

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.

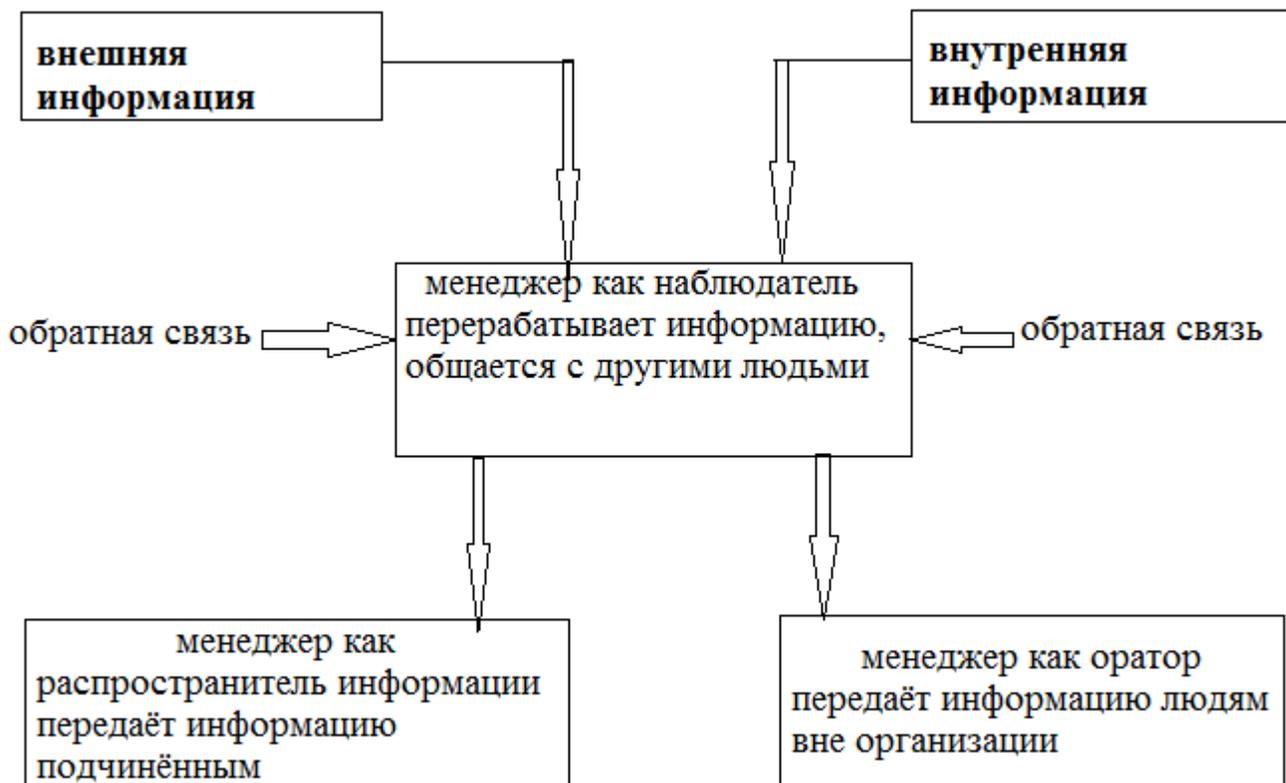


Рисунок 1. Схема коммуникаций организации[2]

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.

На современных рынках 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.

Почему для коммуникаций нужно создавать систему средств? Потому, что не существует ни одного универсального средства коммуникации, которое бы охватывало все целевые группы и решало бы все задачи, стоящие перед системой [13].

Каждое из средств решает лишь часть задач и более релевантно отдельным целевым группам.

Поэтому эффективной может быть лишь система средств коммуникаций, которые решают задачи в комплексе. Каждое из средств коммуникаций имеет свои ограничения и свои преимущества, свою зону оптимального воздействия.

С учетом наличия разных модальностей восприятия, средства системы должны быть разными по видам и типам предоставляемой информации, должны воздействовать на разные органы чувств целевой аудитории.

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

Таблица 1

Критерии внутрикorporативных и служебных коммуникаций

Содержание

Критерий	Внутрикorporативные 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

Целевая аудитория - различные группы сотрудников компании - имеет ряд характеристик, отличающих её от внешней аудитории:

1. «Обмануть сотрудников можно, но не нужно». Сотрудники всегда в курсе дел в компании, поэтому ложная информация быстро будет определена как

таковая, и доверие к источнику информации существенно подорвется.

2. «Сотрудники распространяют информацию вовне». Работники ежедневно общаются с клиентами, партнерами, со своими друзьями и близкими. То, что они сообщают, имеет гораздо больший вес, чем та информация, которую компания пытается донести до общественности через официальные каналы коммуникации[17]. Это также касается негативных заявлений сотрудников в СМИ, снизить негативный эффект от которых чрезвычайно трудно.

Базовым принципом коммуникаций является принцип обратной связи. Именно он воплощает в себе квинтэссенцию внутренних потребностей современного работника. Сотрудники хотят быть как информированными, так и услышанными своей организацией.

Рассмотрим основные задачи, которые призвана решать система коммуникаций[18]:

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[19]. Каждому отдельному сотруднику видна лишь малая часть общего «корпоративного пространства», а при помощи системы коммуникаций он видит всю «картинку» в целом, в объеме;
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[20]. 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[21]. Также средства коммуникаций могут служить и источником обратной связи о результатах проводимых изменений в бизнесе компании. Исследования Билла Кверка показали, что 84% сотрудников, которые понимают, что делает их бизнес успешным, хотят помочь в достижении этого успеха. Среди тех, кто не понимает этого, лишь 46% разделяют это чувство. Когда сотрудники осознают свою роль в бизнесе, 91% из них будут работать на успех, но их число резко снизится до 23%, если осознание не будет достигнуто[22]. Таким образом, сотрудники, которые понимают перспективу, скорее помогут своей компании достичь процветания.

4. Информирование персонала. Одной из основных и наиболее четко понимаемых функций является информирование персонала по широкому кругу вопросов как внутрикорпоративной, так и отраслевой жизни[23]. 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[24].

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[25]. 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[26]. 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[27]:

- 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 [\[28\]](#).

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? [\[29\]](#)

К ситуациям особой значимости коммуникаций относятся следующие ситуации:

- организационные изменения (слияния, поглощения, внедрение КИС, реорганизация);
- оценка персонала;
- латентные междепартаментские и межличностные конфликты [\[30\]](#).

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 высшего руководства - 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[\[31\]](#).

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[\[32\]](#).

Можно выделить две группы методов оценки: экономические и неэкономические [\[33\]](#).

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[\[34\]](#).

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[35].

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[36].

В данном случае наиболее эффективно применение метода экспертных оценок для определения степени использования потенциала коммуникативных возможностей организации по различным составляющим ее деятельности[37].

Оценка отдельных коммуникационных блоков производится на основе обработки анкетных данных, полученных от руководителей и ведущих специалистов обследуемых организаций[38].

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[39].

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[40].

Низкая оценка по определенному блоку, наоборот, выявляет проблемную область в формировании политики коммуникаций, объединяющую те аспекты деятельности, которым посвящен данный блок[41].

Обобщенная оценка по отдельному блоку рассчитывается в процентах от максимально возможной.

Данная оценка может быть рассчитана с помощью формулы:

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

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[42].

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[43].

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[44].

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[45].

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[46].

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.

В социально-экономических системах достаточно часто наблюдается опасная организационная болезнь, называемая раньше функционализмом, когда перегородки между вертикальными уровнями иерархии ослабляют горизонтальные связи[47].

В подобном случае все проблемы, возникающие на нижних уровнях организации, так или иначе поднимаются до главного руководителя, он вынужден заниматься решением рутинных задач, возникающих на стыках звеньев линейно-функциональной структуры управления.

Кроме того, в управленческой практике нередко имеет место дублирование организационного порядка[48].

С данной патологией связана ситуация, когда работнику приказывают делать то, что он и так обязан делать согласно положению или должностной инструкции.

Организационный порядок есть система постоянно действующих связей, норм, должностей. Он относится к числу наивысших управленческих ценностей, ибо обеспечивает организации устойчивость, автоматизм ее функционирования[49]. При грамотном управлении максимальное число решений переводится в ранг организационного порядка.

От дублирования следует отличать игнорирование организационного порядка. Данный вид организационной патологии сходен с предыдущим, хотя его суть состоит в постоянном нарушении введенных и целесообразных связей и норм, в принятии решения вопреки этим связям и нормам[\[50\]](#).

Одним из самых распространенных вариантов проявления такой патологии являются задания «через голову» нижестоящих руководителей. Можно также отметить, что бывают случаи, когда более 70% заданий, содержащихся в приказах, направлялись с верхнего уровня вниз, минуя несколько уровней организационной иерархии[\[51\]](#).

Еще одной проблемой является демотивирующий стиль руководства, которым тотально заражено наше управление. Суть его – явное преобладание указаний на упущения сотрудников над оценками их достижений. Указанный стиль руководства порождает безынициативность, неудовлетворенность сотрудников, что сказывается на количестве и качестве их труда. В этих условиях результат управленческого воздействия чисто оказывается противоположным его цели, т.е. демотивированные сотрудники осложняют достижение целей[\[52\]](#).

Как ни странно, при всей необходимости системы коммуникаций, существуют и причины, по которым этой системой пренебрегают[\[53\]](#). К данным причинам можно отнести следующие:

- нехватка времени в силу напряженности ведения бизнеса;
- многолетняя традиция однонаправленных связей сверху вниз;
- общая перегрузка деловой информацией.

Следует сказать, что 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.

Исследованием установлено, что 63% генеральных директоров считают, что базовые функции их отделы кадров выполняют удовлетворительно, но что лишь 22% придерживаются того мнения, что их отделы кадров успешно добиваются решения «первоочередного вопроса налаживания внутрифирменной коммуникации»[\[54\]](#).

Как можно объяснить подобное положение вещей? Система внутрикорпоративных коммуникаций – вопрос сравнительно новый. Не каждому руководителю, а уж тем более, начальник HR-службы близко и понятно, как её нужно выстраивать. А главное, зачем на неё тратить деньги и время.

Нельзя сказать, что средств внутрикорпоративных коммуникаций нет в российских организациях: есть корпоративные журналы, интранет, почтовая рассылка и другие средства внутрифирменных коммуникаций. Но вот достигают ли они цели, которая должна достигать эта система?

К наиболее часто встречающимся проблемам работы системы относятся[\[55\]](#) следующие:

1. Игнорирование потребностей целевой аудитории. Если то, что сотрудник получает через средства внутрифирменных коммуникаций не отвечает его потребностям, а значит, и не интересуют, то такая система внутрифирменных коммуникаций не будет эффективной, сколько ресурсов в нее не вкладывай[\[56\]](#).

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 и смутным, а управление репутацией компании среди персонала не является приоритетным для руководства[\[57\]](#).

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 [\[58\]](#).

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[59].

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.

При этом времени на рассмотрение информации становится все меньше, поскольку растет производительность труда, а стало быть, и занятость сотрудника исполнением своих прямых служебных обязанностей. Вот почему у сотрудников подчас просто не остается времени на знакомство с информацией в средствах внутренних коммуникаций[60].

5. Ограниченная информационная емкость восприятия. Помимо объективно существующего дефицита времени на рассмотрение информации, у человека есть еще и такое субъективное свойство, как ограниченность информационной емкости восприятия или другими словами ограниченность кратковременной памяти.

Емкость восприятия ограничена так называемым «магическим числом Мюллера», т.е. 7 + 2 единицы. Это означает, что для того, чтобы информационный материал был усвоен, он должен состоять из общего числа отдельных сообщений от 5 до 9 единиц[61].

6. Несовпадение официальной информации и информации, известной сотруднику. Такое несовпадение 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[62].

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. Так, в ходе проведенных исследований выяснилось, что низовые уровни персонала, такие как работники производства, обычно предпочитают более наглядные и, в первую очередь, визуальные каналы предоставления информации, такие как телевидение.

В то же время офисные специалисты и менеджеры, как правило, обладают более развитым абстрактным мышлением и аналитическими способностями и поэтому предпочитают больше текстовую информацию с предоставлением разнообразных точек зрения.

Таким группам персонала больше подходит Интернет[\[63\]](#). Соответственно, 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.

8.«За двумя зайцами». Отметим, что довольно часто приходится сталкиваться с тем, что руководство корпорации хочет одновременно убить двух зайцев – сделать, например, корпоративное издание, которое было бы официально рассчитано на всех сотрудников компании, а еще было бы замечательно, если бы оно понравилось бы акционерам и инвесторам. На деле это означает – что ни одна из указанных целевых групп не считает, что это издание адресовано именно им[\[64\]](#).

9.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[\[65\]](#).

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

2.3. Технологические и персональные средства как способ оптимизации коммуникаций организации

С бурным 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[\[66\]](#).

Рассмотрим технологические и персональные средства внутрикорпоративных коммуникаций.

Сегодня практически у каждой компании есть свой сайт в Интернете, а значит, это открывает новые возможности по развитию новых направлений деятельности и способствует развитию эффективных двусторонних коммуникаций [\[67\]](#).

Следует отметить, что в настоящее время корпоративные сайты открывают новые перспективы в деятельности организации. Среди них можно отметить:

- мониторинг статистики посещений сайта;
- создание имиджа конкретной организации;
- создание и хранение баз данных поставщиков, потребителей, заказчиков;
- осуществление электронных платежей при продаже продукции или услуг компании;
- создание эффективных электронных коммуникаций и обратной связи с внешним окружением организации, что значительно повышает оперативность принятия решений [\[68\]](#).

Электронные письма. Наиболее простым технологическим средством внутренних коммуникаций являются электронные письма. Они предоставляют руководителям возможность общаться с сотрудниками в неформальной манере общения [\[69\]](#).

Среди преимуществ использования писем экономия средств, прямой и индивидуализированный подход, скорость действия. Письма осуществляют прямолинейную коммуникацию, демонстрируя, что именно важно в делах компании в огромном потоке информации и новостей, увеличивая ценность прямолинейного общения [\[70\]](#).

Подобная поддержка чрезвычайно важна, особенно в большой, диверсифицированной организации.

В крупных компаниях часто важная информация о каждом из сотрудников вводится в базу данных компании, а программа следит за рассылкой поздравлений по поводу дней рождения, праздничных дат и юбилеев. По праздникам

производится автоматическая рассылка поздравлений всем партнерам компании.

Еще более важной, чем периодические письма, является корреспонденция организации. Ежедневный поток писем и записок составляет серьезное и влиятельное средство коммуникации[71].

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. По электронной почте же может рассылаться информационный бюллетень.

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[72].

К недостаткам внутрикорпоративного сайта можно отнести отсутствие четкой и организованной структуры, что замедляет поиск информации. Сайты различных подразделений обычно очень разношерстны по своему стилю, контенту и оформлению, т.к. делаются независимо друг от друга. Нужен специальный информационно-поисковый ресурс[73].

Существует проблема конфиденциальности и авторизации доступа сотрудников к различным ресурсам. Внутрикорпоративный сайт требует большого бюджета, который обычно сопрягается с бюджетом на системную интеграцию.

Инtranет обычно доступен офисным работникам, т.к. они имеют компьютеризированное рабочее место. Правда, для низового персонала информация может дублироваться в других средствах внутрикорпоративных коммуникаций.

Чтобы сделать внутрикорпоративный сайт интересным, используются следующие действия: постоянное обновление информации; активность сотрудников; строгое соблюдение правил на сайте; размещение сотрудниками личной информации (объявления, поздравления, анекдоты и т.д.)

Информационные терминалы. На случай, если у сотрудников нет доступа к Инtranет, информирование таких сотрудников может осуществляться посредством

информационных терминалов, содержащих корпоративную информацию. К преимуществам относится наличие большого объема информации, которую можно актуализировать и прочитать на экране, как правило, нажатием пальца на монитор. Доступно широким слоям сотрудников[74].

Но есть и свои недостатки. Низовые сотрудники не охотно пользуются этим средством из-за опасения, что прямой руководитель «не погладит их за это по головке». К тому же информационные терминалы – это одно из самых дорогих средств внутрикорпоративных коммуникаций[75].

Развитие информационных технологий и всеобщий охват печатных изданий не отменяет значимости живого общения. Сотрудники, прежде всего, 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[76].

Общие собрания персонала. Массовое мероприятие, обычно проводимое раз 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[77].

Недостатки: очень дорогостоящее мероприятие; проблемы качественной организации массового времяпрепровождения; возникают проблемы с поддержанием порядка после фуршета, включающего алкоголь.

Информационные сессии подразделений. Мероприятия, на которых до сотрудников подразделений доводится информация по какой-то определенной теме. Как правило, сопровождается участием руководства того или иного уровня.

Подобные информационные собрания обычно проводятся в связи с какими-либо значимыми изменениями или нововведениями, а также в случае кризисного реагирования.

Преимущества: информационная насыщенность; двусторонняя коммуникация (ответы на вопросы сотрудников); сопровождение презентациями, раздаточными материалами; личный контакт с руководством.

К недостаткам можно отнести следующее: эффективная коммуникация не может продолжаться более 1-1,5 часов; требуется тщательная подготовка; отрыв сотрудников от работы.

Практикуются также встречи «перепрыгивания уровня» (skip level) - менеджеров высшего уровня с подчиненными несколько уровней ниже в организационной иерархии. Ценность таких встреч - в их регулярности, содержательности, значительности[78].

Коллективные обсуждения и совещания вообще-то накладны для организации, поскольку отрывают людей от их непосредственных задач, однако долгосрочный эффект их положителен как потому, что это один из эффективнейших способов обсуждения и генерации новых идей (метод «мозгового штурма»), так и потому, что они позволяют постоянно поддерживать командный дух в коллективе[79].

Праздничные мероприятия. Праздничное торжественное мероприятие. На летнее мероприятие можно обычно пригласить членов семьи. Привлекательно и значимо для всех групп персонала. Достоинства: высокая эмоциональная вовлеченность; сплочивание коллектива, усиление дружеских чувств. Недостатки: информационная значимость близка к нулю; сложность организации массового отдыха с выездом за пределы компании[80].

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[81].

Положительный эффект, который хороший спичмейкер оказывает на организацию, состоит в следующем: прямой и целенаправленный способ коммуникации; персонализация организации; организация двустороннего диалога; демонстрация открытости организации, ее желаний быть конструктивным участником общественных дел; формирование престижа организации[82].

Слухи. Слух является неформальным и неконтролируемым средством коммуникации. Отличается неточностью и недостоверностью. Он несет информацию более волнующую, чем просто факты или правда, так как возникает в том случае, когда отсутствует четкая и правдивая информация по данному вопросу. Если слух совпадает с ожиданиями той группы, в которую он попадает, его очень сложно нивелировать.

В психологии существует эффект «стремления к подтверждению слухов», т.е. сотрудники ищут подтверждение возникшим слухам в происходящих событиях и, сами того не зная, провоцируют реализацию слухов. Отсюда организация должна корректировать слухи, реагировать на них сразу, как только они возникли. Поскольку они появляются при отсутствии информации, то наиболее эффективным методом их устранения является удаление информационного вакуума, обеспечение доступа к необходимым сведениям[83].

Заметим, что руководство компании не всегда правильно себя ведет, когда возникает слух. Когда он лишь зарождается, обычно ничего не делают. В тот момент, когда возникают реальные проблемы, на поверхность всплывает необходимая информация.

Для предотвращения отрицательного воздействия слухов информацию важно предоставлять постепенно, сглаживая острые углы, приоткрывая завесу таинственности[84]. Эффективными методами борьбы со слухами является распространение контрслухов или раскрытие реальной информации руководителем организации для пресечения слухов.

Определить источник слухов всегда очень сложно, и, как правило, это не стоит затрачиваемого времени. Очень часто плохой слух, например, о сокращении штата, увольнениях и так далее удастся смягчить путем правильной коммуникации.

Как правило, такие решения выносятся лишь после долгого анализа сложившейся ситуации, рассмотрения альтернативы принимаемому решению и попыток исправить ситуацию другими путями. Конечное решение обычно является компромиссом, отражающим нужды фирмы и различных аудиторий, включая, естественно, и ее сотрудников[85]. При объявлении таких неприятных решений необходимо объяснять персоналу, каким образом оно было найдено, предлагая альтернативу, и моделировать процесс принятия решения. Действуя, таким образом, плохие новости можно смягчить.

Несмотря на отрицательные стороны слухов, часто разрушающих коммуникации, их нельзя рассматривать как негативный элемент в коммуникации. Они являются таким же способом общения как, например, собрания или совещания. Кроме того, они могут оказаться даже более ценными, поскольку из-за того, что они возникают при отсутствии четкой информации, им очень доверяют[86]. Поэтому управляемый слух может оказаться гораздо важнее и эффективнее, например, чем проведение собрания.

К положительным сторонам слухов можно отнести и то, что они служат индикатором ошибки в системе внутрикорпоративных коммуникаций - по их возникновению можно определять те вопросы, которые недостаточно освещены другими средствами коммуникации[87].

Слух заполняет информационный вакуум, возникший при несовершенной системе коммуникации. Неформальные, неконтролируемые каналы заполняют те области, где отсутствуют формальные.

Пространственные приемы[88]. 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 разделения 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)[89].

Корпоративный лексикон. Корпоративный лексикон существует в любой компании. Как известно, употребление одинаковых слов сближает людей. Имеет смысл формировать словарь корпоративного языка конкретной компании и публиковать его через внутренний сайт и корпоративную газету.

Задача корпоративного фольклора - сплотить разрозненный коллектив уникальным языком общения. Можно сразу выдавать экземпляр словаря новичкам при приеме на работу.

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[90].

Таким образом, мы рассмотрели особенности коммуникаций организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы по курсовой работе.

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

В 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.

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 не в один год. 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. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации / Ю.В. Карпченко // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 721-725.
8. Коваленко, М.Ю. Теория коммуникации / М.Ю. Коваленко. - М.: Юрайт, 2017. - 466 с.
9. 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.
10. Кривокопа Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства / Е.И. Кривокопа // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - С. 115-124.
11. Михайлова, А. Интранет-портал в системе внутренних коммуникаций / А. Михайлова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 1.
12. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова. - С.-Пб.: Знание, 2018. - 260 с.
13. Письменная, Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом/ Е. Письменная // www.union.kz
14. Романова, Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? / Е. Романова // <http://www.hrdigest.ru>
15. Талан, М.В. Управление персоналом и внутрифирменные коммуникации / М.В. Талан // konc.elektra.ru:8080/presentations/talan_inter_comm.ppt
16. Таратухина, Ю.В. Деловые коммуникации / Ю.В. Таратухина. - М.: Юрайт, 2018. - 280 с.

17. Филина, Ф.Н. Общение между сотрудниками на благо компании / Ф.Н. Филина // www.rosbuh.ru
18. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента / О.Н. Чемоданова // *Управленческие науки в современном мире.* - 2016. - С. 286-289.
19. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации / Д.Д. Шартдинова // *Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей.* - 2016. - С. 117-119.
20. 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.
21. 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. Басина Н. Внутренний PR: несколько советов о том, как сапожнику не остаться без сапог // offline.cioworld.ru [↑](#)
18. Романова Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? // www.hrdigest.ru [↑](#)
19. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // *Управленческие науки в современном мире*. - 2016. - С. 289. [↑](#)
20. 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. [↑](#)
21. Коваленко М.Ю. *Теория коммуникации*. - М.: Юрайт, 2017. - с. 48. [↑](#)
22. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // *Вестник Университета (Государственный университет управления)*. - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
23. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // *Экономика и социум*. - 2016. - № 9 (28). - С. 724. [↑](#)
24. 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. [↑](#)
25. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // *Управленческие науки в современном мире*. - 2016. - С. 289. [↑](#)

26. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
27. Письменная Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом // www.union.kz [↑](#)
28. 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. [↑](#)
29. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 724. [↑](#)
30. Деревянко Е. Внутрифирменные коммуникации как мотивационный механизм // www.pr-service.com.ua [↑](#)
31. 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. [↑](#)
32. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - С. 289. [↑](#)
33. 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. [↑](#)
34. Письменная Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом // www.union.kz [↑](#)

35. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – С.-Пб.: Знание, 2018. – с. 30. [↑](#)
36. 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. [↑](#)
37. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 725. [↑](#)
38. Кривокопа Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - С. 118. [↑](#)
39. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 40. [↑](#)
40. 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. [↑](#)
41. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей. - 2016. - С. 119. [↑](#)
42. Кривокопа Е.И. Проблемы моделирования коммуникативного пространства // Вестник Адыгейского государственного университета. - 2013. - С. 123. [↑](#)
43. 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. [↑](#)

44. 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. [↑](#)
45. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 33. [↑](#)
46. 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. [↑](#)
47. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
48. 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. [↑](#)
49. Карпченко Ю.В. Теоретические основы управления коммуникациями в организации // Экономика и социум.- 2016. - № 9 (28). - С. 725. [↑](#)
50. Шартдинова Д.Д. Совершенствование управления коммуникациями в организации // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты: сб. статей. - 2016. - С. 117. [↑](#)
51. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 83. [↑](#)
52. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 41. [↑](#)

53. Письменная, Е. Внутриорганизационные коммуникации - отношение с персоналом // www.union.kz [↑](#)
54. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 53. [↑](#)
55. Романова Е. От кого в компании зависит успех внутренних коммуникаций? // www.hrdigest.ru [↑](#)
56. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 37. [↑](#)
57. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 43. [↑](#)
58. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
59. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 37. [↑](#)
60. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 89. [↑](#)
61. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 47. [↑](#)
62. 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. [↑](#)
63. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 42. [↑](#)

64. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 92. [↑](#)
65. Баранова И. Российский менталитет мешает эффективным коммуникациям внутри компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2012. - № 4. - С. 9. [↑](#)
66. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 53. [↑](#)
67. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 43. [↑](#)
68. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 49. [↑](#)
69. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
70. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 45. [↑](#)
71. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 101. [↑](#)
72. Михайлова А. Интранет-портал в системе внутренних коммуникаций // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2011. - № 1. - С. 12. [↑](#)
73. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 50. [↑](#)
74. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 103. [↑](#)
75. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 50. [↑](#)

76. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 53. [↑](#)
77. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 53. [↑](#)
78. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 103. [↑](#)
79. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 52. [↑](#)
80. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 54. [↑](#)
81. Якупов П.В. Коммуникации: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник Университета (Государственный университет управления). - 2016. - № 10. - С. 266. [↑](#)
82. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 55. [↑](#)
83. Талан М.В. Управление персоналом и внутрифирменные коммуникации // konc.elektra.ru:8080/presentations/talan_inter_comm.ppt [↑](#)
84. Коваленко М.Ю. Теория коммуникации. - М.: Юрайт, 2017. - с. 120. [↑](#)
85. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - С.-Пб.: Знание, 2018. - с. 80. [↑](#)
86. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. - М.: Юрайт, 2018. - с. 58. [↑](#)
87. Дрягина А.С., Пантелеева Т.В. Современные креативные подходы в коммуникациях // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. - 2018. - № 18. - С. 55. [↑](#)

88. Филина Ф.Н. Общение между сотрудниками на благо компании // www.rosbuh.ru [↑](#)
89. Таратухина Ю.В. Деловые коммуникации. – М.: Юрайт, 2018. – с. 60. [↑](#)
90. Талан М.В. Управление персоналом и внутрифирменные коммуникации // konc.elektra.ru:8080/presentations/talan_inter_comm.ppt [↑](#)