**Курсовая работа**

**по менеджменту**

**на тему: «Внутренние коммуникации как часть информационной системы»**

**Введение**

В рамках внутренних коммуникаций происходит обмен информацией как от руководства к сотрудникам, так и в обратном направлении. В процессе этого обмена происходит накапливание информации, которая служит дополнительной базой для разработки и принятия управленческих решений. В обратном же направлении коммуникации помогают понять работникам свою причастность к общему процессу. В случае «неполадки» в функционировании каналов внутренних коммуникаций, возникает возможность принятия неправильного управленческого решения, которое может повлечь за собой серьезные последствия для организации. Поэтому внутренние коммуникации очень важны для любой компании, а проблемы связанные с ними всегда остаются актуальными.

В этой работе рассказывается о проблемах внутренних коммуникаций и о том, как их возможно разрешить. В основном я опиралась на статью Ярных «Проблемы внутренних коммуникаций», говоря о решении этих проблем. Также в теоретической части, в данной работе говорится о том, какие бывают коммуникации, и какая информация протекает по этим каналам.

## Виды внутренних коммуникаций

Согласно исследованиям, руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности, коммуникации иногда называют связующим процессом.

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем, чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации.

Хотя обще признано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 80% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно ещё одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации – одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, менеджеры должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными. Эффективно работающие руководители – это те, кто эффективен в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информации.[[1]](#footnote-1)

По внутренним каналам коммуникаций, по сути, передаются два вида информации. С одной стороны – это информация о том, что происходит внутри компании, с другой – это информация о том, какое место компания занимает во внешней среде.[[2]](#footnote-2)

Коммуникации рассматриваются как явление и как процесс.

Как явление коммуникации представляют собой установленные нормы (правила, инструкции, принципы, положения) взаимодействия между людьми в рамках организации, соответствующих организационных форм при выполнении ими закрепленных функций.

Как процесс коммуникации отражают отношение работников друг к другу, к поставщикам, потребителям, отношения между человеком и компьютером, информационными технологиями.

Принята следующая типология внутренних коммуникаций:

– между подразделениями;

– внутри подразделений между работниками по уровням управления и производства;

– межличностные;

– неформальные;[[3]](#footnote-3)

### Между подразделениями.

Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Периодические встречи между представителями различных подразделений помогут более эффективно распределять ресурсы, координировать деятельность рабочих групп, контролировать издержки, решать общие проблемы и др. Для этих целей существуют различные комитеты или специальные группы.

### Межуровневые коммуникации.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникациях. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем, подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. (Приложение №1). Также коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким образом, руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправлении. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем на производстве или в обслуживании потребителей. Эти группы получили название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

### Межличностные коммуникации.

Межличностные коммуникации-то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Межличностные коммуникации состоят из восприятия, семантики, обмена невербальной информацией и обратной связи. Наибольшее количество проблем возникает на «этапе» обратной связи, например семантические проблемы, неумение слушать и др.[[4]](#footnote-4) (Приложение №2)

### Неформальные коммуникации.

Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. «слухи» чаще всего оказываются точной, а не искаженной. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Ниже приведены некоторые виды информации, передаваемой при неформальных коммуникациях: предстоящие сокращения производственных рабочих, новые меры по наказаниям за опоздания, изменения в структуре организации, грядущие перемещения и повышения, подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту, кто кому назначает свидание на работе[[5]](#footnote-5).

## Проблемы, связанные с внутренними коммуникациями

Участниками процесса передачи информации являются руководители отделов и подразделений компаний, топ – менеджеры и менеджеры среднего звена. Несмотря на то, что коммуникационные каналы создавались именно для того, чтобы служить средствами передачи сообщений, информация практически никогда не передается в первоначальном виде. Она либо искажается, либо неверно интерпретируется, либо совсем замалчивается[[6]](#footnote-6). (Приложение №1)

### Искажение сообщений.

При движении информации внутри организации вверх вниз смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин[[7]](#footnote-7).

1. Многие руководители, считают, что информация – это инструмент власти, помогающий манипулировать сотрудниками, поэтому они передают ту информацию, которая выгодна им самим, и тогда, когда считают нужным. Сотрудники предпочитают так интерпретировать информацию, поступающую от руководства, как выгодно им самим[[8]](#footnote-8).

2. В организации существует потребность фильтрации сообщений. Для ускорения движения информации или приданию сообщения большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации[[9]](#footnote-9). Но в условиях проблемного взаимодействия внутри компании могут возникнуть так называемые «сотрудники-фильтры», которые контролируют основные коммуникации внутри компании и с помощью которых происходит взаимодействие рядовых работников с руководителем. Они представляют собой дополнительные «фильтры» поступающей информации[[10]](#footnote-10). Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% – до начальников цехов и 20% – до рабочих. (Смотрите Диаграмму №1)



3. Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме.

### Информационные перегрузки.

Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может получиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемые необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения». Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

### Неудовлетворительная структура организации.

В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Также создать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Коммуникации – это часть информационной системы. Коммуникации могут быть вертикальными (по восходящей и по нисходящей) и горизонтальными, официальными и неофициальными, но все они необходимы для эффективного функционирования организации. Информация, протекающая по каналам внутренних коммуникаций, может напрямую воздействовать на разработку и принятие управленческого решения а, следовательно, чем лучше организован коммуникационный процесс, тем качественнее становятся принятые решения, тем больше перспектив у организации.

При передаче информации по этим каналам возникают различные преграды. «Выгода» является ключевым понятием в существующих проблемах коммуникации. Если рассматривать коммуникации внутри организации по такой цепи: генеральный директор – топ-менеджеры – менеджеры среднего звена – сотрудники. (Смотрите рис. №1)

Рисунок №1.

генеральный директор

Топ - менеджер

Менеджеры среднего звена

Сотрудники

То можно заметить, что основная проблема находится на уровне, топ-менеджера и менеджера среднего звена, т. к. на этих уровнях управления, у каждого менеджера независимо от позиции имеются личные цели и задачи, которые он также выполняет в организации. Как говорят сами менеджеры: «Нам не выгодно передавать информацию в чистом виде, ведь информация – это власть в наших руках». Следовательно, создаются дополнительные фильтры для информации, в которых организация, в общем-то, не нуждается, а скорее наоборот.

Но не все проблемы связанные с внутренней коммуникацией заключаются в ненужной фильтрации информации, существуют также и непонимание, неправильная интерпретация этой информации и др. Важно одно, что со всеми этими проблемами нужно справляться во время, иначе это может отразиться на работе всей компании в целом.

# Решение коммуникационных проблем

Часто сотрудники компании не понимают, как их работа может повлиять на деятельность компании в целом в условиях сложившихся трудностей, связанных с взаимодействием.

С точки зрения инструментария решение подобных проблем может быть достигнута с помощью следующих мер:

* Регламентация бизнеса;
* Обеспечение открытости и прозрачности внутрифирменных отношений;
* Управленческий контроль.

Рассмотрим инструменты внутренних коммуникаций, которые могут использовать менеджеры в своей работе.

**Информационные средства:**

* доски объявлений;
* система опросов и предложений;
* корпоративные бюллетени;
* адресно-информационные издания;
* распоряжения руководства;
* различные виды отчетности;
* пресс – клиппинг.

**Технические средства:**

* телефон;
* Интранет, электронная почта;
* Интернет – клиппинг;
* Веб – сайт компании;
* Центр самообучения;
* Информационные стенды;
* видеодемонстрации.

**Коммуникативные средства:**

* взаимодействие сотрудников;
* собрания;
* мероприятия, проводимые подразделениями;
* семинары, программы обучения;
* корпоративные праздники;
* внутренние экскурсии;
* распространение слухов.

Таким образом, для формирования внутренних коммуникаций можно использовать системные или организационные инструменты, а также инструменты личной эффективности руководителя.

Однако, по данным агентства «Контакт», из всех инструментов внутренних коммуникаций наиболее эффективными и часто используемыми считаются:

* встречи и совещания (79% респондентов);
* информационные рассылки и корпоративные праздники (64% респондентов);
* неформальные коммуникации (например общение в комнате для курения (более трети компании 43%)); стоит отметить, что многие менеджеры по персоналу считают данный способ распространения информации одним из наиболее эффективных;
* корпоративный сайт (36% респондентов);
* внутренние печатные издания (29%). (Смотрите диаграмму «Эффективность инструментов внутренних коммуникаций»).



Отдельно отметим такой инструмент, как «политика открытых дверей». Данное понятие заимствовано из практики западных компаний и означает, что любой сотрудник может обратиться с любым вопросом к топ-менеджерам и владельцам компании. С точки зрения внутренних коммуникации, речь идет о построении дополнительного канала обратной связи без иерархии управления. Это крайне важно для принятия управленческих решений внутри компании.

Немаловажную роль в построении эффективных внутренних коммуникаций играет менеджер по персоналу, который, как правило, формирует системные инструменты управления. Рассматривая процесс формирования внутренних коммуникаций, можно говорить о существовании двух процессов. Первый – это создание таких условий, в которых менеджерам компании будет ***выгодно*** передавать неискаженную и полную информацию. Второй процесс – это обеспечение внутри фирмы обратной связи и донесение до сотрудников информации о развитии компании. При этом именно второй процесс может быть наиболее эффективным.

Рассмотрим мероприятия, проведение которых может помочь менеджеру по персоналу при построении эффективных внутренних коммуникаций.

1. Дублирование информации на организационном уровне в средстве массовой коммуникации (например, в корпоративных изданиях), проведение корпоративных предприятий. Это играет важную роль в работе менеджера по персоналу. Под корпоративными предприятиями подразумеваются конференции, проводящиеся для сотрудников, праздники и даже спортивные соревнования, в которых принимают участие работники компании. В рамках таких мероприятий можно организовать обучение (как дополнительный фактор мотивации), а также ознакомить рядовых сотрудников с идеями развития организации, оперативными и стратегическими планами. Особенно актуальными корпоративные мероприятия являются для компании, имеющих филиальную сеть. В подобных организациях существуют проблемы, связанные не только с внутренними коммуникациями, но и с формированием чувства причастности сотрудников к компании. С помощью проведения в административном центре конференций можно решить одновременно несколько управленческих задач. Это и поддержка программы «Лучший сотрудник», и создание системы оценки статуса работника и его заслуг, и вывод сотрудников из информационного подчинения руководителю географически отдаленного подразделения, и формирование горизонтальных связей внутри компании, и информирование сотрудников.

2. Обучение менеджеров и основных работников. В рамках данного процесса HR-менеджер также может решить несколько задач с учетом проблемы внутренних коммуникаций. Главная из них – обучение руководителей инструментам эффективного управления подчиненными, т.е. формирование личной эффективности руководителя. Во многом менеджеры среднего звена «придерживают» информацию как в одном, так и в другом направлении именно из-за не владения инструментами управления. Обучение менеджеров навыкам установления партнерских взаимоотношений с подчиненными также помогает частично снять напряженность во внутренних коммуникациях. Кроме того, обучение может привести к развитию элементов корпоративной культуры, т.е. к продвижению стандартов работы компании. Особенно актуальным этот вопрос становится в компании при установлении регулярного менеджмента.

3. Помощь в построении системы управленческого контроля. В данном случае речь идет скорее об установлении и продвижении стандартов работы компании, которые включают в себя контроль качества полученных результатов деятельности. Эти мероприятия осуществляются в рамках управленческой системы, которая, с одной стороны, связанна с личной эффективностью менеджера, а с другой – выступает в качестве системного инструмента управления.

4. Организация обратной связи – оценка персонала. Оценка персонала является одним из процессов дублирования внутренних коммуникаций компании. Как заметил один из менеджеров среднего звена: «Для меня не выгодна оценка персонала. Так я Бог, царь, господин: хочу казню, хочу милую. А с оценкой это же все на поверхность выйдет, как я управлять буду?» Но по большому счету, процесс регулярной и формальной оценки персонала, также как и «политика открытых дверей» компании, позволяет формировать получение дополнительной обратной связи от сотрудников и о сотрудниках. Оценка персонала делает процесс принятия решений более прозрачным, адекватным и понятным. Вопрос заключается в другом: как убедить топ-менеджеров компании, что оценка персонала является для них выгодной, чтобы они не относились к процессу формально, а проявляли заинтересованность? Скорее всего, стоит говорить о том, что оценка сотрудников позволяет лучше судить о результатах их деятельности, легче и эффективнее структурировать сам бизнес-процесс, т.е. ставить задачи, делегировать полномочия и контролировать качество полученного результата.

Отдельно стоит рассмотреть вопрос распространения слухов в компании. Коммуникационные проблемы и формирование благоприятных условий для слухов всегда связанны с «непрописанностью» внутренних процессов компании, поскольку слухи возникают, если существует недоговоренность, неясность, когда допускается двоякое (выгодное) толкование информации.

Сложность использования этого инструмента состоит в том, что слухами нужно управлять, но при этом они имеют тенденцию «нарастать» как снежный ком. Менеджер по персоналу должен знать сотрудников компании, представлять, кто с большим комфортом и удовольствием будет общаться в неформальной системе передачи информации. Особое значение это приобретает в компании, в которой широко распространен политический стиль управления. Это значит, что самому руководителю нравится манипулировать своими менеджерами, и принятие любого управленческого решения проходит с учетом «политических» мотивов.

При проведении консалтинговых проектов периодически приходится сталкиваться с распространением слухов, поскольку приглашение внешних консультантов в компанию, как правило, приводит к появлению домыслов: для чего их пригласили, зачем это нужно? Поэтому консультантам лучше заранее узнать у представителей компании, насколько хорошо они знают своих сотрудников.

Ситуации распространения слухов бывают разные. Известен случай, когда на консалтинговом проекте группа консультантов разрабатывала систему компенсации и помогала прописать бизнес процессы для отдела продаж. Компания была «политическая». На данном предприятии система слухов существовала ещё с советских времен. При этом менеджер по персоналу не так давно работал в компании и просто ещё не знал об этом. В итоге в одном из отделов консультанты столкнулись с сильным противодействием при проведении интервью и опросов, несмотря на позиционирование проекта, начальник данного отдела боялся перемен, связанных с собственным непрофессионализмом как руководителя, и потери авторитета. В результате слухи привели к тому, что сотрудники отдела продаж стали подумывать об увольнении. Причины возникновения слухов заключались в убеждении, что изменения в системе компенсации приведут к увольнению «лишних» людей («Раз занялись зарплатой, значит, денег нет, раз денег нет, значит, будут увольнения»). Пришлось информировать всех сотрудников об успешном окончании квартала, хороших результатах работы и возможных выплаты премии.

Кроме того, состоялся неформальный разговор начальника данного отдела с генеральным директором компании, входе которого обсуждался вопрос будущей системы компенсаций и построения регулярного менеджмента. Это помогло акцентировать внимание сотрудников на проведение позитивных изменениях и направить усилия коммуникаторов в ином, позитивном для проекта направлении.

В связи с предпринимаемыми шагами по открытой внутрифирменной политике и решением данной компании о первичном публичном размещении свих акций (IPO) перед руководством организации возник вопрос: «А надо ли говорить сотрудникам, что компания собирается стать публичной и разместить акции на бирже?» Выход компании на IPO – хороший повод для того, чтобы сформировать позитивные слухи. Это может оказать положительное на будущее компании, на её достижения и успехи. В преддверии выхода на IPO очень выгодно говорить о том, что это новый «большой шаг» в развитии фирмы, новая ступень развития. Безусловно, это требует значительного профессионализма от сотрудников, а значит, компания будет заинтересована в высококвалифицированных работниках и будет готова к расширению бюджета на развитие персонала. Кроме того, это хороший повод для создания благоприятной среды для внедрения регулярного менеджмента с четко обозначенными процедурами, точной постановкой целей и задач, контроля не только количественных, но и качественных результатов[[11]](#footnote-11).

Чтобы организовать эффективные внутренние коммуникации нужно обеспечить благоприятную для этого среду. Во-первых, все сотрудники должны понимать, как их действия влияют на будущие компании, и что дает это будущие сотрудникам. Т.е., если перед организацией поставлена какая-либо задача, нужно объяснить работникам, какой цели они пытаются добиться, и конечно должна быть разработана мотивационная система, которая мотивировала бы работников действовать более эффективно в рамках своей должности. Этого можно добиться, проводя корпоративные мероприятия, а информацию о работе и целях организации можно публиковать в корпоративных изданиях.

Проблему задержки информации менеджерами можно объяснить их непониманием того, как эта информация, при передаче на нужный уровень управления, может принести выгоду. Поэтому эту проблему разрешают дополнительным обучением менеджеров и повышением их собственной эффективности. Напряженность в системе коммуникаций в большинстве своем зависит от качества работы менеджеров среднего звена, т.е. они должны быть обучены тому, как создавать партнерские отношения в компании.

Стоит также ввести оценку персонала, которая по сути своей помогает менеджерам собрать дополнительную информацию об эффективности своих сотрудников, а работникам предъявляет более прозрачную и адекватную основу того, почему руководитель поступил так или иначе.

Если, вдруг, возникает возможность двоякого толкования информации, то обязательно найдется человек в организации, который интерпретирует её иначе, чем на самом деле, отсюда пойдут слухи, которые могут повредить организации и её имиджу. Поэтому нужно организовать ясную, прозрачную атмосферу распространения информации сверху вниз, без промедления и двоякого толковании.

# Заключение

Проблема внутренних коммуникаций – это проблема управления организации в целом. Т.к. если существуют нарушения функционирования каналов внутренних коммуникаций, то снижается эффективность, своевременность и адекватность принятия управленческого решения, а в конечном итоге страдает бизнес.

Главная проблема внутренних коммуникаций находится на уровне среднего звена управления, именно там «оседает» основная часть информации. Для решения этой проблемы необходимо дополнительное обучение менеджеров и разъяснение им того, какая выгода заключается для них в передачи этой информации. Попутно решается другой аспект этой проблемы, который заключается в повышении личностной эффективности руководителей. При владении инструментами эффективного управления подчиненными они смогут разрядить обстановку напряженности (которая присутствует во многих организациях) во внутренних коммуникациях и наладить партнерские отношения между сотрудниками, отделами и т.д., кстати это может служить основой для возникновения элементов корпоративной культуры.

В основном главная задача при возникновении проблем внутренних коммуникаций ложится «на плечи» менеджера по персоналу. Он и разрешает все трудности связанные с коммуникационным каналом передачи информации. Менеджер должен организовать такую систему внутренних коммуникаций, которая выполняла бы два важных процесса: донесение информации о развитии организации сотрудникам и обеспечение обратной связи; а также создание условий, при которых передавалась бы полная и неискаженная информация. На практике второй процесс практически не выполним. Здесь не говорится о том, что нельзя создать условия, при которых бы менеджеру было бы выгодно передавать информацию, нет. Он её будет передавать, но, скорее всего, с какими-либо корректировками, которые зависят и от собственного понимания менеджером этого вопроса (сообщения), а также и от многих других факторов (в том числе психологических). Конечно, в этом плане легче передавать официальные сведения, которые в основном фиксируются либо в письменном, либо в электронном виде; но информация, передаваемая по каналам неофициальной коммуникации, практически нигде не фиксируется и, следовательно, предавать её без каких-либо изменений практически не является возможным.

Формирование обратной связи в основном происходит во время корпоративных предприятий (конференций, спортивных соревнований и т.д.). Но здесь менеджер по персоналу должен учитывать особенности характера своего персонала, его интересы, увлечения и стремления. Также можно с помощью политики «открытых дверей» формировать обратную связь, тем более, здесь отчасти решается вопрос об искажении информации, сотрудник сам может сообщить о своих идеях, предложениях, трудностях и недовольствах своему начальнику, минуя промежуточные звенья управления, т.е. возможные фильтрации. Также дополнительную обратную связь можно формировать с помощью оценки персонала. Но опять таки менеджер по персоналу должен отлично знать характер каждого сотрудника, чтобы не навредить внутренним коммуникациям (соперничество, зависть – все это может повредить горизонтальной коммуникации).

В процессе коммуникации участниками являются люди, у которых существуют множество факторов. Они (факторы) могут повлиять на поведение сотрудников организации, а, следовательно, и на процесс коммуникации, в котором они является участниками. Поэтому управлять процессом коммуникации очень сложно (особенно его неформальной частью). Поэтому даются только общие советы, которые могут помочь, достичь более эффективных коммуникаций, только при условии корректировки их под определенную организацию, а точнее под её персонал.

# Список литературы

1. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: ЭкономистЪ, 2005. – 432. – (Homo faber);

2. Основы менеджмента: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоцриф: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 720 с.;

3. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций»

1. Основы менеджмента: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоцриф: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.-720 с. (169) [↑](#footnote-ref-1)
2. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций» (219 с) [↑](#footnote-ref-2)
3. Менеджмент: учебник/ под ред. проф. В.И. Королева. – М.: ЭкономистЪ, 2005.-432.-(Homo faber) (46 c) [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.refworld.ru/referat\_241866.html [↑](#footnote-ref-4)
5. Основы менеджмента: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоцриф: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.-720 с. (169–173) [↑](#footnote-ref-5)
6. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций» (220) [↑](#footnote-ref-6)
7. Основы менеджмента: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоцриф: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.-720 с. (188) [↑](#footnote-ref-7)
8. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций» (220) [↑](#footnote-ref-8)
9. Основы менеджмента: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоцриф: Пер. с англ. – М.: Дело, 2005.-720 с. (188) [↑](#footnote-ref-9)
10. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций» (220) [↑](#footnote-ref-10)
11. Журнал «Менеджмент сегодня» 2006’4, статья Ярных В.И. «Проблема внутренних коммуникаций» (221 - 224) [↑](#footnote-ref-11)