им присутствовать на собрании?

Учитывая все эти моменты, у Вас есть огромный выбор различных способов улучшения качества коммуникации в компании.

Корпоративная внутренняя сеть является отличным местом для обнародования разнообразных статей для персонала, в особенности, если большинство людей имеют доступ к компьютеру.[\[6\]](#) Данный вид связи с персоналом является отличным способом донесения информации об изменениях, успехах и других важных событиях, произошедших в компании.

Собрания- эффективный способ собрать коллектив вместе, который особенно ценится, если на них обсуждаются хорошие новости и компания демонстрирует, насколько она ценит своих сотрудников. Собрания также являются отличным местом для дискуссии, позволяющим работникам задать свои вопросы или начать обсуждение той или иной проблемы.[\[7\]](#) Кроме того, руководство может узнать таким образом мысли, опасения и идеи своих подчиненных.

Телефонные конференции являются эффективным инструментом общения с теми сотрудниками или их группами, которых нет на рабочем месте. Вложение средств в развитие конференц-технологий (например, покупка специальных телефонов, видео аппаратуры, хороших микрофонов), которые бы обеспечивали хорошее качество аудио и/или видео связи.

Научите персонал пользоваться данным оборудованием. Если на собрании Вы собираетесь использовать раздаточный материал, то распорядитесь, чтобы сотрудники, которые будут общаться с Вами по телефону, также имели к ним доступ. Электронная почта - это очень просто способ распространить информацию среди большой группы людей в одно мгновение.[\[8\]](#) К сожалению, чрезмерное использование электронной почты может заставить работников почувствовать себя изолированными, лишенными личного контакта с руководством.

Электронные сообщения хранятся в компьютерной системе компании и, отправив их однажды, отправитель больше не имеет контроля над тем, куда они направились.[\[9\]](#) Также следует помнить, что такая форма общения с сотрудниками сильно отличается от обычного личного разговора или беседы по телефону. Хорошо оформленная, организованная и своевременно обновляемая доска объявлений является эффективным, удобным и недорогим способом коммуникации с персоналом, особенно с теми сотрудниками, которые не имеют доступа к компьютеру на своем рабочем месте.

Социальные медиа, включая блоги, подкасты, социальные сети могут быть использованы для построения интернет сообщества, получения обратной связи и осуществления более привлекательных изменений.[\[10\]](#) Например, ежедневные, еженедельные или с другой частотой обновления подкасты могут обеспечить место проведения разговора менеджера или руководителя со своими подчиненными посредством интранета.[\[11\]](#) Несмотря на то, что социальные медиа являются отличным способом общения руководства компании со всеми сотрудниками одновременно, они не должны становиться полной заменой живому открытому общению лицом к лицу.

Опросы сотрудников также выступают эффективным и продуктивным способом получения информации от большой группы людей. Хорошо составленные опросы позволяют получить обратную связь от персонала по вопросам того, что они думают о работе компании, как они видят свои роль в ее деятельности, насколько они довольны своим уровнем заработной платы и бонусов, а также устраивает ли их качество коммуникации на всех уровнях организации.[\[12\]](#) Тем не менее, если

после проведения опроса и получения определенной информации от персонала, со стороны руководства не поступит никаких предложений об проведении необходимых изменений, его отношения с сотрудниками могут стать только хуже, так как люди могут подумать, что их мнения просто не услышали.

Никто не хочет приносить плохие вести. Но здесь может помочь правильный подход к этой ситуации. Воспользуйтесь следующими советами, если Вам необходимо сообщить нехорошие новости.

Будьте откровенными. Опишите возникшую ситуацию честно и открыто. Не пытайтесь уклониться или скрыть неприятную правду.[\[13\]](#)

Действуйте быстро. Промедление только усложнит задание.

Сообщайте о плохих новостях лично, всегда, когда это возможно. Это дает возможность проявить заботу и решать вопросы напрямую.

Всегда объясняйте причину плохих новостей. Чем больше информации у людей, тем легче им будет принять ситуацию.

Взгляните на ситуацию в перспективе. В большинстве случаев, существует и положительная сторона, а пусть и незначительная.

Не забудьте подчеркнуть положительные аспекты, которые помогут слушателю заглянуть за негативные моменты и увидеть целостную картину.

Коммуникационные каналы – это средства, благодаря которым возможна передача информации.[\[14\]](#) Они классифицируются на информационные (листовки, доски объявлений, внутренние сайты), аналитические (анкетирование, интервьюирование, опросы), коммуникативные (тренинг, мероприятия, адаптационные системы) и организационные (совещания, собрания).[\[15\]](#)

Внутриорганизационные коммуникации принято классифицировать по нескольким признакам:

1. По подразделениям:

А) горизонтальные (на одном уровне),

Б) вертикальные (на разных уровнях),

В) диагональные (между руководителями и работниками различных подразделений);

1. По уровням:

А) нисходящие (от руководства к подчиненным),

Б) восходящие (руководителями от подчиненных);

1. По форме общения:

А) вербальные (с помощью устной речи),

Б) невербальные (мимика, жесты, взгляд, манеры; отсутствует устная речь);

1. По субъекту общения:

А) межличностные (между двумя и более людьми в непосредственной близости),

Б) организационные (две и более группы, обладающие собственным интересом и собственными целями);

1. По используемым каналам общения:

А) формальные (возникают в процессе взаимосвязи различных уровней и отделов),

Б) неформальные (источники слухов).

Тип коммуникационных сетей напрямую влияет на эффективность деятельности группы, строящей коммуникационный процесс. Они классифицируются на первичные и вторичные. (рис. 1)

К первичным коммуникационным сетям относят:

А) «змею» – последовательная горизонтальная цепочка сотрудников.

Б) «звезду»: успех коммуникационного процесса напрямую зависит от компетентности лидера.

В) «шпору» – состоит из трех уровней. Главная проблема «шпоры» – подбор кандидата на второй уровень.

Г) «круг»: лидер отсутствует, что формирует благоприятную моральную и психологическую среду для деятельности.

Вторичными коммуникационными сетями являются:

А) «тент» – устойчивая сеть; неофициальные коммуникации между сотрудниками минимальны.

Б) «палатка» – эффективна, когда права и обязанности старших подчиненных четко определены.

В) «дом» – замкнутая система, где каждый может связаться с представителем любого уровня.[\[16\]](#)

# Типы коммуникационных сетей (табл.№1)

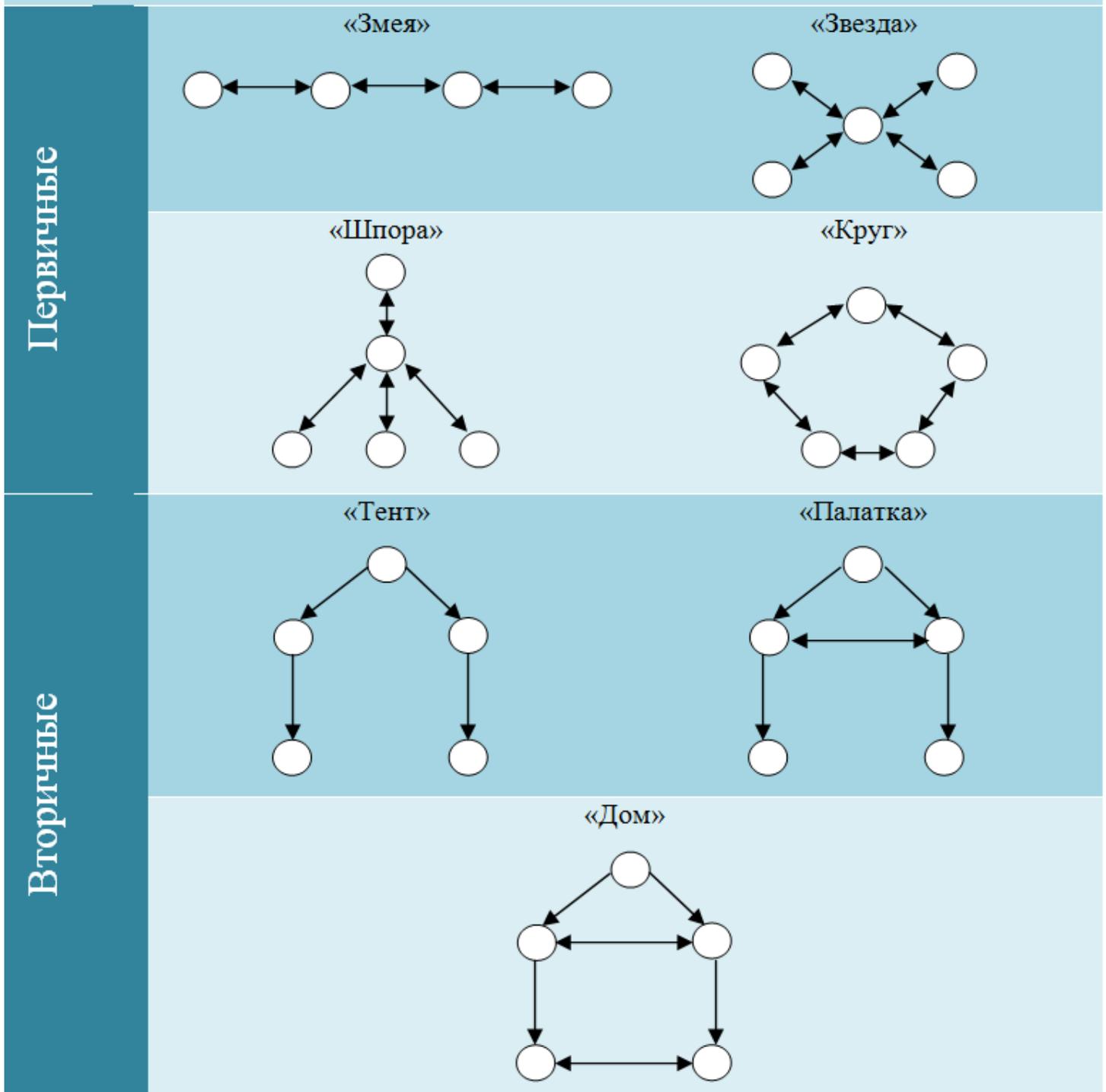


Рис1 Типы коммуникационных сетей

Эффективный менеджмент — то, к чему стремится каждая компания, потому как понимает, что это залог выживания в жесткой конкурентной борьбе.[\[17\]](#) Важной составляющей эффективного менеджмента являются внутренние коммуникации. Внутренние коммуникации — это основа жизнедеятельности компании. Джон

Коттер, преподаватель Гарвардской школы бизнеса, еще в конце прошлого века проводил исследование «Что на самом деле делают эффективные генеральные менеджеры?». [\[18\]](#) В статье, впервые опубликованной в 1982 году и затем переизданной с новыми комментариями автора в Harvard Business Review (Kotter J., 1999), были проанализированы результаты хронометрических описаний «ежедневной рутины» 15 успешных генеральных менеджеров 9 корпораций. Выяснилось, что от 70 до 90 % своего рабочего времени менеджеры «общаются как одержимые». [\[19\]](#)

Представляете, это в 1982 году! Если тридцать лет назад менеджеры общались как «одержимые», то что же можно сказать о том, сколько руководители общаются сейчас? Конечно, речь в данном исследовании шла только о руководителях, и считались все коммуникации — и внутренние, и внешние, но если предположить, что хотя бы 30 % своего времени сотрудник современной компании тратит на общение внутри своей организации (а это очень похоже на правду), то представляете, какое колоссальное значение имеют эти коммуникации! [\[20\]](#)

Все взаимодействие в компании строится на коммуникации. Мотивация, делегирование, продажи, управление персоналом — это коммуникативные процессы. И если в коммуникации возникают сбои, а они всегда возникают, поверьте — сбоить начинают все процессы в организации.

Кроме того, если компания стремится к командным формам работы, важно помнить о том, что ключевой этап в развитии команды — это преодоление фазы конфликта. Эффективно разрешить конфликт можно только с помощью коммуникации. [\[21\]](#) И отчасти именно потому, что многие руководители и сотрудники не умеют эффективно общаться со своими коллегами, этот этап так трудно преодолеть.

А если группа не прошла этап конфликта, она так и осталась только рабочей группой, здесь нельзя говорить о команде. Так что большинство людей, когда говорят о своих компаниях и подразделениях «команда», на самом деле, увы, ошибаются. Командой можно назвать только ту группу людей, которая смогла пройти этап конфликта, т. е. выяснить интересы каждого, согласовать их между собой и с большой общей целью, распределить между собой все роли в команде... Большинство людей делать это не умеют и конфликтов боятся. [\[22\]](#)

В итоге все в лучшем случае ведут себя социально приемлемо и вежливо, не ссорятся друг с другом и даже улыбаются при встрече. Но настоящего доверия в этой группе нет, никто не стремится бросить все свои силы, чтобы помочь другому,

и в кризисных, сложных ситуациях каждый начинает «тянуть одеяло на себя». В худшем случае все просто ругаются между собой — и компания разваливается. И основная причина именно в плохом качестве внутренних коммуникаций.[\[23\]](#)

Все зависит от той цели, которую ставит компания. Развивать внутренние коммуникации просто для того, «чтобы было», не имеет никакого смысла. Потому что это проект сложный, дорогостоящий, требующий большого количества времени и усилий. Какие могут быть задачи? Например, повысить число горизонтальных связей. Ведь как обычно получается в иерархических структурах: ставит задачи и принимает результаты работы начальник подразделения, но «заказчиком» задачи обычно является другое подразделение, чаще всего какое-то конкретное лицо.[\[24\]](#)

И бывает так, что коммуникация строится по схеме «сотрудник отдела 1 (заказчик) — руководитель отдела 1 — руководитель отдела 2 — сотрудник отдела 2 (исполнитель)». Два лишних звена в коммуникации. Значительно больше шансов какую-то информацию потерять или перепутать, более того, время руководителей занято «перегонкой» информации. Хотя сотрудники вполне могли бы пообщаться между собой напрямую.

Вроде бы как просто. Но на самом деле совсем не так просто. Потому что не принято. Потому что, если задача находится в конфликтной зоне, т. е. сотрудники двух отделов конфликтуют между собой и не могут договориться, гораздо проще отправить переговариваться двух руководителей. Простой пример с производства. Руководитель сталкивался с рядом проблем по вине других подразделений.[\[25\]](#) Решение проблемы выглядело так: руководитель отправлял служебную записку руководству, оно какое-то время рассматривало эту записку, потом шло в другое подразделение и делало там втык.[\[26\]](#)

Ситуация решалась слишком поздно, и все участники процесса были друг другом очень недовольны. После курса обучения коммуникациям руководитель начал разговаривать с коллегами напрямую. Сейчас результат следующий: проблемы решаются сразу же на месте, причем руководитель смог наладить такие отношения, что коллеги бросаются решать проблемы со всех ног, потому что искренне хотят помочь руководителю и рады, что эти проблемы не выносятся на уровень вышестоящего руководства.[\[27\]](#) Экономится огромное количество времени, сотрудники довольны друг другом, руководство тоже чувствует себя свободнее, поскольку сотрудники меньше дергают.

## 1.2 Коммуникационные барьеры

Коммуникационные барьеры – это возникающие в процессе деятельности компании преграды, снижающие эффективность обмена информацией.[\[28\]](#)

Барьеры классифицируются на:

1. Индивидуальные: А) различия в восприятии; Б) субъективная оценка; В) навыки коммуникации; Г) культурные различия.
2. Возникающие на организационном уровне: А) организационная структура; Б) информационная перезагруженность; В) неравенство в статусе сотрудников.

[\[29\]](#)

Для преодоления индивидуальных барьеров руководители компаний обязаны обратить внимание на:

1. Развитие навыков коммуникации сотрудников. Существует ряд советов, помогающих овладеть навыком активного слушания (рис.2)

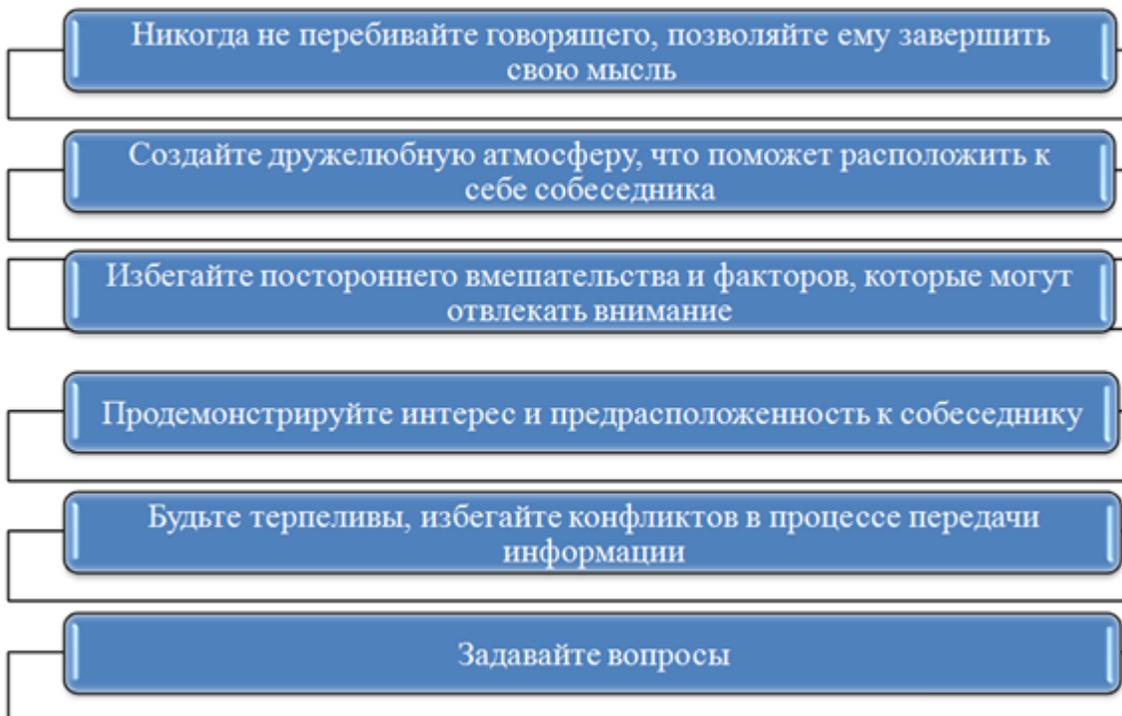


Рис.2 Навыки активного слушания

2. Развитие у сотрудников технических навыков коммуникации.

3. Создание внутрикорпоративной культуры, поощряющей открытые коммуникации.

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

## **1.3 Основы построения эффективной системы внутренних коммуникаций**

Для построения эффективной системы внутренних коммуникаций необходимо:  
(рис.3)

Условие	Пояснение (Рис.4)
Обеспечить техническую базу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техническое оснащение и каналы передачи информации</li> <li>• Информационная безопасность</li> <li>• Высокая скорость передачи информации</li> </ul>
Обеспечить обмен необходимой для работы информацией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своевременно обеспечивать сотрудников необходимой информацией, организовать обратную связь, четко формулировать поставленные задачи, наладить систему отчетов и контроля</li> <li>• Доводить до сведения работников принятые указы, распоряжения, инструкции</li> <li>• Создать нормативную базу компании</li> <li>• Исключить потерю и искажение информации</li> </ul>
Разработать внутрикорпоративные информационные источники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративные СМИ (газеты, журналы, стенды)</li> <li>• Электронные (рассылки по e-mail, онлайн-конференции, порталы)</li> <li>• Организационные (совещания, встречи)</li> <li>• Специальные (листовки, буклеты, фильмы)</li> </ul>
Создать внутрикорпоративную культуру	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информировать сотрудников о корпоративных ценностях компании</li> <li>• Публиковать корпоративную информацию использовать корпоративный сленг</li> <li>• Сообщать сотрудникам о предстоящих корпоративных мероприятиях</li> <li>• Обеспечивать обратную связь в виде анкетирования и опросов</li> </ul>
Сформулировать положительный в глазах сотрудников имидж компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сообщать сотрудникам о текущем положении дел, достижениях и неудачах компании</li> <li>• Сообщать сотрудникам о перспективных отраслях развития, новых проектах и задачах</li> <li>• Управлять внутрикорпоративными слухами</li> </ul>
Привлекать в компанию талантливых работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информировать сотрудников о назначениях, кадровых изменениях</li> <li>• Размещать объявления об открытых вакансиях</li> <li>• Разработать программу по адаптации новых сотрудников компании</li> <li>• Организовывать мероприятия по повышению квалификации и развитию навыков</li> <li>• Ввести систему премирования и награждения сотрудников</li> <li>• Поздравлять сотрудников с праздниками, в том числе личными</li> </ul>
Создать корпоративную базу знаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создать электронную библиотеку</li> <li>• Внедрить программы по дистанционному обучению сотрудников</li> <li>• Проводить электронный срез знаний</li> <li>• Создать внутриорганизационные кружки</li> <li>• Информировать сотрудников о предстоящих семинарах, днях открытых дверей в вузах, стажировках</li> </ul>
Периодически оценивать эффективность внутриорганизационных коммуникаций	<p>Систематическая оценка качества внутриорганизационных коммуникаций способствует регулированию неэффективных процессов в компании, что предотвратит внутрикорпоративные конфликты и повысит эффективность работы.</p>

Рис.3 Условия построения эффективной системы внутренних коммуникаций

<b>Средство</b>	<b>Описание</b>	<b>(табл.2)</b>
ERP-система	Автоматизирующая учет и управление корпоративная информационная система.	
Инtranет	Внутрикорпоративная сеть, налаживающая коммуникации между подразделениями и отдельными сотрудниками компании.	
Формирование корпоративной культуры	Ряд мероприятий, направленных на сплочение коллектива и улучшение взаимопонимания между сотрудниками.	
Внутренний PR	Процесс формирования положительного имиджа компании в глазах ее сотрудников.	
Система управления знаниями	Ряд мероприятий, целью которых является порождение в сотрудниках постоянного желания приобретать новые знания и навыки.	

Рис 4. Средства налаживания внутренних коммуникаций

Для того чтобы оценить, эффективны ли внутриорганизационные коммуникации и нуждаются ли они в преобразованиях, необходимо провести последовательный анализ.

Шаг 1. Дать оценку масштабу и культуре компании.

Шаг 2. Выявить последствия неэффективных коммуникаций

При наличии в компании «симптома» неэффективности элемента коммуникации необходимо диагностировать общую неэффективность коммуникаций.

Шаг 3. Установить наличие каналов коммуникаций

Необходимо выяснить, какие инструменты коммуникации распространены в организации.

Шаг 4. Оценить имеющиеся каналы коммуникаций

Необходимо дать оценку информации, которая передается через каналы коммуникаций. Существуют критерии оценки информации.

<b>Критерии качества информации (табл.№3)</b>	
<b>Критерий</b>	<b>Описание</b>
Уместность	Информация должна относиться к деятельности организации, соответствовать ее целям и ценностям.
Понятность	Информация должна быть понятна каждому сотруднику компании, содержать в себе терминологию данной компании.
Краткость	С целью экономии времени информация должна быть сформулирована кратко и четко, не содержать в себе лишние подробности.
Полнота и достаточность	Во избежание недопонимай и недостоверных слухов информация должна полностью освещать затрагиваемую тему.
Достоверность	Чтобы источник информации принимался сотрудниками как надежный, передаваемая по нему информация должна быть достоверна.
Своевременность	Чтобы передаваемая информации была актуальна, ее передача должна быть осуществлена как можно скорее.
Адресность	Предать информацию следует только тому, для кого она предназначена.
Адекватность коммуникационных средств	Для каждого вида информации должно быть грамотно выбрано средство передачи информации.
Доступность	Важная информация должна быть доступна одновременно в нескольких формах.

Рис.5 Критерии качества информации

Шаг 5. Проанализировать «разрывы».

На данном уровне анализа необходимо определить, на каком этапе процесса общения произошел сбой. Ликвидировав выявленный «разрыв» в цепи общения, система корпоративных коммуникаций будет восстановлена.

В условиях ужесточенной конкурентной борьбы и радикально сменяющейся ситуации на рынке, предприятия должны фокусировать внимание не только на материальном состоянии дел, но и выработать стратегию обмена информационного обеспечения внутри своей структуры, которая бы позволила им получать большую пользу от сотрудников и от предприятия в целом.[\[30\]](#) От эффективности коммуникационных связей и их взаимодействия зависит

перспектива и предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, и также работников данного предприятия, а на тотальном уровне и благосостояние всей страны в целом.

От качества системы внутренних коммуникаций в компании зависит многое. И уже стало вполне привычным, что крупные предприятия выделяют ее в отдельный функционал, создавая соответствующие подразделения и нанимая специалистов в данной сфере.[\[31\]](#) Ключевые слова: внутренние коммуникации, задачи внутренних коммуникаций, структура организации, совершенствование коммуникаций, внутренние инструменты PR, формы внутренних коммуникаций, мотивация сотрудников, организационная культура, корпоративная культура, признаки оценки эффективности внутренних коммуникаций, повышение эффективности труда.

Относительно недавно образовались новые методы обучения взрослых, а также повышения их квалификации, к которым можно причислить корпоративное обучение. Вводятся новые подходы и методики организации обучения компетентных специалистов, позволяющие участникам образовательного процесса не только высокоэффективно овладевать информацией, но и развивать знания, навыки, потенциал.[\[32\]](#)

Обычной практикой в данной работе стало проведение тренингов следующего плана: вступительная беседа, которая продолжается около 10 минут, комплекс упражнений, дающих возможности проработать новые методы и технические приемы работы с намерением совершенствования компетентностей сотрудников.[\[33\]](#) Для этого в процессе тренинга применяются различного рода формы обучения, среди которых необходимо упомянуть кейсы (обсуждение определенных ситуаций, которые иллюстрируют те или иные концепции); имитационные и ролевые игры; работа в мини-группах с целью решения актуальных проблем; различные интерактивные упражнения и техники (информационные, стимулирующие, групповые динамические).

У компании имеется опыт работы в проведении обучения групп до 12 человек, так как при большой численности обучающихся фигурируют некоторые затруднения во время выполнения практических упражнений и контроле освоения участниками теми знаниями, на благо которых осуществляется тренинг. Разработка материалов начинается после четко сформулированной темы и цели тренинга.[\[34\]](#)

Перечень материалов в каждом случае является индивидуальным, так как оформляется согласно тематике и задачам тренинга. К примеру, в рамках корпоративного тренинга-практикума «Эффективные стратегии» была разработана книга тренера, где определялись цели; предварительная подготовка к проведению тренинга; компетенции, которые необходимо развить; правила тренинга; ключевые понятия и технологии; содержание тренинга; показатели производительности тренинга и предполагаемые результаты; рекомендуемая дополнительная литература и так далее.[\[35\]](#) Тренинги осуществляются в игровой форме, что дает возможность их участникам чувствовать себя непринужденно.

Блочная структура тренинга предусматривает теоретическую и практическую составляющую, межличностное взаимодействие, дает возможность для последовательного формирования у каждого участника тренинга умения находить свое место в групповом решении, соответственно давать оценку ситуации, помогать другим и оказывать им поддержку.[\[36\]](#)

Проведение корпоративных тренингов требует периодического мониторинга и оценки их эффективности, внесения поправок и модернизации программ тренингов. Проверка и наблюдение за достижениями участников тренинга говорят о том, что знания и навыки, которые были получены в течение корпоративного тренинга, развиваются в компетентности, содействуют индивидууму в преодолении трудностей, предусматривают существенные ошибки в реальной жизни и сокращают эмоциональные напряжения, вырабатывают новую профессиональную практику, целиком подчиняются ключевым условиям к организации обучения взрослого человека.[\[37\]](#)

Система стимулирования и поощрения работодателями сотрудников, которые успешно прошли корпоративное обучение, способствует улучшению уровня эффективной деятельности структурных подразделений и предприятия в целом. Следует также отметить, что можно разделить общение на непосредственное и опосредованное.[\[38\]](#) Непосредственное общение совершается за счет использования естественных органов, которые даны живому существу природой: руки, туловище, голова, голосовые связки и так далее. Непосредственное общение представляет собой исторически первую форму общения людей друг с другом, исходя из которого в последующих этапах формирования цивилизации появились другие виды опосредствованного общения.

К ним относятся переговоры, совещания и беседы. Опосредствованное общение, то есть общением посредством чего-либо, можно рассматривать как частичную

психологический связь путем использования письменных или технических устройств, которые затрудняют или отдаляют на некоторое время получение обратной связи между сторонами общения.[\[39\]](#) Опосредствованное общение касается использования специальных инструментов для организации общения и обмена информацией.

В теории управления беседа рассматривается как вид делового общения, преднамеренно подготовленный предметный разговор, который служит решением управленческих задач. В отличие от деловых переговоров, которые в значительной степени жестко структурированы, и, обычно, осуществляются между уполномоченными лицами различных организаций (или подразделений одной организации), деловой беседе присуще конкретный предмет, однако она не предлагает заключить договор или выработать обязательные для исполнения решения, более личностно ориентирована и проистекает между представителями одной организации.[\[40\]](#)

Имеется несколько типов формальных групп. Группа, которая специально сформирована руководящим составом путем организационного процесса. Ее цель — выполнить какие-либо конкретные задания. Группа одного из руководителей, которая состоит из самого руководителя направления, и непосредственных его заместителей, и помощников руководителя.[\[41\]](#) Они обрабатывают организационные моменты в организации, распределяют свою деятельность, плановый бюджет и стимулируют сотрудников к работе. Также существуют функциональные группы, которые объединяют специалистов определенных сфер, занятых бухгалтерией и набором новых сотрудников.[\[42\]](#)

Неформальная группа (неофициальная) является реальной социальной общностью, не имеющей юридически установленного статуса, добровольно сплоченная на базе дружбы, интересов и симпатий, либо на базе прагматической выгоды.

Неформальная группа представляет из себя изолированную общность или складывается внутри официальных групп. Интересы данной группы имеют не только профессиональную, но и внепрофессиональную направленность (к примеру, разнообразные творческие кружки, дружеские компании).

Существуют также условные неформальные группы, которые представляют собой содружество сотрудников на основе единых интересов, но напрямую не общающихся. Официальные группы, поддерживая все свои особенности, одновременно могут иметь лучшие свойства: дружелюбностью, тесными дружескими контактами, взаимной симпатией, готовностью к взаимопомощи и

содействию), что является укреплением и обогащением их функционирования.[\[43\]](#) Люди, которые осуществляют неформальные связи, делятся на группы.

К первой группе относятся новые сотрудники, которые встретились на каких-либо тренингах и подружились, вследствие чего начали оказывать друг другу помощь в сложных ситуациях, тем самым увеличивая скорость осуществления работы и ее качество.[\[44\]](#) Ко второй группе относятся неформальные связи между директором направления и подчиненными.

Данная связь способствует более быстрой передаче информации снизу — вверх. Также, если появляются конфликтные ситуации, слух до директора направления доходит быстрее, вследствие чего он успеет принять меры по ликвидации конфликта.[\[45\]](#)

В заключении отметим, что эффективность коллективной работы, способность сотрудников находить решение поставленных задач во многом зависят от морально-психологической атмосферы, а также от преобладающего в группе расположения духа подчиненных, который, при иных равных положениях, обусловлен, прежде всего, качественной структурой персонала, а также, особенностями неформальных отношений между руководителем и подчиненным.

## **Глава 2. Анализ коммуникаций в ПАО «МТС»**

### **2.1 Общая характеристика ПАО «МТС»**

ПАО «МТС» - одна из крупнейших розничных компаний России, СНГ и Прибалтики, работающая в формате дискаунтера с человеческим лицом, и один из ведущих дилеров операторов сотовой связи.

Компания была основана в апреле 1993 года, тогда же был открыт первый салон сотовой связи ПАО «МТС» в Москве. С самого начала компания делала ставку на розничные продажи, с каждым годом расширяя ассортимент товара. В конце 1999 года ПАО «МТС» проводит ряд масштабных рекламных кампаний. Бурный рост магазинов ПАО «МТС» начался после смены стратегии развития, основным направлением которой стало резкое снижение цен на мобильные телефоны. С января по декабрь 2002 года ПАО «МТС» открывает более 100 салонов связи, в 2003 году к этому числу добавилось еще 117 салонов, в 2004 – более 800 новых

салонов связи ПАО «МТС», а 2005 – 934 новых магазина ПАО «МТС», в 2006 – 1976 новых магазинов. По итогам 1 квартала 2007 года количество магазинов ПАО «МТС» в 12 странах составило 5156.

В конце 2003 года состоялся выпуск I транша векселей группой компаний ПАО «МТС».

В мае 2004 года ПАО «МТС» переходит на новый виток деятельности, запуская в продажу цифровые фотоаппараты, MP3-плееры и DECT-телефоны.

В апреле 2004 года выпущен II транш векселей. В октябре этого же года размещен облигационный заем компании общей номинальной стоимостью 1 млрд. рублей. В этом же году открываются филиалы «Украина» и «Казахстан». В конце 2005 года открыт филиал «Киргизия». В мае 2006 года сразу 4 первых салона открылись в Ташкенте, Узбекистане.

В январе 2007 года ПАО «МТС» выходит в Закавказье, открыв первые магазины в Армении и Азербайджане. В марте 2007 года в Поволжье появляется первый виртуальный оператор сотовой связи ПАО «МТС» (MVNO).

2 апреля 2013 года компании ПАО «МТС» исполнилось 16 лет. Для компании ПАО «МТС» главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

Группа компаний ПАО «МТС» насчитывает 18 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления. Сегодня ни одна компания не имеет таких темпов регионального развития, как группа ПАО «МТС».

Реальное преимущество ПАО «МТС» - качество коммуникации с потребителем. Под качеством коммуникации подразумевается комплекс маркетинговой активности – от прямой рекламы до оформления мест продаж. При этом по таким факторам, как ассортимент, удобство мест продаж сеть ПАО «МТС» входит в число лучших.

## **2.2 Внутренние коммуникации ПАО «МТС»**

Чтобы оценить нынешнее состояние коллектива и степень удовлетворенности работников, необходимо провести небольшое внутреннее исследование и установить, какие формы коммуникаций работники считают наиболее



проявляются без помощи технических средств и информационных технологий.

### Рисунок 3

По форме общения, коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

### Рисунок 4

Наряду с формальным общением, неформальным они присутствуют и через каналы коммуникации. Этот тип неформального общения распространен в организации такого типа. Кроме того, неформальное общение распространяется на празднование Дней рождения, встреч, "Нового года", "Восьмого Марта". Ежегодно организация отмечает "День создания ПАО «МТС». Эти меры отвечают интересам всей команды. Также организуются совместные поездки по туристическому направлению и прогулки на природе.

Такая система коммуникаций позволяет менеджеру обезопасить себя от ненужных сплетен и сплетен, организовать эффективную передачу формальной (деловой) информации между подразделениями, сократить, насколько это возможно, утечку информации.[\[49\]](#) При этом он уделял внимание своим подчиненным и, при условии, что это все возможные средства "обратной связи". Также подчиненные с помощью такой организации коммуникаций могут видеть своих начальников не только руководителей ордена, но и просто люди. Это было достигнуто коллективным праздником.

### Рисунок 5

По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации в ПАО «МТС» происходят по горизонтальному признаку из-за малого количества структурных единиц, но периодически возникают и вертикальные коммуникации.

### Рисунок 6

В конце каждого месяца начальникам отделов пишется отчет о работе директора. Также в отчете представлены предложения, пожелания и просьбы от самих докладчиков, а работники являются их подчиненными. Предварительно их запросы и пожелания будут обсуждаться с менеджером. Таким образом, в организации организована восходящая вертикальная связь.[\[50\]](#)

Директор, принимая во внимание доклад руководителей, в первый день следующего месяца организует встречу с помощью секретаря, чтобы по каждому пункту доклада дать указания для будущей работы, а также для управления и передачи информации, полученной из внешней среды. На том же заседании, главный бухгалтер фонда представить вам информацию о расходах или предстоящих расходах, доходах и т.д. таким образом, устанавливается вертикальная нисходящая связь.[\[51\]](#)

Также нисходящее и восходящее общение осуществляется на ежегодных собраниях всего трудового коллектива ПАО «МТС», на которых обсуждаются успехи, достижения, неудачи и будущие перспективы как организации, так и сотрудников.

Следует отметить, что ПАО «МТС» создала социальную сеть для сотрудников компании - ПАО «МТС», что является огромным плюсом для деятельности компании и совершенствованию внутренних коммуникаций. Теперь он может регистрировать сотрудников в Москве и Московской области, а в течение месяца он доступен своим коллегам в других регионах. Это первый в России проект по созданию такой крупной бизнес-социальной сети. Сейчас в ПАО «МТС» работает около 29 000 человек. Ожидается, что большинство из них зарегистрируются на сайте проекта и станут его активными участниками. За два дня работы ПАО «МТС» регионы Российской Федерации активными пользователями сети станут более 2 000 человек. В феврале 2009 года онлайн "Ebrowse" был протестирован в Москве и Московской области. Теперь к ней могут подключаться все сотрудники компании ПАО «МТС» в России и странах СНГ.

Пользователи могут использовать сеть заданий, например домашние компьютеры. Сегодня корпоративная социальная сеть закрыта и доступна исключительно сотрудникам компании. В дальнейшем возможно открыть доступ к ПАО «МТС» всем тем, кто не является сотрудниками ПАО «МТС».

Социальная сеть ПАО «МТС» включает в себя часть блогов и позволяет создавать сообщества по интересам. Участники сети могут добавлять записи в общую новостную ленту, делиться информацией о своих любимых местах бесплатно, пометив их на карте и многое другое. [\[52\]](#)

Поэтому можно сделать вывод, что ПАО «МТС» довольно успешно занимается коммуникацией, единственное, что можно дополнить-это использование современных технических средств и информационных технологий.

## 2.3 Внешние коммуникации ПАО «МТС»

ПАО «МТС» - крупнейшая компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. Основными направлениями деятельности компании являются осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам. С марта 2007 действует виртуальный оператор сотовой связи ПАО «МТС» (MVNO).

Сегодня ПАО «МТС» - это:

5,1 тыс. салонов связи и 30 тыс. сотрудников в 1,4 тыс. городах СНГ;

Сертифицированная система логистики: 47 складов на территории РФ;

Оборот компании в 2007 году - 5,1 млрд. USD;

Выручка компании в 2007 году - 3,14 млрд. USD.

В рамках XIII Саммита «Торговля в России», состоявшегося в Москве в начале октября, были оглашены результаты рейтинга «ТОП 100 Российской Розничной торговли», проведенного специалистами Национальной Торговой Ассоциации и ИА «INFOLine» по итогам 2008 года. ПАО «МТС» вошла в ТОП - 10 крупнейших российских розничных компаний рейтинга «ТОП 100 Российской розничной торговли» и победила в номинации «Лучшая торговая сеть по продаже мобильных телефонов и средств связи»

В качестве основного показателя, определяющего место компании в итоговом рейтинге, использовался показатель выручки компании в 2008 году. Как отмечается в исследовании агентства «INFOLine», по итогам 2000-2008 гг. совокупный оборот российских ритейлеров увеличился в 6,7 раз, что позволило стать отечественному розничному рынку одним из крупнейших в Европе.

Общество является юридическим лицом. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах.[\[53\]](#)

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. В своей деятельности Общество руководствуется законодательством Российской Федерации, а также настоящим Уставом.[\[54\]](#)

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. В печати может быть также указано фирменное наименование общества на любом иностранном языке или языке народов РФ. Общество может иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.[\[55\]](#)

Учредителем Общества является Российская Федерация в лице Федерального агентства по управлению федеральным имуществом.

Общество является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли общества и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на мировом рынке.

В начале деятельности компании название ПАО «МТС» обозначалось бордовым цветом на белом фоне. Свой нынешний вид с корпоративным желтым терьером логотип обрел в 2012 году.

Бренд ПАО «МТС» олицетворяет национальную сеть салонов сотовой связи, охватывающую всю Россию и ряд зарубежных стран. Визитной карточкой салона является его местонахождение, ярко оформленная вывеска и витрина. Тщательно подобранный персонал осуществляет качественное обслуживание клиентов компании. И даже форма одежды персонала – ярко желтая. В 2006 году бренд ПАО «МТС» вошел в рейтинг «Самые ценные бренды России 2006», подготовленном международным агентством Interbrand Zyntzmeier & Lux AG и журналом «BusinessWeek Россия», где представлены 40 самых дорогих российских брендов.

Для компании ПАО «МТС» главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

Коммуникация – это важная составляющая успешной деятельности любого предприятия, независимо от того, малая это фирма или крупная компания. Без

коммуникации ни одна организация не может полноценно функционировать.

## **Глава 3. Мероприятия по преодолению барьеров в коммуникациях ПАО «МТС»**

### **3.1 Определение барьеров коммуникаций в ПАО «МТС»**

В ходе проведенного анализа было установлено, что компания ПАО «МТС» не испытывает особых трудностей, как во внешнем коммуникационном процессе, так и во внутреннем, так как успешно функционирует на рынке на протяжении долгого периода времени.[\[56\]](#) Однако существует ряд барьеров, которые необходимо преодолеть, для налаживания эффективной коммуникации

Таким образом, осуществлять коммуникации внутри организации следует несколькими элементарными способами, такими как:

- Личная беседа с сотрудниками
- Распространение информации, используя электронные каналы связи.

Для формирования в сознании персонала положительного имиджа и доведение до сотрудников ключевых сообщений следует применять следующие формы внутриорганизационных коммуникаций:

- Листок новостей.
- Квартальные, годовые отчеты сотрудников.
- Доска объявлений.
- Общие собрания работников.

Также для эффективности внутреннего коммуникационного процесса нужно использовать информационные технологии, такие как:

- Системы планирования ресурсов ERP (Enterprise Resourc Planning)
- Системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relation Management)
- Системы информационной поддержки аналитической деятельности BI (Business Intelligence)

- Системы управления человеческим фактором HRM (Human Resources Management).

Показателем зрелости и эффективности коммуникативных процессов в коллективе является социально-психологический климат. Благоприятный социально-психологический климат в ПАО «МТС», в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.
2. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно. Упущение этого условия приводит к огрубению мышления, при котором служащие постепенно группируются, протестуя против сложившейся ситуации.[\[57\]](#)

## **3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию коммуникаций в ПАО «МТС»**

Для развития коммуникаций внутри организации и преодоления барьеров, необходимо поддерживать культуру общения, для чего следует развивать следующие социально-психологические умения:

- 1) поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- 2) максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- 3) прогнозировать реакции партнеров на собственные действия и психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- 4) овладевать и удерживать инициативу в общении и провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- 5) формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера и преодолевать психологические барьеры в общении;

В настоящее время большим спросом пользуются корпоративные порталы – интранеты. Было выяснено, что подобные порталы являются некими закрытыми социальными сетями, значительно упрощающими процесс коммуникации.[\[58\]](#) В ходе исследования стало известно, что ПАО «МТС» тщательно отбирает каналы передачи информации и шифрует их.

С целью преодоления индивидуальных барьеров руководство ПАО «МТС» уделяет особое внимание внутрикорпоративной культуре. В созданной руководством атмосфере сотрудники ПАО «МТС» могут спокойно пообщаться не только на рабочие темы.

ПАО «МТС» эффективно борется с барьерами, возникающими на организационном уровне. Так, каждый сотрудник имеет свой личный рабочий ноутбук, кабинеты администрации оборудованы автоматами с водой. Зачастую поставленные перед сотрудниками ПАО «МТС» задачи или проблемы решаются небольшими группами по 5-7 человек с руководителем во главе. Малочисленность таких групп способствует налаживанию прямого контакта между каждым ее членом, самоорганизации и прозрачности работы. Руководство ПАО «МТС» в свободном доступе предоставляет сотрудникам принятые стратегии организации и анализы текущих дел.

Опираясь на проведенные исследования системы внутриорганизационных коммуникаций ПАО «МТС», можно сделать вывод о том, что ПАО «МТС» проводит эффективную политику внутренних коммуникаций, тесно связанную с внутрикорпоративной культурой. Система внутренних коммуникаций ПАО «МТС» – пример успешных, основанных на демократии и новаторстве коммуникаций.

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко распределить между исполнителями функции и ответственность, следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого решения.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри ПАО «МТС» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своими сотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодоления коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

## **Заключение**

Связь контактная информация, коммуникации главная цель - обмен идеями, мнениями и информацией в устной или письменной форме, символами или действиями. Цель общения - добиться от принимающей стороны точного восприятия отправленного сообщения.

Успех общения заключается в фактическом получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение является намерением, выраженным отправителем, тем эффективнее сообщение.

В результате коммуникационного исследования ПАО «МТС» достигла своих целей и задач.

В первой главе рассмотрены теоретические основы коммуникации в организации.

Во второй главе проанализированы коммуникации ПАО «МТС» и получены следующие результаты: основными внутренними коммуникациями ПАО «МТС» являются: коммуникативные, межличностные, лингвистические, горизонтальные, а также имеющие неформальную связь с особенностями структуры и специфики деятельности. И мы выяснили, что ПАО «МТС» довольно успешно занимается коммуникациями, единственное, что можно дополнить-это использование современных технических средств и информационных технологий.

В ходе анализа внешних коммуникаций было отмечено, что у ПАО «МТС» нет никаких трудностей, поскольку она уже давно успешно работает на рынке.

В третьей главе разрабатываются меры по улучшению коммуникации ПАО «МТС», которые заключаются в следующем.

Выполнение связи внутри организации должно осуществляться несколькими способами, такими как:

Личный разговор с сотрудниками

Распространение информации с использованием электронных каналов связи.

Для формирования позитивного имиджа в сознании сотрудников и донесения ключевых сообщений сотрудникам необходимо использовать следующие формы

внутренних коммуникаций организации:

Новость.

Ежеквартальные, годовые отчеты сотрудникам.

Доска объявлений.

Веб-сайт организации.

Общие собрания сотрудников.

Также для эффективности внутреннего коммуникационного процесса необходимо использовать такие информационные технологии, как:

ERP (Enterprise Resource Planning) системы планирования ресурсов)

CRM - системы управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management)

Системно-информационное обеспечение аналитической деятельности, BI (бизнес-аналитика)

HRM (Управление человеческими ресурсами) системы управления человеческим фактором.

В отношении социально-психологического климата недостатков выявлено не было.

Для того, чтобы развивать коммуникацию внутри организации, необходимо также поддерживать культуру общения.

Для достижения коммуникативной задачи руководителю необходимо четко разделить задачи и обязанности между исполнителями, в организации должны быть приняты меры по обеспечению выполнения решения.

## **Список использованной литературы**

1. Бакулев, Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Учебное пособие / Г.П. Бакулев. - М.: Аспект пресс, 2016. - 176 с.
2. Бойко, Виктор Йога. Искусство коммуникации / Виктор Бойко. - М.: ДЕКОМ, 2016. - 508 с.

3. Володина, Т.И. Агитационно-массовое искусство оформления празднеств / Т.И. Володина. - М.: Искусство, 2015. - 290 с.
4. Головкин, Борис Деловые издания: Информационный менеджмент массовой коммуникации / Борис Головкин. - М.: Издательство Михайлова В. А., 2016. - 128 с.
5. Головкин, Борис Информационный менеджмент массовой коммуникации. Учебное пособие / Борис Головкин. - М.: Академический Проект, Трикста, 2017. - 288 с.
6. Гончарова, Т.А. История Нижнего Притомья в контексте межэтнической коммуникации (XVII- начало XXI в.) / Т.А. Гончарова. - М.: Томск, 2016. - 226 с.
7. Грабельников, А.А. Массовая информация в России: от первой газеты до информационного общества / А.А. Грабельников. - М.: РУДН, 2015. - 330 с.
8. Карцева, Е.Н. "Массовая культура" в США и проблема личности / Е.Н. Карцева. - М.: Наука, 2017. - 192 с.
9. Козлов, В.П. Архивы России в зеркале средств массовой информации 90-х годов XX века / В.П. Козлов. - М.: Российское общество историков-архивистов, 2016. - 567 с.
10. Константинова Астрология времени: Человек как участник массовых процессов / Константинова, Елена. - М.: ВШКА, 2016. - 512 с.
11. Коханая, Ольга Евгеньевна Массовая Коммуникация В Процессах Самоорганизации Социума: Тезисы / Коханая Ольга Евгеньевна. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 740 с.
12. Кукаркин, А.В. Буржуазная массовая культура / А.В. Кукаркин. - М.: Политиздат; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 400 с.
13. Ляпина, Т. Бизнес и коммуникации, или Школа современной рекламы / Т. Ляпина. - М.: Альтерпресс, 2015. - 336 с.
14. Музыкант Маркетинговые основы управления коммуникациями / Музыкант, Валерий. - М.: Эксмо, 2016. - 832 с.
15. Мэскалл, Б. Ключевые слова в средствах массовой информации / Б. Мэскалл. - М.: АСТ, 2017. - 272 с.
16. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество / М.М. Назаров. - М.: Аванти плюс, 2016. - 432 с.
17. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2016. - 360 с.
18. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2017. - 360 с.

19. Пост Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха / Пост, Пост Пегги; , Питер. - М.: Эксмо, 2017. - 304 с.
  20. Романов, А. А. Массовые коммуникации / А.А. Романов, Г.А. Васильев. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 240 с.
  21. Тавокин, Е. П. Массовая коммуникация. Сущность и состояние в современной России. Учебное пособие / Е.П. Тавокин. - М.: Либроком, 2015. - 200 с.
  22. Трус, Н.В. Геноцид и массовые репрессии: Истребление по национальным и религиозным мотивам / ред. Т.И. Ревяко, Н.В. Трус. - М.: Мн: Литература, 2017. - 576 с.
  23. Уолрэнд, Дж. Введение в теорию сетей массового обслуживания / Дж. Уолрэнд. - М.: Мир, 2016. - 336 с.
  24. Федотова, Л.Н. Анализ содержания - социологический метод изучения средств массовой коммуникации / Л.Н. Федотова. - М.: Научный мир, 2016. - 214 с.
  25. Фет, Я.И. Массовая обработка информации в специализированных однородных процессорах / Я.И. Фет. - М.: Новосибирск: СО АН СССР, 2013. - 199 с.
  26. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Массовые коммуникации и медиапланирование / Ф.И. Шарков, В.Н. Бузин. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 488 с.
  27. Шарков, Ф. И. Коммуникология. Социология массовой коммуникации / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 320 с.
  28. Шарков, Ф. И. Коммуникология. Социология массовой коммуникации / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 320 с.
  29. Ядин, Даниэль Маркетинговые коммуникации: современная креативная реклама / Даниэль Ядин. - М.: Гранд, Фаир-Пресс, 2014. - 488 с.
  30. Якушева, Н.М. Unix. Коммуникации / Н.М. Якушева, В.А. Машурцев. - М.: Радио и связь, 2014. - 224 с.
- 
1. Гончарова, Т.А. История Нижнего Притомья в контексте межэтнической коммуникации (XVII- начало XXI в.) / Т.А. Гончарова. - М.: Томск, 2016. - 226 с. [↑](#)
  2. Ляпина, Т. Бизнес и коммуникации, или Школа современной рекламы / Т. Ляпина. - М.: Альтерпресс, 2015. - 336 с. [↑](#)
  3. Якушева, Н.М. Unix. Коммуникации / Н.М. Якушева, В.А. Машурцев. - М.: Радио и связь, 2014. - 224 с. [↑](#)

4. Кукаркин, А.В. Буржуазная массовая культура / А.В. Кукаркин. - М.: Политиздат; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 400 с. [↑](#)
5. Бакулев, Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Учебное пособие / Г.П. Бакулев. - М.: Аспект пресс, 2016. - 176 с. [↑](#)
6. Федотова, Л.Н. Анализ содержания - социологический метод изучения средств массовой коммуникации / Л.Н. Федотова. - М.: Научный мир, 2016. - 214 с. [↑](#)
7. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Массовые коммуникации и медиапланирование / Ф.И. Шарков, В.Н. Бузин. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 488 с. [↑](#)
8. Тавокин, Е. П. Массовая коммуникация. Сущность и состояние в современной России. Учебное пособие / Е.П. Тавокин. - М.: Либроком, 2015. - 200 с. [↑](#)
9. Головкин, Борис Львович Информационный менеджмент массовой коммуникации. Учебное пособие / Борис Львович Головкин. - М.: Академический Проект, Трикста, 2017. - 288 с. [↑](#)
10. Бойко, Виктор Йоганович. Искусство коммуникации / Виктор Бойко. - М.: ДЕКОМ, 2016. - 508 с. [↑](#)
11. Фет, Я.И. Массовая обработка информации в специализированных однородных процессорах / Я.И. Фет. - М.: Новосибирск: СО АН СССР, 2013. - 199 с. [↑](#)
12. Ядин, Даниэль Маркетинговые коммуникации: современная креативная реклама / Даниэль Ядин. - М.: Гранд, Фаир-Пресс, 2014. - 488 с. [↑](#)
13. Шарков, Ф. И. Коммуникология. Социология массовой коммуникации / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и Ко, 2013. - 320 с. [↑](#)
14. Володина, Т.И. Агитационно-массовое искусство оформления праздников / Т.И. Володина. - М.: Искусство, 2015. - 290 с. [↑](#)

15. Мэскалл, Б. Ключевые слова в средствах массовой информации / Б. Мэскалл. - М.: АСТ, 2017. - 272 с. [↑](#)
16. Головкин, Борис Деловые издания: Информационный менеджмент массовой коммуникации / Борис Головкин. - М.: Издательство Михайлова В. А., 2016. - 128 с. [↑](#)
17. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2016. - 360 с. [↑](#)
18. Музыкант Маркетинговые основы управления коммуникациями / Музыкант, Валерий. - М.: Эксмо, 2016. - 832 с. [↑](#)
19. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2017. - 360 с. [↑](#)
20. Грабельников, А.А. Массовая информация в России: от первой газеты до информационного общества / А.А. Грабельников. - М.: РУДН, 2015. - 330 с. [↑](#)
21. Шарков, Ф. И. Коммуникология. Социология массовой коммуникации / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 320 с. [↑](#)
22. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество / М.М. Назаров. - М.: Аванти плюс, 2016. - 432 с. [↑](#)
23. Коханая, Ольга Евгеньевна Массовая Коммуникация В Процессах Самоорганизации Социума: Тезисы / Коханая Ольга Евгеньевна. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 740 с. [↑](#)
24. Уоллэнд, Дж. Введение в теорию сетей массового обслуживания / Дж. Уоллэнд. - М.: Мир, 2016. - 336 с. [↑](#)
25. Пост Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха / Пост, Пост Пегги; , Питер. - М.: Эксмо, 2017. - 304 с. [↑](#)

26. Карцева, Е.Н. "Массовая культура" в США и проблема личности / Е.Н. Карцева. - М.: Наука, 2017. - 192 с. [↑](#)
27. Константинова Астрология времени: Человек как участник массовых процессов / Константинова, Елена. - М.: ВШКА, 2016. - 512 с. [↑](#)
28. Козлов, В.П. Архивы России в зеркале средств массовой информации 90-х годов XX века / В.П. Козлов. - М.: Российское общество историков-архивистов, 2016. - 567 с. [↑](#)
29. Романов, А. А. Массовые коммуникации / А.А. Романов, Г.А. Васильев. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 240 с. [↑](#)
30. Трус, Н.В. Геноцид и массовые репрессии: Истребление по национальным и религиозным мотивам / ред. Т.И. Ревяко, Н.В. Трус. - М.: Мн: Литература, 2017. - 576 с. [↑](#)
31. Ядин, Даниэль Маркетинговые коммуникации: современная креативная реклама / Даниэль Ядин. - М.: Гранд, Фаир-Пресс, 2014. - 488 с. [↑](#)
32. Уолрэнд, Дж. Введение в теорию сетей массового обслуживания / Дж. Уолрэнд. - М.: Мир, 2016. - 336 с. [↑](#)
33. Коханая, Ольга Евгеньевна Массовая Коммуникация В Процессах Самоорганизации Социума: Тезисы / Коханая Ольга Евгеньевна. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2017. - 740 с. [↑](#)
34. Головкин, Борис Иванович Информационный менеджмент массовой коммуникации. Учебное пособие / Борис Иванович Головкин. - М.: Академический Проект, Трикста, 2017. - 288 с. [↑](#)
35. Константинова Астрология времени: Человек как участник массовых процессов / Константинова, Елена. - М.: ВШКА, 2016. - 512 с. [↑](#)

36. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2016. - 360 с. [↑](#)
37. Козлов, В.П. Архивы России в зеркале средств массовой информации 90-х годов XX века / В.П. Козлов. - М.: Российское общество историков-архивистов, 2016. - 567 с. [↑](#)
38. Музыкант Маркетинговые основы управления коммуникациями / Музыкант, Валерий. - М.: Эксмо, 2016. - 832 с. [↑](#)
39. Бакулев, Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Учебное пособие / Г.П. Бакулев. - М.: Аспект пресс, 2016. - 176 с. [↑](#)
40. Бойко, Виктор Йога. Искусство коммуникации / Виктор Бойко. - М.: ДЕКОМ, 2016. - 508 с. [↑](#)
41. Кукаркин, А.В. Буржуазная массовая культура / А.В. Кукаркин. - М.: Политиздат; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 400 с. [↑](#)
42. Трус, Н.В. Геноцид и массовые репрессии: Истребление по национальным и религиозным мотивам / ред. Т.И. Ревяко, Н.В. Трус. - М.: Мн: Литература, 2017. - 576 с. [↑](#)
43. Тавокин, Е. П. Массовая коммуникация. Сущность и состояние в современной России. Учебное пособие / Е.П. Тавокин. - М.: Либроком, 2015. - 200 с. [↑](#)
44. Романов, А. А. Массовые коммуникации / А.А. Романов, Г.А. Васильев. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2016. - 240 с. [↑](#)
45. Володина, Т.И. Агитационно-массовое искусство оформления празднеств / Т.И. Володина. - М.: Искусство, 2015. - 290 с. [↑](#)
46. Пост Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха / Пост, Пост Пегги; , Питер. - М.: Эксмо, 2017. - 304 с. [↑](#)

47. Головкин, Борис Деловые издания: Информационный менеджмент массовой коммуникации / Борис Головкин. - М.: Издательство Михайлова В. А., 2016. - 128 с. [↑](#)
48. Головкин, Борис Деловые издания: Информационный менеджмент массовой коммуникации / Борис Головкин. - М.: Издательство Михайлова В. А., 2016. - 128 с. [↑](#)
49. Ляпина, Т. Бизнес и коммуникации, или Школа современной рекламы / Т. Ляпина. - М.: Альтерпресс, 2015. - 336 с. [↑](#)
50. Грабельников, А.А. Массовая информация в России: от первой газеты до информационного общества / А.А. Грабельников. - М.: РУДН, 2015. - 330 с. [↑](#)
51. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество / М.М. Назаров. - М.: Аванти плюс, 2016. - 432 с. [↑](#)
52. Пост Деловой этикет. Персональные коммуникации для профессионального успеха / Пост, Пост Пегги; , Питер. - М.: Эксмо, 2017. - 304 с. [↑](#)
53. Карцева, Е.Н. "Массовая культура" в США и проблема личности / Е.Н. Карцева. - М.: Наука, 2017. - 192 с. [↑](#)
54. Головкин, Борис Информационный менеджмент массовой коммуникации. Учебное пособие / Борис Головкин. - М.: Академический Проект, Трикста, 2017. - 288 с. [↑](#)
55. Бакулев, Г. П. Массовая коммуникация: западные теории и концепции. Учебное пособие / Г.П. Бакулев. - М.: Аспект пресс, 2016. - 176 с. [↑](#)
56. Шарков, Ф. И. Интегрированные коммуникации. Массовые коммуникации и медиапланирование / Ф.И. Шарков, В.Н. Бузин. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 488 с. [↑](#)

57. Назаров, М. М. Массовая коммуникация и общество. Введение в теорию и исследования / М.М. Назаров. - М.: Либроком, 2017. - 360 с. [↑](#)
58. Кукаркин, А.В. Буржуазная массовая культура / А.В. Кукаркин. - М.: Политиздат; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 400 с. [↑](#)