

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Коммуникации являются важной составляющей управленческого процесса в организации. В последнее время одним из популярных HR-трендов, обсуждаемых на всевозможных форумах и конференциях, является развитие системы внутренних коммуникаций в компании.

Корпоративные коммуникации необходимы компании любого уровня, а конструктивный диалог с работниками - залог успеха работы компании и бизнеса. Без осознания работниками чувства причастности к общему делу, понимания будущего, лояльности и мотивации на работу в команде развитие просто невозможно.

Под коммуникацией в широком смысле слова понимают общение, передачу информации от человека к человеку. Коммуникации относятся к бизнесу постольку, поскольку они могут повысить его эффективность. В организационном контексте понятие «коммуникация» рассматривается как процесс (общение людей: обмен идеями, мыслями, намерениями, чувствами, информацией) и как объект (совокупность технических средств, обеспечивающих процессы передачи информации).

Практически не существует организаций, у которых отсутствуют коммуникационные проблемы и необходимость в их профессиональном разрешении. Становится ясно, насколько высока цена умения организации достигать взаимопонимания и сотрудничества с заполняющими окружающую социальную среду контактными аудиториями, в составе которых живет, трудится, сотрудничает и конфликтует ее общественность. В соответствии с этими коммуникациями необходимо управлять.

Рассматривая базовый набор управленческих действий по отношению к коммуникациям, это означает: определять цели коммуникации; определять пути достижения этих целей; планировать с учетом ресурсов и ситуаций конкретные действия, направленные на достижение целей; организовывать реализацию этих планов; координировать взаимодействие компонентов коммуникативного процесса, а также действия непосредственных исполнителей; контролировать

процесс коммуникации с помощью обратной связи; корректировать процесс коммуникации по результатам обратной связи.

Грамотно выстроенная система коммуникаций решает множество важных для бизнеса задач. Во-первых, она предоставляет объективную информацию о развитии и перспективах компании, достоверные сведения о всевозможных изменениях в структуре предприятия, кадровом составе, методах управления, системе оплаты труда и мотивации. Во-вторых, дает возможность управлять информированностью персонала, позволяет создавать благоприятный имидж руководства в глазах сотрудников. В-третьих, формирует "образ будущего" в сознании работников, укрепляет положительный имидж предприятия, HR-бренда. В-четвертых, позволяет развивать адекватную корпоративную культуру, поддерживает ценности и традиции коллектива, мотивирует сотрудников на профессиональные достижения.

Проблема коммуникаций - в российском менталитете, в тяге к неформальным коммуникациям - в курилке, за обедом, по дороге на работу и прочее. Проблема в том, что нет подготовленных специалистов. Ну и зачастую в том, что все внутренние коммуникации порой не содержат достоверной информации, им не доверяют и игнорируют. Таким образом, выбранная тема курсовой работы является актуальной.

Цель работы – исследование влияния процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить структуру и назначение процесса коммуникации в организации;
2. Охарактеризовать коммуникации организации как систему;
3. Рассмотреть построение коммуникаций организации и оценку их эффективности;
4. Выявить проблемы в области коммуникаций организации;
4. Рассмотреть технологические и персональные средства как способ оптимизации коммуникаций организации.

Объект исследования – сущность, виды, особенности коммуникаций организации.

Предмет исследования - влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

Исследованием данной темы занимались многие экономисты. Особенностью исследований является то, что они направлены в основном на коммерческие предприятия.

Для написания курсовой работы использованы исследования таких авторов, как: Аветисова А.А., Баранова И., Белова С.А., Бердникова Э.Н., Деревянко Е., Дрягина А.С., Карпченко Ю.В., Коваленко М.Ю., Киреева О.Ф., Кривокора Е.И., Михайлова А., Панфилова А.П., Письменная Е., Романова Е., Талан М.В., Таратухина Ю.В., Филина Ф.Н., Чемоданова О.Н., Шартдинова Д.Д., Юматова А.И., Якупов П.В. и др.

В структуре курсовой работы выделяются следующие элементы: введение, основная часть из двух глав, заключение и список использованной литературы. В первой главе курсовой работы рассмотрены понятие и сущность коммуникаций и их система. Во второй главе курсовой работы изучены особенности построения системы коммуникаций, их эффективность, проблемы и способы оптимизации.

1. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Процесс коммуникации: структура и назначение

Коммуникации (единовременный акт) - процесс передачи сообщения от источника к получателю с целью изменить поведение последнего^[1].

Схема коммуникаций организации изображена на рис. 1.

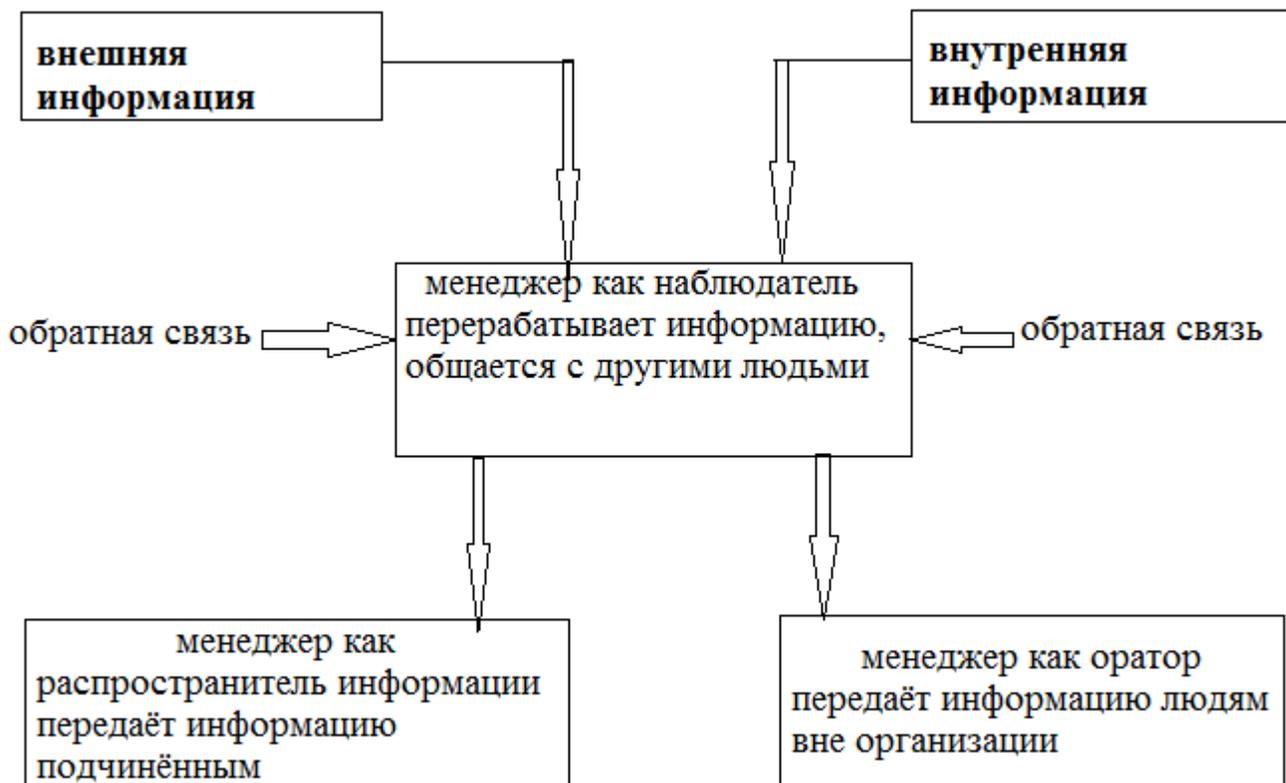


Рисунок 1. Схема коммуникаций организации[2]

Коммуникации организации должны быть ясными и точными, прозрачными; сообщаемые сведения должны быть основанными на достоверных фактах; должны вызывать к лучшим интересам людей и помогать бороться с атмосферой недоверия в коллективе[3].

Следует отметить, что получатель информации должен понимать ее содержание. Однако нередко коммуникациями пренебрегают[4]. Это происходит по нескольким причинам, среди которых – нехватка времени у руководителей (важные проекты, давящие сроки, встречи и т.д.), общая перегруженность деловой информацией, а также многолетняя, если не многовековая, традиция однонаправленных связей сверху вниз[5].



Процесс коммуникации представлен на рис. 2.

Рисунок 2. Процесс коммуникации

Базовые элементы процесса коммуникации:

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал - средство передачи информации.
4. Получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее[6].

Коммуникация успешна, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель.

В современных условиях ситуация может стремительно меняться в течение короткого промежутка времени[7]. Значит, в процессе принятия управленческих решений и выработки инновационных подходов к управлению организацией нужна быстрая реакция. Использование этих возможностей способствует эффективному управлению организацией и всем комплексом организационных коммуникаций[8].

В управление комплексом организационных коммуникаций входят:

- связи с общественностью;
- связи с государственными органами и правительством;

- связи с клиентами и потребителями;
- связи со средствами массовой информации;
- связи с инвесторами;
- социальные коммуникации или корпоративная социальная ответственность;
- внутриорганизационные коммуникации[9].

Все виды организационных коммуникаций, являясь отдельными структурными компонентами, находятся в неразрывной связи между собой и повышают инвестиционную привлекательность, деловую репутацию и имидж организации в глазах общественности[10].

Сегодняшние профессионалы обладают гораздо большей автономностью, независимостью и, не задумываясь, уходят, если их что-то не устраивает. У них есть собственные потребности, которые для них стоят на первом месте. Потребность в человеческом обращении, например. Мотивация современных работников напрямую зависит от того, как с ними обращаются и как их ценят как людей, а не рабочую силу. Это, к сожалению, слабое место современного российского менеджмента. Из-за игнорирования потребности в человеческом обращении, проблемы корпоративного духа пытаются решить совершенно неподходящими методами: оплата по результатам, периодические командные тренинги и т.п.

Но все что людям нужно – это человеческое обращение. Работники хотят знать, что их работодатели заботятся о них как о людях. Сегодня, однако, это последнее, что они получают[11].

У работников есть внутренние потребности, которые следует учитывать в целях мотивации: честное информирование обо всем, что происходит; возможность высказаться по поводу себя и своей работы; потребность в вежливом, справедливом и уважительном обращении; ощущение сопричастности; осознание того, что их ценят; работа в атмосфере, свободной от конкуренции с равными себе; стабильность в жизни и возможность личного и профессионального роста[12].

1.2. Коммуникации организации как система

Рассмотрим коммуникации организации, как систему.

Для коммуникаций необходимо создавать систему средств по той причине, что отсутствует единое средство коммуникации, которое бы охватывало все целевые группы и решало бы все задачи[13]. Эффективной может быть исключительно система средств коммуникаций, которые решают задачи в комплексе.

Каждое из средств коммуникаций имеет ограничения и преимущества, а также зону оптимального воздействия.

При создании или изменении системы коммуникаций крайне необходимо «двигаться» от этих потребностей. Собственно, сама система коммуникаций и существует, чтобы удовлетворять эти потребности сотрудников.

Назначение системы коммуникаций – через удовлетворение внутренних потребностей современного работника мотивировать его к увеличению отдачи в работе, что, в свою очередь, ведет к увеличению прибыли организации[14].

Внутрикорпоративные коммуникации направлены на удовлетворение внутренних потребностей современных сотрудников[15]. Внутрикорпоративные и служебные коммуникации различаются по ряду критериев (таблица 1)[16].

Таблица 1

Критерии внутрикорпоративных и служебных коммуникаций

Содержание

Критерий	Внутрикорпоративные коммуникации	Служебные коммуникации
Форма коммуникации	Недирективные. Диалог, беседа	Директивные. Приказы, распоряжения
Интересы	Сотрудников	Корпорации

Обязательность	Сотрудника нельзя обязать любить свою компанию	Обязательны к исполнению. Часть должностных обязанностей
Обратная связь	Эффективно функционируют при получении обратной связи	Как правило, однонаправленные монологические коммуникации
Формируют и транслируют корпоративные ценности	Транслируют служебную информацию	
Формируют?	Сплоченность, командность, лояльность	Профессиональную компетенцию, подчиненность, управляемость
Ориентация	На группы людей со сходными интересами и положением в организации	На определенные должности, функционал, в т.ч. персональные коммуникации

Охарактеризуем задачи, которые призвана решать система коммуникаций[17]:

1. Создание командного духа, объединение, сплочение. Система средств коммуникаций играет решающую роль в том, что сотрудник компании чувствует себя частью единого коллектива, сплоченного общими целями, действующего слаженно, работающего как одна команда[18]. Каждому отдельному сотруднику видна исключительно малая часть общего «корпоративного пространства», а благодаря системе коммуникаций он видит всю «картинку» в целом;

2. Формирование лояльности компании, руководству. Лояльность персонала руководству – неременный атрибут управляемости компании. С одной стороны –

лояльность персонала происходит из такой базовой человеческой потребности как потребность быть привязанным, аффилированным, быть частью чего-то большого и сильного (страны, нации, компании), поэтому общая атмосфера в компании, создаваемая при помощи средств коммуникаций лишь способствует проявлению базовых человеческих чувств. С другой стороны – при помощи средств коммуникаций образ руководителей компании может получить большую долю человечности и привлекательности, что также работает на повышение лояльности персонала руководству компании[19]. Понятно, что лояльность персонала – это часть общего репутационного капитала компании и она способствует как большей управляемости, так и менее болезненному проведению изменений в компании и внедрению новых методов работы.

3. Разъяснение стратегии развития компании, нововведений и изменений. При помощи системы коммуникаций компании до сотрудников доводятся стратегические установки компании – разъясняется смысл и направление ее движения, а также суть и характер различных нововведений[20]. Также средства коммуникаций могут служить и источником обратной связи о результатах проводимых изменений в бизнесе компании.

4. Информирование персонала. Одной из основных и наиболее четко понимаемых функций является информирование персонала по широкому кругу вопросов как внутрикорпоративной, так и отраслевой жизни[21]. Однако эту роль не так легко выполнить ввиду различной оперативности и доступности разных средств коммуникаций целевым группам.

5. Развитие профессиональной мотивации персонала. Распространяемая информация должна способствовать повышению профессионального престижа, общей профессиональной мотивированности. Поскольку большая часть информации посвящена вопросам бизнеса и отрасли – это также способствует расширению профессионального кругозора[22].

6. Формирование корпоративной культуры. Средства внутрикорпоративных коммуникаций – один из важнейших ресурсов формирования корпоративной культуры. Здесь важно все: и содержание материалов, и стиль их подачи, и создание в компании атмосферы сотрудничества, взаимодействия и многосторонних коммуникаций. Важно понять, что и сам факт существования системы средств внутрикорпоративных коммуникаций и постоянной заботы об ее эффективном функционировании является существенной составляющей корпоративной культуры.

7. Формирование корпоративного образа компании. Как уже указывалось выше, внутренний образ компании в очень большой степени формируется средствами внутрикорпоративных коммуникаций. Фактически внутренний образ компании «оживает» при помощи системы средств внутрикорпоративных коммуникаций[23]. И одновременно образ самих средств внутрикорпоративных коммуникаций составляет часть общего образа корпорации.

8. «Путеводитель» по компании. Когда речь идет о больших, диверсифицированных корпорациях, возникает необходимость в средстве ориентирования внутри большого и сложного корпоративного организма[24]. Роль такого гида, «путеводителя» по компании могут выполнять средства внутрифирменных коммуникаций. Особенно, это касается адаптации новых сотрудников.

Также следует отметить, что длительное существование этой системы, когда существенная часть информации о жизни компании проходит через ее каналы, приводит к тому, что накапливается большое количество информации о прошедших периодах развития бизнеса компании. И для того, чтобы ориентироваться в этом многообразии сведений, возникает потребность в создании собственного поискового ресурса, при помощи которого можно было бы ориентироваться уже в самой системе средств внутрикорпоративных коммуникаций.

Таким образом, роль коммуникаций важна в любой организации, так как от эффективности данных коммуникаций напрямую зависит деятельность компании и ее результаты.

Благодаря процессу коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия или фирмы, так и за ее пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами.

2. РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.1 Построение коммуникаций организации и оценка её эффективности

Разработка системы коммуникаций обычно состоит из следующих элементов:

1. Анализ ситуации включает в себя [\[25\]](#):

- разбиение служащих на сегменты;
- определение средней продолжительности службы в компании;
- географическое размещение служащих;
- определение способа получения информации.

2. Внутренний аудит включает в себя:

- исследование отношения сотрудников к их работе, к самой организации и менеджменту;
- анализ существующих форм и методов коммуникаций [\[26\]](#).

3. Разработка стратегии отражает:

- какие деловые цели вы поддерживаете?
- как ваша стратегия соответствует этим целям?
- какие группы служащих нуждаются в получении информации?
- какой она должна быть, в какое время и каким образом?
- как вы собираетесь этого добиться? [\[27\]](#)

К ситуациям особой значимости коммуникаций относятся следующие ситуации:

- организационные изменения (слияния, поглощения, внедрение КИС, реорганизация);
- оценка персонала;
- латентные междепартаментские и межличностные конфликты [\[28\]](#).

4.Тактические действия. На тактическом уровне программы коммуникаций можно обнаружить следующие тенденции и рекомендации):

- наиболее предпочитаемый способ получения информации для служащих – это личная встреча с глазу на глаз;
- высшее руководство зачастую не авторитет. В связи с этим возрастает роль руководителей среднего звена в общей цепи высшее руководство - менеджеры среднего звена - работники. Их задача - способствовать тому, чтобы работники поняли, как воплощать разработанную наверху стратегию;
- осуществлять коммуникации несколькими способами;
- помочь служащим разобраться с потоком поступающей информации, облегчайте восприятие письменной информации, поступающей от вас[29].

5.Оценка эффективности. Трудность оценки состоит в том, как измерить изменение поведения, которое не имеет ярко выраженного характера, как определить, что люди стали прилагать больше усилий к работе, что изменилось в их восприятии[30].

Можно выделить два группы методов оценки: экономические и неэкономические [31].

Экономические показатели включают:

- коэффициент текучести кадров;
- производительность труда;
- соотношение уровня зарплат со среднерыночным;
- уровень удовлетворенности персонала как внутреннего клиента компании-работодателя.

Неэкономические методы включают:

- случайная выборка служащих и их опрос;
- фокус-группы[32].

Построение коммуникаций определяется типом организации.

К примеру, конгломерат строит свои коммуникации иначе, чем крупная гомогенная организация. Аппарат управления холдинга должен уделять специальное внимание коммуникациям с отдаленными субсидиарами, решая проблемы общего информационного пространства, доверия, мотивации и затрат на их обеспечение.

Важно понимать, что строя коммуникации, следует учитывать, что занятые в первую очередь лояльны своей команде, затем - отделению, и лишь потом компании в целом. Чем более отдален топ-менеджмент, тем более он безличен для занятых[33].

С целью оптимизации коммуникационного взаимодействия организация управления должна осуществляться с использованием современных управленческих подходов. В этой связи необходимо отметить, что система коммуникаций относится к сложным системам, которые характеризуются в основном качественными неформализуемыми процессами, ситуациями и явлениями с высоким уровнем информационной неопределенности[34].

В данном случае наиболее эффективно применение метода экспертных оценок для определения степени использования потенциала коммуникативных возможностей организации по различным составляющим ее деятельности[35].

Оценка отдельных коммуникационных блоков производится на основе обработки анкетных данных, полученных от руководителей и ведущих специалистов обследуемых организаций.

Оценочные коммуникационные блоки представляют собой перечень подлежащих оценке элементов, которые, в свою очередь служат базой для получения обобщенной оценки по каждому блоку на основе применяемой при методе экспертных оценок стандартной процедуры обработки различных анкетных данных.

Целесообразно использование пятиуровневой шкалы, хотя диапазон оценочной шкалы в данном случае не является принципиальным, т.к. оценочные шкалы, основанные на скалярной оценке, легко конвертируются одна в другую[36].

Предполагается, что более высокая оценка по отдельному коммуникационному блоку соответствует большей степени использования потенциала коммуникативных возможностей в данном компоненте деятельности фирмы и отражает меньшую потребность в коррекции и развитии коммуникаций по этому направлению[37].

Низкая оценка по определенному блоку, наоборот, выявляет проблемную область в формировании политики коммуникаций, объединяющую те аспекты деятельности, которым посвящен данный блок[38]. Обобщенная оценка по отдельному блоку рассчитывается в процентах от максимально возможной, которая может быть рассчитана с помощью формулы:

$$Уб = (\sum Aэ : \sum Amax) \times 100\% [39], (1)$$

где Уб - уровень использования потенциала коммуникативных возможностей по определенному блоку, %;

$\sum Aэ$ - сумма баллов, вынесенных экспертами по коммуникационному блоку;

$\sum Amax$ - сумма максимально возможных баллов по коммуникационному блоку.

Предлагаемый методический подход по оценке эффективности коммуникаций основан на получении частных оценок по различным составляющим деятельности организации, а также внутренним и внешним факторам, которые в наибольшей степени связаны с обеспечением успешности и конкурентоспособности организации.

2.2. Проблемы в области коммуникаций организации

Рассмотрим вопрос, касающийся проблем в области коммуникаций организации.

О коммуникационных проблемах обычно говорят в следующих двух случаях:

- когда нарушена возможность получать и распространять адекватную информацию;
- когда с передачей и получением информации все в порядке, но не удаются или малоэффективны контакты с желательными аудиториями[40].

Рассматривая организационное строение, можно говорить о наличии проблем, характерных для отечественных предприятий и имеющих отношение к эффективности коммуникаций:

- во-первых, в строении организации;
- во-вторых, в управленческих решениях[41].

Среди наиболее часто встречающихся особенностей в строении организаций – господство структуры над функцией, когда в случае возникновения проблем у многих руководителей срабатывает некий управленческий инстинкт по созданию специального подразделения для ее решения[42].

Любая иерархическая структура представляет собой, по существу, централизованную систему контроля и управления, и с организационной точки зрения одно из назначений централизации функции контроля состоит в стабилизации заданного рабочего состояния. Все отклонения от рабочего состояния под влиянием как внешних, так и внутренних возмущающих воздействий устраняются всеми имеющимися средствами[43].

Однако, когда перемены в технологии, окружающей среде и в отношениях между людьми происходят очень быстро, иерархическая структура становится тормозом технологических и социальных нововведений: иерархические системы, как правило, стремятся поддерживать статус-кво и консервировать существующую ситуацию.

Рассмотрим в качестве примера структуру ПАО «Сбербанк».

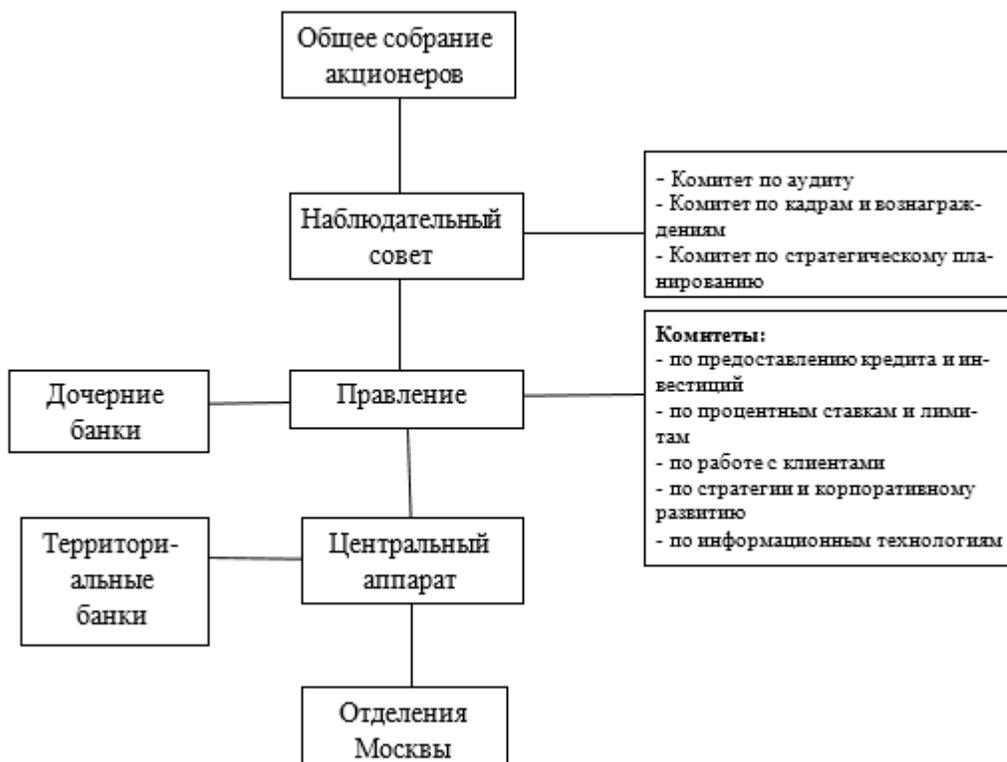


Рисунок 3. Организационная структура ПАО «Сбербанк»

В состав входят структурные подразделения, каждое из которых по своим направлениям курируют деятельность ВСП (внутренние структурные подразделения) - операционные кассы и дополнительные офисы. Основные из них: отдел кредитования; сектор вкладов и расчётов населения; сектор расчётно-кассового обслуживания юридических лиц и бюджетов; сектор валютных, неторговых операций и ценных бумаг, сектор банковских карт.

Для наиболее эффективной деятельности решения кадровых вопросов в региональных отделениях действует коллегиальный орган управления - Совет отделения.

Совет отделения осуществляет свою деятельность на основании Устава Сбербанка России, Положения об отделении, постановлений Наблюдательного совета и Правления СБ.

Работа Совета отделения организуется в соответствии с утверждаемыми им перспективными планами. Совет отделения созывается управляющим по мере необходимости, но не реже 1 раза в неделю. Совет отделения в соответствии с возложенными на него задачами:

- определяет основные направления совершенствования деятельности отделения, мероприятия по всестороннему удовлетворению потребностей клиентов в банковских услугах;
- решает производственные и социальные проблемы коллектива отделения;
- заслушивает отчеты руководителей структурных подразделений о состоянии работы;
- рассматривает материалы ревизий деятельности отделения;
- рассматривает вопросы подбора, расстановки, оценки и освобождения от должностей руководителей подразделений отделения.

Преимуществом Сбербанка России, заметно выделяющим его среди других банков и особенно привлекающим клиентов, является наличие большой филиальной сети. Но также данный аспект затрудняет процесс коммуникаций.

В социально-экономических системах часть можно увидеть такую проблему, как функционализм: когда перегородки между вертикальными уровнями иерархии ослабляют горизонтальные связи [\[44\]](#).

Все проблемы с нижних уровней организации в итоге поднимаются до верхнего уровня и руководитель будет вынужден заниматься решением рутинных задач, возникающих на стыках звеньев линейно-функциональной структуры управления. Нередко происходит дублирование организационного порядка[45].

Организационный порядок представляет собой систему постоянно действующих связей, норм, должностей. Данный порядок относится к числу наивысших управленческих ценностей, ведь именно он обеспечивает организации устойчивость, автоматизм ее функционирования[46].

Игнорирование организационного порядка можно назвать еще одним видом организационной патологии и заключается в постоянном нарушении введенных и целесообразных связей и норм, в принятии решения вопреки этим связям и нормам [47].

Проблемой также является демотивирующий стиль руководства, который заключается в преобладании указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений. Указанный стиль руководства влечет безынициативность, неудовлетворенность сотрудников, а, как следствие, низкое количество и качество труда[48].

В российских компаниях системе внутренних коммуникаций не уделяется должного внимания.

Для генеральных директоров качество внутрикорпоративной коммуникации - первоочередной вопрос отделов кадров, в то время как сами главы отделов кадров считают, что этот вопрос - лишь пятый в иерархии важности. Можно рассмотреть следующий пример. Были проанализированы четыре организации, которые применяют разные коммуникационные инструменты и формы взаимодействия. В обобщенном виде результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

Анализ применения инструментов внутренних коммуникаций

в организациях

Инструменты внутренних коммуникаций Организация

Эльдорадо	КРОК	ВЕКО Альфа		
Внутренний портал	+	+	-	+
Аудио-Видео конференции	+	+	-	+
Форумы	+	+	-	-
Горячая линия	+	-	-	-
Исследования и опросы	+	-	-	+
Microsoft Lync	-	+	-	-
Технологии для удаленной работы	-	+	-	-
Электронная почта	+	+	+	+
Корпоративные издания	-	-	+	+
HR - отдел	+	+	+	+
Корпоративные праздники	+	+	+	+

Анализируя результаты таблицы 2 можно отметить, что компании Эльдорадо и КРОК оснащены различными внутренними коммуникациями, в то время как остальные компании используют лишь такие инструменты как электронная почта, корпоративные печатные издания (журналы, газеты), праздники и внутренний портал.

У всех организаций существует HR-отдел, который непосредственно отвечает за эффективность внутренних коммуникаций.

Самой отстающей по актуальности использования внутренних коммуникаций является компания ВЕКО. Возможно это связано с тем, что руководство данной организации больше ориентирована на «живое» общение, тогда как технический прогресс диктует свои правила, к которым данная компания пока не соответствует [\[49\]](#).

Наиболее часто встречающимися проблемами системы коммуникаций можно назвать [\[50\]](#):

1. Игнорирование потребностей целевой аудитории. Если то, что сотрудник получает через средства внутрифирменных коммуникаций не отвечает его потребностям, а значит, и не интересует, то такая система внутрифирменных коммуникаций не будет эффективной, сколько ресурсов в нее не вкладывай [\[51\]](#).

2. Отсутствие корпоративной идентичности, управляемой репутации. Сложная ситуация складывается и тогда, когда средствам внутрикорпоративных коммуникаций, по сути своей, нечего «транслировать» - когда корпоративная идентичность не сформирована, образ компании, ориентированный на целевые группы персонала остается противоречивым, а управление репутацией компании среди персонала не является приоритетным для руководства [\[52\]](#).

3. Проблема «когнитивного диссонанса». Когнитивный диссонанс - ситуация, когда человек получает из различных источников, обладающих примерно равным статусом, противоречивые суждения об одном и том же предмете. Как правило, такая ситуация вызывает у человека отрицательные эмоции, поскольку он не может определиться с тем - кому доверять и вынужден для избавления от неприятной ситуации диссонанса искать дополнительную информацию по поводу самого предмета, либо о том - какому же из источников можно больше доверять [\[53\]](#).

При получении информации внутри компании такая ситуация возникает, когда разные коммуникаторы (менеджеры) сообщают весьма противоречивую информацию о том или ином значимом предмете - например, о повышении зарплаты, кадровых перестановках или положении на рынке. Это происходит из-за неслаженной, неорганизованной системы информирования внутри компании, отсутствия четкой информационной политики.

4. Возрастающий объем информации и дефицит времени на ее рассмотрение. Информации из средств системы непросто «пробиться» к своему получателю [\[54\]](#). Практически каждый сотрудник находится в информационном потоке высокой

плотности и все возрастающего уровня. В этом информационном потоке конкурирующие сообщения играют роль информационного «шума», т.е. затрудняют восприятие информации, накладываясь на нее, как будто один текст звучит поверх другого текста – разумеется, оба не воспринимаются адекватно. Времени на рассмотрение информации становится меньше, поскольку растет производительность труда и занятость сотрудника исполнением своих прямых служебных обязанностей. Поэтому у сотрудников не остается времени на знакомство с информацией в средствах внутренних коммуникаций[55].

5. Ограниченная информационная емкость восприятия. Помимо объективно существующего дефицита времени на рассмотрение информации, у человека есть такое субъективное свойство, как ограниченность информационной емкости восприятия - ограниченность кратковременной памяти[56].

6. Несовпадение официальной информации и информации, известной сотруднику. Такое несоответствие может наблюдаться в случае расхождения между официальной позицией компании и реальной информацией, которой сотрудник обладает по факту работы в данной компании. Как правило, в случае такого расхождения доверие к руководству падает[57].

7. Несоответствие способа подачи информации ее восприятию. Поскольку целевые группы персонала, как правило, весьма различны по своему уровню образования, интеллекта, интересов, возраста и т.ч. то эти различия сказываются и в предпочитаемых ими способах и каналах получения информации[58]. При адресации сообщений тем или иным целевым группам, необходимо учитывать как контент, т.е. содержание сообщения, так и форму подачи и каналы при помощи которых сообщения доводятся до целевых групп[59].

8. Отсутствие учета информационных запросов аудитории. Следует отметить, что интегральной проблемой, которая препятствует эффективному функционированию системы средств внутренних коммуникаций, является отсутствие концентрации на реальных интересах различных групп персонала, которые являются целевыми аудиториями для системы внутрикорпоративных коммуникаций[60].

Таким образом, мы рассмотрели основные проблемы, возникающие в процессе коммуникации организации.

2.3. Технологические и персональные средства как способ

оптимизации коммуникаций организации

С развитием информационных технологий коммуникации дополняются новыми инструментами.

Следует отметить, что некоторые из технологий, такие как, телеконференции, корпоративное видео, например, сравнительно дороги, но все из-за того же развития информационных технологий их стоимость со временем уменьшается[61].

Например, Сбербанк проводит политику внутренней информационной открытости и следит за тем, чтобы сотрудники были хорошо и в равной степени информированы о его деятельности, своевременно получали как внутреннюю корпоративную, так и публичную информацию, постоянно повышали свой уровень знаний о банке.

Коммуникации с сотрудниками предусматривают регулярное информирование сотрудников по вопросам деятельности Сбербанка, его развития, принимаемых управленческих решений, в том числе путем ознакомления с необходимыми нормативными актами и организационно-распорядительными документами.

Для этого используются:

- оперативные совещания;
- семинары, конференции;
- информационные доклады;
- размещение информации в сети Интранет;
- электронные рассылки;
- создание и распространение внутрикорпоративных изданий, различных информационных материалов;
- выступления руководителей Банка на корпоративных мероприятиях и в СМИ.

Для поддержания постоянного неформального диалога с пользователями социальных сетей (фактическими или потенциальными клиентами Банка), выявления их потребностей, оказания помощи в решении возникающих вопросов, информирования о проводимых акциях, поддержки своих рекламных приложений Сбербанк ведет в социальных медиа официальные страницы[\[62\]](#).

Сегодня практически у каждой компании есть свой сайт, а значит, это открывает возможности по развитию новых направлений деятельности и способствует развитию эффективных коммуникаций[\[63\]](#), таких как создание имиджа организации; создание эффективных электронных коммуникаций и обратной связи с внешним окружением организации, что значительно повышает оперативность принятия решений[\[64\]](#) и т.п.

Электронные письма. Наиболее простым технологическим средством внутренних коммуникаций являются электронные письма. Они предоставляют руководителям возможность общаться с сотрудниками в неформальной манере общения[\[65\]](#). Письма осуществляют прямолинейную коммуникацию, демонстрируя, что именно важно в делах компании в огромном потоке информации и новостей, увеличивая ценность прямолинейного общения[\[66\]](#).

Еще более важной, чем периодические письма, является корреспонденция организации. Ежедневный поток писем и записок составляет серьезное и влиятельное средство коммуникации[\[67\]](#).

С помощью электронной почты проводится информирование занятых, опросы и сбор их мнений методом мозгового штурма, а также обучение. Такие электронные каналы информирования, опроса и обсуждения текущих и стратегических вопросов организации заменяют многие бесплодные и растянутые собрания сотрудников, обеспечивают предварительную подготовку и проработку обсуждаемых вопросов.

Инtranет. Внутренняя корпоративная сеть – это потенциально огромный информационный ресурс:

- интерактивное, двустороннее средство коммуникации;
- работа в режиме реального времени;
- может содержать неограниченный объем информации и иллюстраций и ссылок на другие ресурсы[\[68\]](#).

Развитие информационных технологий и всеобщий охват печатных изданий не отменяет значимости живого общения. Сотрудники ценят живое общение с руководством.

Информация, полученная от своего непосредственного руководителя или от топ-менеджера намного привлекательней в глазах сотрудника, чем самое красочное корпоративное издание и видеофильм[69].

Общие собрания персонала. Массовое мероприятие, обычно проводимое раз-два в году. На собрание по возможности приглашаются все сотрудники. Сопровождается выступлением руководства и праздничной программой.

Преимущества: торжественная атмосфера; можно увидеть свои глазами руководство и всех сотрудников компании; заряжает энтузиазмом, повышает лояльность[70]. Недостатки: дорогостоящее мероприятие; проблемы качественной организации массового времяпрепровождения[71].

Речи и выступления. В организации любого размера, как правило, существуют официальные лица, способные свидетельствовать информативно и интересно о вопросах, интересующих их подчиненных. За рубежом таких людей называют спичмэйкерами и спикерами[72].

Пространственные приемы[73]. Пространственные приемы – это условное название конструирования рабочей области таким образом, чтобы обеспечивать максимальные возможности для неформального общения.

К пространственным приемам относятся: отсутствие офисных перегородок, просторные рабочие места, которые находятся рядом друг с другом; корпоративные рестораны, общие столовые, где нет деления мест по категориям сотрудников; политика «открытых дверей» (Закрытые двери в кабинете любого сотрудника – признак «дурного» тона. Даже к начальнику можно зайти совершенно свободно); часы для приема по личным вопросам (старый советский способ имеет значение, если руководитель не может позволить себе прерываться каждый раз для разговора с подчиненным)[74].

Прогуливающийся менеджмент. Также этот прием называется управлением путем хождения повсюду. Суть его сводится к периодическим обходам руководителем рабочего пространства. При этом руководитель ведет разговоры, никак не связанные с деятельностью компании. Но после такого ненавязчивого начала предмет разговора начинает затрагивать вопросы работы[75].

Таким образом, мы рассмотрели особенности коммуникаций организации. На основании вышеизложенного можно отметить важность коммуникаций в организации и разработки системы коммуникаций, а также коммуникационной политики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы по курсовой работе.

В данной работе мы рассмотрели влияние процесса коммуникаций на эффективность управления организацией.

Следует отметить, что в любой современной организации за счет большого количества потоков информации постоянно возрастает роль коммуникаций.

Коммуникация представляет собой не только прием и передачу информации, но создание некой общности, определенной степени взаимопонимания между участниками, предполагающего необходимость обратной связи, взаимного наложения сфер личного опыта, особенностей генерирования смысла в коммуникативном взаимодействии.

Благодаря процессу коммуникации осуществляется сбор, анализ и систематизация информации как внутри предприятия или фирмы, так и за ее пределами, обеспечивается необходимый уровень взаимодействия с деловыми партнерами, конкурирующими фирмами, потребителями, поставщиками, финансистами, клиентами.

Говоря об эффективности коммуникаций, следует отметить, что их результативность зависит от того, как идет коммуникативный поток. По данным исследований, вертикальные коммуникации - как восходящие, так и нисходящие - нерезультативны.

Известно, что при вертикальных коммуникациях - сверху вниз - мастер, например, выносит из кабинета директора тридцать процентов информации, начальник цеха - сорок процентов. Коммуникации снизу вверх еще менее результативны (например, до руководства доходит лишь десять процентов информации).

Поэтому необходимо обратить внимание на то, что один из действительных минусов существующих коммуникаций - это многолетняя традиция однонаправленных коммуникаций сверху вниз. А между тем горизонтальные коммуникации, согласно исследованиям, результативны на девяносто процентов.

Следовательно, при построении системы коммуникаций необходимо учиться выстраивать диалог между работником и работодателем, оперативно реагировать на все нововведения, тем самым предотвращая слухи в кулуарах.

В основном организации оснащены различными внутренними коммуникациями. Некоторые организации используют лишь такие инструменты коммуникаций, как электронная почта, корпоративные печатные издания (журналы, газеты), праздники и внутренний портал. В организациях существует HR-отдел, который непосредственно отвечает за эффективность внутренних коммуникаций.

Отсутствие разнообразия в применяемых коммуникационных инструментах часто объясняется тем, что руководство организации больше ориентирована на «живое» общение.

На эффективность коммуникаций влияет, в частности, наличие межличностных конфликтов, несовпадение статусов. Негативную информацию начальству подчиненные преподносят далеко не всегда. А что говорить об организациях с многоуровневой структурой, где высока вероятность информационных искажений.

Построение эффективно работающей системы коммуникаций осуществляется длительный период. С другой стороны, отказаться от занятия этим трудоемким делом нельзя по нескольким причинам:

- изменяющаяся внешняя среда требует проведения организационных изменений. Без системы коммуникаций подобные изменения натолкнутся на непонимании сотрудников, а значит, не смогут быть претворены в жизнь;
- внутренние потребности современного работника требуют наличия подобной системы для удовлетворения этих потребностей в интересах мотивации.

Коммуникация в современных условиях является основой жизнедеятельности каждой фирмы, организации, предприятия. Успешную коммуникацию можно назвать главным условием успеха на пути достижения эффективности их организаций.

В современных условиях внешняя среда имеет степень неопределенности и постоянно меняется под воздействием различных факторов. Для эффективного функционирования любая современная организация должна постоянно отслеживать все эти изменения путем эффективных коммуникаций с элементами внешнего окружения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аветисова А.А., Куликова Е.А. Управление коммуникациями в организации / А.А. Аветисова, Е.А. Куликова // Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 342-344.
2. Баранова, И. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании / И. Баранова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - № 4.
3. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации / С.А. Белова // Информация-Коммуникация-Общество. - 2016. - С. 12-15.
4. Бердникова, Э.Н. Управление коммуникациями в условиях конфликта / Э.Н. Бердникова // Гуманитаристика в условиях современной социокультурной трансформации: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 107-111.
5. Деревянко, Е. Внутрифирменные коммуникации как мотивационный механизм / Е. Деревянко // www.pg-service.com.ua
6. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях / А.С. Дрягина, Т.В. Пантелеева // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 53-58.
7. Информационная политика ПАО «Сбербанк». Утв. Решением Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Протокол № 23 от «18» сентября 2018 г. // https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/informatsionna
8. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации / Ю.В. Карпченко // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 721-725.
9. Коваленко, М.Ю. Теория коммуникации / М.Ю. Коваленко. - М.: Юрайт, 2017. - 466 с.
10. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями / О.Ф. Киреева // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб.

- материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 174-177.
11. Кривокопа Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривокопа // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - С. 115-124.
 12. Михайлова, А. Интранет-портал в системе внутренних коммуникаций / А. Михайлова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 1.
 13. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. - С.-Пб.: Знание, 2018. - 260 с.
 14. Письменная, Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом/ Е. Письменная // www.union.kz
 15. Романова, Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? / Е. Романова // <http://www.hrdigest.ru>
 16. Селиверстова М.В., Кротова О.О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современных организаций // Экономика и общество. - 2019. - № 2-3 (9). - С. 16-21.
 17. Талан, М.В. Управление персоналом и внутрифирменные коммуникации / М.В. Талан // konc.elektra.ru:8080/presentations/talan_inter_comm.ppt
 18. Таратухина, Ю.В. Деловые коммуникации / Ю.В. Таратухина. - М.: Юрайт, 2018. - 280 с.
 19. Филина, Ф.Н. Общение между сотрудниками на благо компании / Ф.Н. Филина // www.rosbuh.ru
 20. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента / О.Н. Чемоданова // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 286-289.
 21. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации / Д.Д. Шартдинова // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей. - 2016. - С. 117-119.
 22. Юматова А.И. Особенности управления коммуникациями современных организаций в кризисных ситуациях / А.И. Юматова // Стратегические коммуникации в современном мире: сб. материалов по результатам научно-практических конференций. - 2018. - С. 647-650.
 23. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры / П.В. Якупов // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 261-266.

1. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 261. [↑](#)
2. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 721. [↑](#)
3. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 286. [↑](#)
4. Баранова, И. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - № 4. - С. 9. [↑](#)
5. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 263. [↑](#)
6. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 721. [↑](#)
7. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 286. [↑](#)
8. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 174. [↑](#)
9. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 40. [↑](#)
10. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 264. [↑](#)

11. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 286. [↑](#)
12. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 723. [↑](#)
13. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 174. [↑](#)
14. Баранова И. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - № 4. - С. 9. [↑](#)
15. Белова С.А. Управление внутренними коммуникациями организации // Информация-Коммуникация-Общество. - 2016. - С. 12. [↑](#)
16. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 265. [↑](#)
17. Романова Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? // www.hrdigest.ru [↑](#)
18. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 289. [↑](#)
19. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 176. [↑](#)
20. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 48. [↑](#)

21. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 724. [↑](#)
22. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 177. [↑](#)
23. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 289. [↑](#)
24. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
25. Письменная Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом // www.union.kz [↑](#)
26. Аветисова А.А., Куликова Е.А. Управление коммуникациями в организации // Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 342. [↑](#)
27. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 724. [↑](#)
28. Деревянко Е. Внутрифирменные коммуникации как мотивационный механизм // www.pr-service.com.ua [↑](#)
29. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 177. [↑](#)

30. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 289. [↑](#)
31. Юматова А.И. Особенности управления коммуникациями современных организаций в кризисных ситуациях // Стратегические коммуникации в современном мире: сб. материалов по результатам научно-практических конференций. - 2018. - С. 647. [↑](#)
32. Письменная Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом // www.union.kz [↑](#)
33. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 30. [↑](#)
34. Юматова А.И. Особенности управления коммуникациями современных организаций в кризисных ситуациях // Стратегические коммуникации в современном мире: сб. материалов по результатам научно-практических конференций. - 2018. - С. 649. [↑](#)
35. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 725. [↑](#)
36. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 40. [↑](#)
37. Юматова А.И. Особенности управления коммуникациями современных организаций в кризисных ситуациях // Стратегические коммуникации в современном мире: сб. материалов по результатам научно-практических конференций. - 2018. - С. 650. [↑](#)
38. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей. - 2016. - С. 119. [↑](#)

39. Кривокоора Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - С. 123. [↑](#)
40. Бердникова Э.Н. Управление коммуникациями в условиях конфликта // Гуманитаристика в условиях современной социокультурной трансформации: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 107. [↑](#)
41. Аветисова А.А., Куликова Е.А. Управление коммуникациями в организации // Управление регионом: тенденции, закономерности, проблемы: сб. материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 344. [↑](#)
42. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 33. [↑](#)
43. Киреева О.Ф. Особенности управления коммуникациями // Экономические, правовые, организационно-управленческие аспекты развития трудовых ресурсов в современных условиях глобальных рисков: сб. материалов Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 177. [↑](#)
44. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
45. Бердникова Э.Н. Управление коммуникациями в условиях конфликта // Гуманитаристика в условиях современной социокультурной трансформации: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 110. [↑](#)
46. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 725. [↑](#)

47. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей. - 2016. - С. 117. [↑](#)
48. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 41. [↑](#)
49. Селиверстова М.В., Кретьева О.О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современных организаций // Экономика и общество. - 2019. - № 2-3 (9). - С. 18. [↑](#)
50. Романова Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? // www.hrdigest.ru [↑](#)
51. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 37. [↑](#)
52. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 43. [↑](#)
53. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
54. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 37. [↑](#)
55. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 89. [↑](#)
56. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 47. [↑](#)
57. Бердникова Э.Н. Управление коммуникациями в условиях конфликта // Гуманитаристика в условиях современной социокультурной трансформации: материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. - 2018. - С. 111. [↑](#)

58. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 42. [↑](#)
59. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. – М.: Юрайт, 2017. – с. 92. [↑](#)
60. Баранова И. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2012. – № 4. – С. 9. [↑](#)
61. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. – 2018. – № 18. – С. 53. [↑](#)
62. Информационная политика ПАО «Сбербанк». Утв. Решением Наблюдательного совета ПАО Сбербанк Протокол № 23 от «18» сентября 2018 г. // https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/normative_docs/informatsionnaya_politika_rus.pdf [↑](#)
63. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 43. [↑](#)
64. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 49. [↑](#)
65. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 10. – С. 266. [↑](#)
66. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 45. [↑](#)
67. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. – М.: Юрайт, 2017. – с. 101. [↑](#)
68. Михайлова А. Интранет-портал в системе внутренних коммуникаций // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 12. [↑](#)

69. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 53. [↑](#)
70. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 53. [↑](#)
71. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 103. [↑](#)
72. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
73. Филина Ф.Н. Общение между сотрудниками на благо компании // www.rosbuh.ru [↑](#)
74. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 60. [↑](#)
75. Талан М.В. Управление персоналом и внутрифирменные коммуникации // konc.elektra.ru:8080/presentations/talan_inter_comm.ppt [↑](#)