Негосударственное образовательное учреждение

«Высшая школа приватизации и предпринимательства – институт»

Самарский филиал

РЕФЕРАТ

По дисциплине «Управленческие решения»

на тему

Значение, функции и виды контроля при реализации управленческих решений

Выполнила

студентка

Трегуб Алина Валерьевна

Самара, 2010

Содержание

Введение

1. Что такое коллектив?
2. Работа PR службы внутри организации
3. Корпоративная религия
4. Внутренний маркетинг и работа с сотрудниками
5. Мероприятия внутрикорпоративного PR для сотрудников

Выводы

Список использованной литературы

Введение

О том, как важно работать с персоналом, осведомлен сегодня каждый. В больших корпорациях появился пост вице-президента по персоналу, созданы аналогичные отделы. Но до сих пор многие организации живут без таких подразделений, потому что не могут позволить себе отдельное «кадровое» подразделение. Часть организаций возлагают заботу о коллективе на отдел PR. Ведь основа такой работы – это внутрикорпоративные коммуникации. А где есть коммуникации, там есть PR.

Суть сегодняшней успешной работы в бизнесе – взаимодействие всех работников, благодаря которому и достигается успех. Внутрикорпоративный PR занят отлаживанием коммуникативных связей внутри коллектива – человеческой составляющей любой организации. Внутрикорпоративный маркетинг тесно взаимодействует с кадровой службой по трем основным направлениям: подбор кадров, аттестация и повышение квалификации.

Необходимость серьезного подхода к внутрикорпоративным коммуникациям сегодня вполне очевидна. Ведь нынешнее поколение работников очень отличается от предыдущих. Они не склонны слепо подчиняться приказам руководства, вести себя тихо и просто выполнять свою работу. Сегодняшние профессионалы, составляющие хороший коллектив, обладают гораздо большей автономностью, независимостью и не задумываясь уходят, если их что-то не устраивает. Их личные потребности для них весьма значимы. В конечном счете, от них зависит, сколько усилий им прилагать на работе, а эти усилия напрямую связаны с тем, как с ними обращаются и насколько их ценят как людей, а не рабочую силу [1].

В маркетинге услуг прямое взаимодействие между контактным персоналом и клиентом часто играет решающую роль в достижении потребительского удовлетворения. Программы стимулирования персонала рассматриваются как составная часть комплексного внутрифирменного маркетинга, обеспечивающего, наряду с другими задачами, формирования «внутреннего» имиджа организации (продуктов компании) в сознании ее сотрудников. Денежные премии, вознаграждения, обеды, программы «признания заслуг» и иное являются, с одной стороны, элементами стимулирования работников за успехи в обслуживании, а с другой – инструментами формирования привлекательного внутрифирменного имиджа[2].

В России бизнес прошел слишком небольшой путь, и здесь не произошло еще в полном объеме «революции менеджеров», т.е. очень часто сам собственник является и менеджером. Тем более, что они расценивают свой бизнес как «свой», а наемных работников как «чужих», так и норовящих «урвать кусок», заработанный лично, с немалыми усилиями и трудностями…

Проблемы со стилем руководства в России пока слишком сложны, чтобы их можно было разрешить на путях коммуникативного менеджмента, но разъяснение, убеждение работников в том, что их личное благосостояние напрямую связано с благосостоянием организации, представляется вполне возможным и желаемым направлением внутриорганизационного коммуникативного менеджмента[1].

Данная тема в реферате будет рассмотрена на примере ООО «ТОП-книги» - одной крупнейших книготорговых корпораций России, у которой 7 сетей магазинов[[1]](#footnote-1) по всей стране: сеть магазинов Урала, Поволжья, Юга, Москвы, Центра, Сибири, Новосибирска.

1. Что такое коллектив?

Коллектив - это необходимая человеческая составляющая всякой организации.

Как существуют различные, часто противоречивые, подходы к управлению организациями в целом, так и работа с коллективом опирается на различные предпосылки.

Экономический подход к управлению содержит представление об организации как о механизме, концепцию управления персоналом рассматривает как использование человеческих ресурсов, а основные задачи управления персоналом заключаются в отборе способных работников, стимулирования, нормировании труда. То есть все должно работать как часы, а люди – быть деталями этих часов, вовремя смазываемыми, но знающими свое место. Недостатки такого метода очевидны – творчеству, личной инициативе здесь практически нет места.

Органический подход представляет организацию как единую личность, организм. Управление персоналом происходит через изучение и удовлетворение специфики потребностей частей этой личности организма. Руководитель корпорации в этой системе выступает как «мозг», озабоченный такими задачами управления, как обучение персонала в плане углубления его специализации и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников в рамках единого целого.

Гуманистический подход использует представление об организации как о культуре, а о человеке - как о существе, развивающемся в рамках определенной культурной традиции. Поэтому при гуманистическом подходе управление персоналом формируется как концепция управления человеком, а основные задачи управления персоналом – это адаптация, развитие культуры организации: задание ценностей, формирование правил и норм, символизация. Этот подход кажется для сегодняшнего мира наиболее адекватным, однако в России он используется редко, потому что залогом такого управления является сложная, отлаженная до тонкостей система разветвленных внутрифирменных коммуникаций. Они и создают организационную культура[3].

Для «ТОП-книги» характерен гуманистический подход к управлению организацией и коллективом. Это проявляется в отборе персонала по принципу: сможет ли претендент в силу своих личных возможностей и способностей, своих ценностей разделять ценности данного предприятия (сформированные, в самом кратком виде, в миссии и видении организации).

Культура предприятия проявляет себя через знаки и символы следующего порядка: мифология (система словесных символов) и обрядов (система символов и действий на предприятии). Мифы в «ТОП-книге» - это метафорические истории, связанные с основателями организации, руководством как героями организации, чтобы в образной форме донести до персонала ценности предприятия. Приведение мифологии в движение, превращение ее в факт социального общения осуществляется в виде обрядов и ритуалов (обрядов посвящения в продавцов-кассиров и продавцов-консультантов, изменения статуса работника, совместных обедов). Их цель: формирование чувства «мы» - социально-психологического механизма идентичности работников с предприятием, чувство сплоченности и гордости за свою принадлежность к данному предприятию. К знаково-символической культуре предприятия относятся стиль одежды, знаки отличия и статуса. Все это является совокупностью средств внеэкономического стимулирования эффективной деятельности предприятия, которое является краеугольным камнем гуманистического подхода.

По степени сплоченности бывают следующие виды коллективов:

- диффузный (разобщенный, практически не существующий) коллектив. Люди выполняют свои обязанности механически, отрабатывая положенное время, не вступая друг с другом во взаимодействие, не доверяя своему непосредственному, да и высшему руководству. При этом они во внерабочее время могут вполне тесно общаться между собой, дружить семьями. Задача по работе с таким коллективом заключается в его сплоченности, в объяснении общих целей, задач, налаживании внутренней коммуникации.

- «семейный» коллектив. Здесь все соединены неформальными узами, начальник – «отец родной», который запросто, по-свойски дать подзатыльник или погладить по головке. Никто не проявляет никакой самостоятельности, с ним не посоветовавшись. Как пример подобного коллектива можно привести коллективы салонов красоты, маленькие кадровые агентства и т.д., т.е организации, где преимущественно женский коллектив и руководитель – женщина. Все девчонки-сотрудницы – подружки, ближние. Провозглашается лозунг: «Мы все одна большая семья», а потом начинаются проблемы. Там, где все разрешено (опоздания, отгулы и т.д.), где практикуется снисхождение к ошибкам, просчетам, рано или поздно начинаются проблемы.

- золотой серединой является сплоченный коллектив. Он соединен формальными, но прочными, живыми коммуникациями, его члены с уважением относятся друг к другу, но не скатываются в фамильярность и семейственность.

Мотивировать коллектив можно не только путем повышения заработанной платы. Как говорят эксперты, если вы платите недостаточно – работники начинают покидать вашу организацию, если вы платите хорошо и только – не рассчитывайте на чудеса производительности. То есть в качестве мотивации одного повышения зарплаты недостаточно. Любой нормальный человек понимает, что его оплата – в идеале – зависит от его работы, вклада в общее дело. Исходя из этого, можно утверждать: коллектив хочет, чтобы его вклад в деятельность организации, как и вклад каждого члена коллектива, оценивался адекватно. Причем не только материально. Уважение как внутри коллектива (со стороны руководства и коллег), так и за его пределами (статус, даваемый работой в данной организации) – вот важнейшая мотивация к активному участию в делах организации [4].

Сложные экономические условия и острая конкурентная борьба между организациями в настоящее время предъявляют к современным руководителям новые требования в осуществлении кадровой политики организаций, в умении организовать, сплотить, мобилизовать и вдохновить коллектив на эффективную работу. В связи с этим выделяют такие задачи, как:

- соответствие работы характеру сотрудника;

- определение личностных трудовых мотивов сотрудников, их развитие на основе дифференциальной системы материального и морального поощрения;

- разработка и внедрение оценочных критериев работы сотрудника на основе требований руководителя от этой работы;

- закрепление и развитие лучших организационных традиций и ценностей;

- комфорт на рабочем месте, отсутствие которого должно компенсироваться денежной надбавкой;

 - осуществление контроля качества обслуживания клиентов.

- чувство ответственности за свой участок работы, причем участок может быть любым, даже не слишком значимым на первый взгляд;

- уверенность работника в том, что высказанное им мнение, соединившись с мнениями других, может влиять на организацию управления, подбор и расстановку персонала, технологию работы магазина и т.д [2].

Ведущая черта российского национального характера - коллективизм. И это необходимо иметь ввиду при определении службами связей с общественностью внутренней политики. Специфика российского менталитета в экономической области, по мнению петербургского исследователя Д. Иванова, находит выражение в ряде следующих особенностей «иррационального» поведения.

1. Наши люди не способны на повседневное, кропотливое, дисциплинированное ведение дела, когда смысл этого дела не просматривается, зато они способны на взрывной выброс душевных и физических сил во время завершения дела, чтобы освободиться от его рутины.
2. Наши люди не могут жить работой, целиком посвящая ей себя, зато они могут жить на работе, отдаваясь целиком общению в родном коллективе.
3. Наши люди лишены способности рассматривать инструментальные ценности как самодостаточные и просто следовать велению инструкций, зато ни способны рассматривать любые ценности как инструментальные и сомневаться в непререкаемости инструкций, задаваясь вопросом: «А в чем же здесь смысл?»

 Знакомая ситуация: работа тяжелая, начальник зверь, платят мало, но зато какой коллектив! Именно для русского человека свойственно воспринимать последнее обстоятельство крайне серьезно, делать его основой для своего решения о продолжении или прекращении работы[1].

2. Работа PR-службы внутри организации

PR-служба внутри организации занята разработкой и осуществлением программ по работе с персоналом, которая складывается во внутрикорпоративную коммуникационную политику.

Такая политика предусматривает, в частности, следующее:

* Объединение персонала на основе индивидуальных целей(зарплата, рост по службе с приобретением статуса и т.п) для достижения общей цели (прибыль и процветание организации);
* Создание идеологии и имиджа фирмы, в поддержании которого участвует персонал;
* Установление взаимопонимания между руководством и персоналом;
* Создание единой системы объективных оценок на основе вклада каждого в успех фирмы;
* Поддержание высокого профессионализма;
* Контроль за мотивированностью, поддержание благоприятного психологического и морального климата.

Типовые заботы внутрикорпоративного PR. Это:

* Ознакомление служащих с целями, задачами и планами организации;
* Информирование их о проблемах, действиях и результатах;
* Консультации со служащими по поводу отрицательных, острых или противоречивых вопросов;
* Стимулирование постоянного и результативного двустороннего общения менеджерского состава с подчиненными;
* Оперативное информирование о наиболее важных делах и решениях;
* Установление духа творчества и новаторства.

Все это должно осуществляться через имеющиеся каналы внутрифирменной коммуникации, а также через те каналы, которые мы сочтем нужным «проложить» в организации.

Формальные каналы:

- от главы организации на общих собраниях и личных встречах;

- через руководителей подразделений;

- через непосредственного руководителя;

- внутренняя газета;

- общая доска объявлений;

- доски объявлений по отделам;

- корпоративный сайт.

 Неформальные каналы:

- через коллег;

- через случайные внефирменные контакты с «осведомленными» людьми (типа «знаю я тещу вашего босса, так она мне рассказала…»)

 Существует очень простое правило: чем меньше загружены формальные каналы, тем больше информации уходит через каналы неформальные, слабо поддающиеся регулированию. В таких каналах циркулирует чаще всего информация негативная: об увольнениях, ужесточении рабочего режима и пр.[4].

Так «ТОП-книга» выпускает внутрикорпоративную газету «Книжный бизнес», в которой рассказывается о приказах и распоряжениях руководства с комментариями и разъяснениями, структурных перестройках, реорганизации компании, публикуется рейтинг магазинов по объему продаж каждый квартал.

Также в магазинах «ТОП-книги» проводились встречи руководства с рядовыми сотрудниками, на которых обсуждались актуальные в определенные периоды вопросы: возможное сокращение штатов, его масштабы и последствия; реорганизация корпорации, рост заработанной платы, плановая аттестация персонала. Такие встречи, дающие информацию «из первых рук», по данным экспертов, наиболее высоко ценятся служащими среди всех источников получения управленческой информации.

3. Корпоративная религия

Корпоративная религия – это сумма представлений, существующих у коллектива, делающая работу людей в данной организации оправданной и даже привлекательной для них самих.

Как и любая религия, корпоративная держится на неосознаваемом, традиционном, том, без чего, кажется, уже нельзя обойтись. «Уволился бы, да чего-то будет недоставать: то ли запаха в коридоре у столовой, то ли разговоров во время обеденного перерыва. А в августе снова будет день рождения магазина и мы будет отмечать в кафе. А в декабре устроим, как всегда, корпоративный Новый год. Как весело мы его всегда отмечаем! Да и вообще, устроено се как-то привычно…»- вот одна из типичных мотиваций современного работника, особенного нашего, российского, для которого, как уже было сказано, нематериальные факторы, вроде общения могут превалировать над материальными[8].

Виды ритуалов:

- интегрирующие ритуалы. Как пишет В. Климов, «с помощью интегрирующих ритуалов, являющихся самыми распространенными, коллектив периодически обновляет и утверждает себя, свое единство». Это конференции, семинары, деловые игры, совместные тренинги корпоративные вечеринки и т.д. Так, например, в «ТОП-книге» при открытии новых магазинов использовались тренинги и деловые игры для того, чтобы члены коллектива лучше узнали незнакомых пока людей и почувствовали себя одной командой. Также задача таких тренингов состоит в том, чтобы обозреть устройство организации и убедиться, что на каждом уровне работают приличные, ответственные люди, а значит, на них можно положиться. Директор или его зам, ранее бывший частью неопределенной «начальственной» сферы, оказываются такими же частями единой организации, как и любой сотрудник. Такие тренинги очень хорошо сплачивают.

 - воспроизводящие ритуалы направлены на «оживление» традиций, норм, ценностей организации. Задача таких ритуалов - избежать «омертвления», формализации законов корпорации, чтобы корпоративные собрания не превратились с собрания «для галочки». Если руководитель выходит общаться с сотрудниками, то это общение должно быть по существу, возможно полностью спонтанным, возможно, более отрепетированным, но всегда заинтересованным.

 - психотерапевтические ритуалы направлены на создание комфортных условий для совместной работы. Это могут быть приемы психологической разгрузки от простейших тренингов до «пятиминуток ненависти», когда все сотрудники говорят о других (а лучше о начальстве) все, что думают. Только проводить такие тренинги пятиминутки нужно проводить под контролем опытного психолога-практика. С таким ритуалам можно отнести традицию «посвящения в…» - менеджеры, продавцы, грузчики и т.д. Все испытания пройдены, и теперь ты один из нас, тебе будет работать комфортно – вот смысл этого ритуала.

 - ритуалы поощрения - символистическое награждение лучших работников вниманием и уважением коллектива. Например, в магазинах «ТОП-книги» среди кассиров и консультантов каждый месяц проводится конкурс «Продавец месяца». «Продавец месяца» выбирается путем голосования всех сотрудников магазина, учитываются объем личных продаж (для кассиров – дополнительные покупки из отдела «Канцтовары») и на основании вклада каждого в успех магазина. Продавец месяца получает премию в размере 800р.

Ритуалы порицания - то же самое, но со знаком минус. Провинившийся должен осознавать, что своим поведением не столько нанес урон финансовому благополучию фирмы, cколько оскорбил своих товарищей. Здесь главное не перегнуть палку[6].

4. Внутренний маркетинг и работа с сотрудниками

Основные задачи в работе с персоналом маркетинговой и кадровой служб:

- учет кадров;

- регулярная аттестация персонала;

- отлаженная система поиска и подбора кадров;

- планомерное повышение квалификации персонала.

Аттестация персонала состоит, как правило, из двух частей:

1. Регулярное ведение карт с оценкой параметров работы сотрудников.

Параметры работы сотрудников определяются организацией в зависимости от специализации фирмы.

Периодическая оценка персонала (раз в полгода-год), в процессе которой по каждому из сотрудников выявляется следующая информация об эффективности работы сотрудника. Так, в магазинах «ТОП-книги» такая оценка персонала проводится раз в полгода, сотрудникам дается оценка по следующим параметрам:

- знание ассортимента магазина в целом;

- знание мерчандайзинга;

- использование различных способов продвижения товара (организация «горячих точек» своего отдела и в магазине в целом;

- ориентация сотрудника на продажи;

- знание общих нормативных документов, должностных обязанностей, стандарта эффективной работы;

- выполнение внутренних правил и норм, соблюдение дисциплины труда.

По результатам этого вида аттестации сотрудник либо повышает свою категорию и соответственно увеличивается его зарплата, либо подтверждает категорию, полученную раньше.

1. Повышение квалификации персонала.

Поскольку каждая организация постоянно находится в развитии, а также (вне зависимости от ее развития) развиваются производственные технологии, то требования к профессионализму каждого сотрудника растут. В этой связи повышение квалификации необходимо для того, чтобы сотрудник продолжал соответствовать занимаемой должности.

 Поскольку для многих сотрудников одним из факторов мотивации является перспектива роста, повышение квалификации необходимо также для того, чтобы сотрудник смог продвинуться на следующую ступеньку карьерной лестницы[2].

5. Мероприятия внутрикорпоративного PR для сотрудников

Типовые мероприятия внутрикорпоративного PR обычно делят на следующие группы:

1. Различные формы официального внутрикорпоративного общения. Например, регулярное обращение руководства к своим подчиненным с разъяснением текущей ситуации и перспектив организации; торжественное подведение итогов года(месяца, квартала и т.п.); внутрикорпоратиные средства коммуникации – от стенгазет до «газет-многотиражек»; само создание обстановки открытости, когда подчиненный не боится директорского кабинета более всего на свете, а знает, что в определенные дни и часы может обратиться к руководителю «напрямую»( но это должно быть скорее исключением, чем правилом, - все же производственной иерархии никто не отменял).
2. Различные формы неофициального общения. Это корпоративные праздники в различных формах – о «всекорпоративных» гуляний до скромных «корпоративных пикников»

 Главное во всех этих мероприятиях – четко обозначить их цель – сплочение коллектива, прием не на негативной основе (все одинаково не любят начальство), а на позитивной – все верят в победу организации над конкурентами и личную для себя выгоду от этого. Также следует четко ставить цели и задачи тактические, т.е. организовывая любое мероприятие, спрашивать себя – чего мы хотим этим добиться? – и проверять себя – удалось ли это?[1]

Важный момент: любовь к начальству можно воспитывать далеко не у каждого коллектива, но у каждого коллектива такую любовь можно заслужить. Продуманной и целенаправленной системой в том числе.

Согласно опросу, проведенному одним из российских маркетинговых агентств, 75% копаний, принимавших участие в исследовании, имеют регламентированную (открытую) систему мотивации сотрудников. Чем крупнее фирма, тем выше вероятность существования такой системы. Большинство исследованных компаний в качестве средств нематериальной мотивации используют именно корпоративные мероприятия для сотрудников (94% опрошенных организаций) и обучение персонала(70% опрошенных). При этом если корпоративные мероприятия устраиваются в компаниях чаще, чем обучение сотрудников, то эффективность этих методов нематериальной считают эффективными 53% респондентов, обучение – 55%.

 Наиболее популярны корпоративные праздники, которые включают: календарные праздники, день рождения компании, программы выходного дня с выездом на природу, спортивные соревнования и пр. 80% организаций, принимавших участие в исследовании, проводят деловые мероприятия6 конференции, семинары, презентации или слеты дилеров.80% опрошенных компаний осуществляют обучение своих сотрудников. Мероприятия по «командообразованию» организуют только в 33% компаний, однако эта тенденция, будучи сегодня модной, набирает обороты.

Большинство корпоративных мероприятий сегодня проводятся за пределами офисов компаний (78%). Традиционной популярностью пользуются городское кафе и рестораны, загородные пансионаты и базы отдыха, а также выезды на природу.

Корпоративные праздники крайне полезно приурочивать к Новому Году, потому что к концу года обычно возрастает неудовлетворенность сотрудников своей работой и компанией. В то же время после корпоративных вечеринок эти настроения исчезают и работник уде не воспринимает свою деятельность в столь мрачных тонах[5].

Касается это и дня рождения организации (тем более что чаще всего эта дата весьма размыта, т.к. неясно, что считать днем рождения: дату регистрации, открытия магазина, дату первой сделки и т.д.).

Такое празднование приносит ощущение команды, снимает многие накопившиеся рабочие вопросы во взаимоотношениях. Но здесь важно, чтобы корпоративные вечеринки не превращались в банальные застолья с неограниченным количеством напитков или, наоборот, в формальные мероприятия.

Командный принцип окажется действенным только в том случае, если работники будут вовлечены в организацию самого мероприятия. Достигается это различными способами: конкурсами, самодеятельными номерами и т.п.[6].

Так, в «ТОП-книге» уже установилась традиция, что круглые даты дня рождения компании празднуют совместно коллективами всех магазинов сети в городе. Авторами программы выступают сами сотрудники магазинов. Они пишут сценарии и придумывают различные конкурсы, подбирают призы для победителей. Круглая дата дня рождения компании отмечается в ресторане.

Место проведения праздника имеет большое значение. Вряд ли большинство сотрудников смогут побывать в нем в другое время – тем интереснее им на корпоративном торжестве. Также установилась традиция отмечать совместно коллективами всех магазинов Новый год, для которого также все принимают участие в составлении программы. Неотъемлемой частью корпоративных праздников становятся различные лотереи и конкурсы, целью которых опять же является вовлечение в происходящее всех присутствующих. Количество конкурсов составляется из расчета, чтобы все поучаствовали в конкурсе хотя бы по одному разу. Просто зрителей, стоящих в сторонке, быть не должно!

Еще одним примером корпоративного праздника в «ТОП-книге» было открытие нового магазина (четвертого в городе) в районе ст. метро «Гагаринская» в г. Самара. В тот момент данное мероприятие было очень актуально, так как произошло значительное обновление коллектива. Новые сотрудники почувствовали свою причастность к общему делу, а все сотрудники в целом почувствовали гордость за компанию, которая успешно развивается, открывая новые магазины.

ВЫВОДЫ

1. К работникам нужно относиться не просто «хорошо», но ответственно и всерьез, прилагая усилия к тому, чтобы человек принес пользу и организации в целом, и себе лично.
2. Важную роль играют программы стимулирования персонала, обеспечивающего формирование «внутреннего» имиджа организации (продуктов компании) в сознании ее сотрудников с помощью денежных премии, вознаграждений и т.д. Можно учредить и поддерживать систему дополнительных премий, которая будет распространяться только на сотрудников вашей организации, придавая их занятости в данной организации эксклюзивный характер.
3. Оценивать вклад каждого члена коллектива можно не только материально. Уважение как внутри коллектива (со стороны руководства и коллег), так и за его пределами (статус, даваемый работой в данной организации) – одна из важнейших мотиваций к участию в делах организации.
4. Чем меньше загружены формальные каналы, тем больше информации уходит через каналы неформальные, слабо поддающиеся регулированию, в которых циркулирует чаще всего информация негативная: об увольнениях, ужесточении рабочего режима и пр. Для того, чтобы этого не происходило, необходимо загружать формальные каналы на все сто!
5. Также важную роль играет система корпоративных мероприятий, таких как корпоративные пикники, team-building и т.д. Эти мероприятия должны поводиться регулярно!

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. М. Гундарин. Книга руководителя отдела PR- СПб.: Питер, 2007
2. Е. Кнышова Маркетинг – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2004
3. Г. Морган Имидж организации – М.: Вершина, 2006
4. Книга директора магазина/ Под ред. С. Сысоевой – Спб.: Питер, 2006
5. И. Алехина. Паблик рилейшнз для менеджеров – М.: ИКФ «ЭКСМОС», 2006
6. Г. Даулинг Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности – М.: ИНФРА-М, 2003
7. Е. Казаринова Оперативное управление торговым персоналом - Спб.: Питер, 2006
8. С. Емельянов. Теория и практика связей с общественностью: Вводный курс – СПб.: Питер, 2007
1. Сетью магазинов считается регион страны, если количество магазинов в нем превышает 20 [↑](#footnote-ref-1)