

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ  
(НА ПРИМЕРЕ КОМИТЕТА ЖКХ АДМИНИСТРАЦИИ Г.САРАТОВА)**

студента 4 курса  
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки «Менеджмент организации»  
экономического факультета

Поповой Екатерины Вячеславовны  
фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н. доцент

кафедры менеджмента и маркетинга

Должность, место работы, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_   
подпись, дата

Дорофеева Л.И.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_   
Дорофеева Л.И.

Саратов 2017

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность исследования определена тем, что коммуникации представляют собой важную систему жизнеобеспечения организации. Деловые коммуникации - это двусторонний процесс.

Внутриорганизационные коммуникации - важный фактор эффективности бизнеса. Однако в процессе обмена информацией между членами коллектива нередко возникают различного рода барьеры, из-за которых ухудшается межличностное и межгрупповое взаимодействие, искажается смысл передаваемых сообщений.

Кризис усиливает роль коммуникаций в управлении персоналом. В успешных компаниях руководство доводит до сотрудников актуальные сведения об изменении стратегии, разработке и внедрении новой политики (производственной, маркетинговой, финансовой) и т.д. Причем цель - не просто информировать исполнителей, но и заручиться их поддержкой при проведении организационных преобразований. Сотрудники, со своей стороны, сообщают начальству о текущих производственных проблемах, своем отношении к политике компании, предлагают идеи по решению бизнес-задач.

Развитие современного общества невозможно представить без постоянного обмена информацией, информационные потоки ежедневно окутывают все сферы деятельности любой организации. На данном этапе развития мирового сообщества роль коммуникаций постоянно возрастает. Сегодня коммуникации носят не только социальный характер, но и экономический. Это связано с постоянным развитием научно-технического прогресса, открытием новых технологий и техник обмена информацией. Роль коммуникаций в организации невозможно переоценить. Коммуникации обеспечивают более эффективное управление производственными процессами, повышают уровень удовлетворенности персонала организации, формируют чувства включенности и сплоченности в работе организации.

Часто возникают неверное представление, что весь процесс коммуникаций формируется «сам собой», но стоит отметить, что этим процессом стоит и следует управлять и по мере необходимости корректировать. Неэффективная коммуникация всегда вызывает ряд проблем, связанных с процессом управления в организации и как следствие является главной причиной нарушения всех производственных циклов. Эффективный руководитель - это тот, кто эффективен в коммуникациях.

Вопрос коммуникаций в управлении персоналом достаточно хорошо исследован.

В частности вопрос управления коммуникациями исследовали Ю.Н. Бодина, Е.А. Моисеенко, О.Н. Чемоданова<sup>1</sup> т.д.

В то же время складывается такая ситуация при которой большая часть научных исследований, посвященных изучению бизнес-коммуникаций, носит общий характер, безотносительно к конкретной сфере деятельности. По той же причине не достаточно изучена тема, связанная с системой бизнес-коммуникаций, имеющей место в процессе управления персоналом.

Объектом исследования является система управления персоналом в Комитете ЖКХ г. Саратова.

Предметом исследования являются внутрифирменные коммуникации.

**Цель выпускной квалификационной работы** - разработка теоретических и методических основ формирования эффективной системы управления коммуникациями.

Для реализации поставленной цели в работе были сформулированы следующие **задачи**:

Проанализировать понятие и цели управления коммуникациями;

Провести анализ структур и форм коммуникативного процесса;

Изучит коммуникационные стили;

Выявить формы и барьеры коммуникации в Комитете ЖКХ;

---

<sup>1</sup> Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Муниципальная академия. 2016. - № 1. - С. - 50-53.

Исследовать коммуникационные стили;  
Разработать рекомендации по устранению барьеров;  
Предложить методику формирования эффективных  
коммуникационных сетей;

Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

### **Теоретическая и методологическая основы исследования.**

Теоретической основой работы явились исследования российских и зарубежных ученых и специалистов в области теории коммуникаций, менеджмента, управления персоналом, этики и психологии делового общения.

Общим методологическим принципом исследования являются системный, ситуационный и процессный подходы к проблеме формирования системы эффективных внутрикорпоративных коммуникаций. В работе использовались методы теоретического, сравнительного, логического, структурного и статистического анализа.

Информационная база. В процессе работы были использованы аналитические и научные обзоры, публикации в периодической печати, тезисы докладов научных конференций, а также статистические материалы отечественных и зарубежных исследователей и консалтинговых компаний.

Структура и объем работы. Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1. «Теоретические основы управления коммуникации в организации» Деятельность по формированию эффективных внутрикорпоративных коммуникаций компании систематизирована в семи направлениях:

1. Формирование системы корпоративных средств коммуникаций;
2. Формирование системы корпоративных каналов коммуникаций;
3. Формирование корпоративной идентичности;
4. Создание единого коммуникативного пространства;
5. Создание системы эффективной обратной связи;
6. Повышение коммуникативной компетенции сотрудников;
7. Проведение коммуникационного аудита.

Представленная структура новой технологии кадрового менеджмента не является исчерпывающей. Объем мероприятий, осуществляемых компанией с целью формирования эффективных внутрикорпоративных коммуникаций, зависит от многих факторов и поэтому индивидуален для каждого конкретно рассматриваемого случая.

Приблизительный перечень возможных факторов такого характера может заключаться в следующем: отраслевая направленность; специфика производства; корпоративная культура компании; тип организационной структуры компании; численность персонала компании; бюджет, выделенный на осуществление деятельности по формированию эффективных внутрикорпоративных коммуникаций компании.

управление коммуникациями — это теоретическая и практическая концепция управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и ее внешней средой, которая направлена на создание оптимально эффективных коммуникационных процессов на всех уровнях управления, а также на формирование имиджа организации и конкурентоспособности производимой продукции. Основной вывод, который можно сделать, заключается в том, что коммуникация как процесс взаимодействия и передачи информации лежит в основе

функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления персоналом.

При обмене информацией могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Они существуют как на уровне межличностных, так и на уровне организационных коммуникаций.

Под коммуникативным барьером понимаются помехи, препятствующие достижению цели общения, которая заключается в том, чтобы донести до аудитории сведения в той или иной форме (в виде сообщений-фактов, сообщений-действий), побудить к конкретным поступкам, передать эмоции и т.д. При этом происходит получение обратной связи, в частности, сотрудниками от начальства и, наоборот, руководителями от подчиненных, а также решаются задачи изменения мнений, установок и, в конечном итоге, поведения адресата.

К межличностным барьерам относятся:

- Барьеры восприятия.
- Семантические барьеры.
- Невербальные преграды.
- Плохая обратная связь.
- Неумение слушать.

Коммуникационный стиль-это способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

В процессе специализации управленческого труда коммуникация выделилась в относительно самостоятельный вид деятельности, который во всем мире успешно развивается. Коммуникация задает темпы роста уровня жизни во многих странах, является одним из критериев, которые определяют

темпы роста уровня жизни. Эта общая тенденция проявляется и в России: коммерческий сектор, фондовый рынок все чаще обращаются к коммуникации как факторам создания стоимости и конкурентоспособности.

**В главе 2 «Анализ управления коммуникациями в Комитете ЖКХ»** «Комитет жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) является специализированной службой администрации г. Саратова и в процессе своей деятельности выполняет следующее.

Во-первых, разрабатывает концепции и стратегии развития и модернизации жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры города.

Во-вторых, формирует приоритеты развития жилищно-коммунального хозяйства на основе потребности населения города.

В-третьих, формирует и осуществляет правовую, экономическую, научно-техническую, инвестиционную, тарифную и социальную политику в области жилищно-коммунального хозяйства.

В качестве организационных коммуникаций между руководителем и сотрудниками Комитета ЖКХ выступают:

- совещания (многосторонний обмен информацией);
- выступления — обращения (официальное обращение начальника к сотрудникам в виде монолога).

Во время работы сотрудники используют формальные коммуникации, которые обычно выражены в письменной форме: инструкции деятельности, распорядительные акты, служебные записки, нормативные акты, методики и др.

Между работниками и управленцами часто также отмечаются и неформальные связи.

Основной функцией каждой организации является взаимодействие как с внешней, так и с внутренней средой и решение проблем, препятствующих осуществлению этих процессов.

Ниже на (рис. 2.2) показана внутренняя среда Комитета ЖКХ а также представители внешней среды, которые в той или иной мере формируют внешние коммуникации.



Рис. 2.2. Внутренние и внешние коммуникации Комитета ЖКХ

Внутренняя среда играет важную роль в функционировании Комитета ЖКХ, оказывая постоянное и самое непосредственное влияние на его деятельность. Персонал Комитета ЖКХ пользуется разнообразными средствами для коммуникаций с элементами, составляющими внешнее окружение. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном уровне.

Вместе с тем в системе документооборота и делопроизводства Комитета ЖКХ можно отметить следующие недостатки:

— отсутствует контроль исполнения документов и решений руководителей;



- тормозится обмен информацией внутри самой организации;
- отмечается недостаточное информирование заинтересованных лиц (руководителей, исполнителей) о наличии управленческих документов;
- отмечается недостаточный контроль работы подотчетных сотрудников;
- отсутствует контроль прохождения документов в ведомствах;
- затрудняется поиск сотрудниками нужного документа;
- производится постоянное напоминание пользователям о выданных заданиях;
- отсутствует свободный доступ к информации;
- отсутствует взаимодействие органов власти друг с другом на базе единой информационной системы.

**В главе 3 «Направление совершенствования управления коммуникациями в Комитете»** В результате проведенного исследования в Комитете ЖКХ были выявлены проблемы в организации информационных потоков и контроле их движения.

В результате анкетирования сотрудников Комитета с целью выявления и определения коммуникативных барьеров в процессе делового общения были получены следующие результаты: из 20 чел. опрошенных 12 чел. (60%) считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника; остальные разделились на две группы, считающие, что им в деловом общении мешают барьер «непонимание» (20%) и барьер «избегание»(20%) (Рис.3).

Межличностные барьеры в Комитете ЖКХ г. Саратова

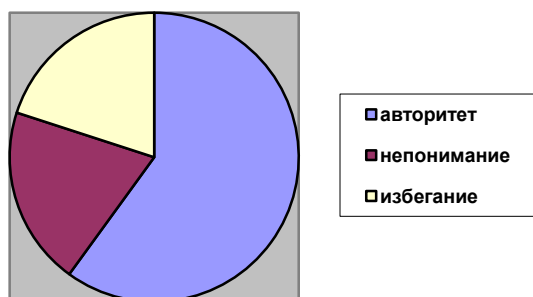


Рис.2.3. Межличностные коммуникационные барьеры в Комитете ЖКХ г. Саратова

Что касается организационных барьеров, то наибольшее количество опрошенных (55%) видят проблему в искажении сообщений, 30% - в информационных перегрузках, и 25% считают неудовлетворительной структуру организации (Рис.2.4).

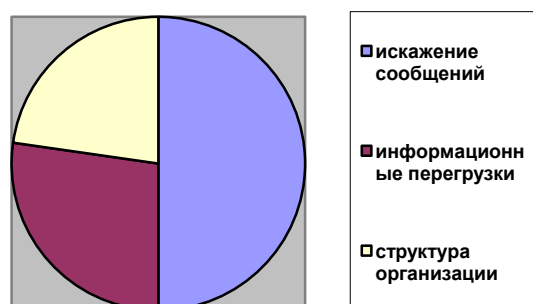


Рис.2.4. Организационные коммуникационные барьеры в Комитете ЖКХ г. Саратова

Комитете ЖКХ г. Саратова присутствует излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается. Случаются также нарушение норм управляемости и неопределенности обязанностей и прав, а также потери в процессе передачи или хранения.

Также результаты анкетирования сотрудников показали, что барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Если взаимодействующие стороны испытывают чувство

симпатии по отношению друг к другу, то такие барьеры не появляются. Люди склонны с большим доверием отнестись к информации, поступающей от тех, кто им нравится. Также влияет на эффективность коммуникации неумение слушать собеседника и селективное восприятие информации. К сожалению, невнимательное выслушивание информации является хронической человеческой слабостью. Поэтому довольно часто можно слышать споры по уже решенным вопросам.

Организационные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего, это проблема разного статуса и уровня полномочий, различия в целях и потребностях отделений. И последнее препятствие – это негативное воздействие на эффективность коммуникаций из-за отсутствия в организации формальных каналов.

Коммуникационные процессы в Комитете можно охарактеризовать следующим образом:

1. Более всего преобладают межличностные коммуникации, которые проявляются без помощи технических средств и информационных технологий. Особенно межличностная коммуникация применима в малой группе, где каждый индивидум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.

2. При этом возможности обратной связи ничем не ограничены. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

3. Чаще всего коммуникации в организации происходят при помощи устной речи, то есть вербальные.

4. Наряду с формальными коммуникациями, которые определяют организационные и функциональные регламенты, в Комитете присутствуют и неформальные, которые можно определить как «виноградная лоза». Этот вид неформальной коммуникации достаточно распространенный для большой организации.

Основными предложениями по оптимизации коммуникационных процессов в Комитете являются следующие:

1. 55 % отметили проблему в искажении сообщений в качестве причины коммуникативных барьеров. Внутриорганизационные коммуникации должны быть ясными, точными, прозрачными, а сообщаемые сведения - основанными на достоверных фактах.

2. Необходимо учитывать профессиональные и социальные группы работников, а также среднюю продолжительность работы сотрудников в организации.

3. Для развития внутренних коммуникаций предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия - стратегия - цели - тактика - оценка эффективности».

4. 60% считают, что их уверенность в деловом общении зависит от авторитарности (статусности) собеседника. В таких организациях, как Комитете руководитель в силу его приближенности к подчиненным пользуется уважением и в низах. Поэтому необходимы личные встречи с начальниками отделов с глазу на глаз. Их задача - способствовать тому, чтобы рядовые исполнители поняли, как воплощать в жизнь разработанную «наверху» стратегию.

25% считают неудовлетворительной структуру организации. Руководитель должен периодически организовывать встречи со своими подчиненными разных уровней, потому что это улучшит систему обратной связи, и, следовательно, предотвратит искажение информации и возникновение конфликтов.

5. Необходимо постоянно поддерживать благоприятный социально-психологический климат. Упущение этого условия приводит к огрупплению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации. Частое явление в Комитете.

Необходимые меры, которые должен принимать руководитель, чтобы не допустить группового мышления следующие:

- 1) быть беспристрастным, не занимать предвзятую позицию.
- 2) просить подчиненных подходить к проблеме критически, поощрять возражения и сомнения.
- 3) отвести одному или нескольким участникам роль жесткого и принципиального критика.
- 4) время от времени делить группы на части, собирать их по отдельности и вместе.
- 5) заранее рассмотреть и вычислить разнообразные пути решения проблемы.
- 6) выработав предварительное решение, собрать собрание еще раз и спросить о сомнениях.
- 7) пригласить некоторых лояльных служащих в качестве экспертов со стороны, чтобы оспорить взгляды групп.
- 8) поощрять членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции.
- 9) создание независимой группы для решения этой проблемы.
6. Необходимо поддерживать культуру общения в организации.
7. Задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объективность в конфликтной ситуации.
8. Внедрить систему сбора предложений по совершенствованию коммуникаций по средствам анонимной почты, обсуждения решений в рабочих группах.

9. Проводить регулярную диагностику персонала на выявление проблем в деловых коммуникациях.

10. Организовывать внутрифирменные семинары и тренинги по повышению эффективности деловых коммуникаций.

11. Совершенствовать систему стимулирования труда персонала.

12. Формировать здоровую деловую среду в организации.

Для решения остальных проблем необходимо, во-первых, проведение различных мероприятий, направленных на знакомство подразделений со спецификой деятельности друг друга. Это позволит уменьшить пропасть в понимании между этими подразделениями, добиться полной сосредоточенности на общеорганизационных целях, а не на локальных интересах каждого подразделения. Во-вторых, рассмотреть возможность создания специальных команд или кураторов, возможно, дополнительных каналов связи, направленных на объединение усилий разных подразделений.

В-третьих, перейти к организационной структуре с малым числом уровней управления и каналам прямого информационного обмена, т.е. максимально сократить путь, который проходит информация от самого низшего звена управления к высшему. Таким образом, сократив и время принятия управленческих решений.

В-четвертых, необходимо проработать каналы обратной связи. Именно они отвечают за информирование управленческого звена о степени понимания и выполнения той или иной задачи сотрудниками, отражают степень заинтересованности персонала в процессе управления. При этом обратная связь может осуществляться как в виде непосредственного общения, так и, например, системы сбора предложений. Такая система позволяет каждому сотруднику внести свой вклад в развитие организации, а также уменьшить тенденцию дифференциации сотрудников по занимаемым ими уровням в общей иерархии должностей.

В связи с выявленными проблемами во второй главе работы, считаем, что необходимо внедрить в деятельность организации единую систему

автоматизации информационных потоков взамен изолированной информационной системы каждого подразделения организации.

Корпоративная информационная среда Комитета является «кусочно-лоскутной» — для каждой группы задач используется своя подсистема. В свете растущих требований рынка к качеству предоставляемых услуг, отсутствие единой корпоративной платформы, способной обеспечить интеграцию информационных подсистем, ощущается особенно остро.

Подводя итоги, следует отметить следующее: информационные и коммуникационные технологии стали базовым инструментом в развитии всех сфер деятельности, что помогает существенно упростить документооборот, повысить оперативность выполнения поставленных задач и качество управления в целом. Кроме того, современное программное и аппаратное оснащение, реорганизация информационных систем и активное использование передовых баз данных и систем электронного сообщения и оповещения оказали значительное влияние на методы и формы предоставления и обработки данных в деятельности муниципальной власти.

**В заключении** бакалаврской работы содержатся основные выводы и рекомендации по теме исследования. Управление коммуникациями — это теоретическая и практическая концепция управления организационными коммуникациями внутри организации, а также между организацией и ее внешней средой, которая направлена на создание оптимально эффективных коммуникационных процессов на всех уровнях управления, а также на формирование имиджа организации и конкурентоспособности производимой продукции. Основной вывод, который можно сделать, заключается в том, что коммуникация как процесс взаимодействия и передачи информации лежит в основе функционирования любой организации и пронизывает все системы управления человеческими ресурсами. Следовательно, коммуникация может и должна являться элементом эффективной системы управления персоналом.

Деятельность Комитета ЖКХ станет значительно эффективнее при наличии общей информационной системы, объединяющей процессы приема,

регистрации, разрешения и контроля поступающей информации от отделов, граждан и вышестоящих организаций. Создание и внедрение комплексной системы управления документооборотом позволит перейти на качественно новый уровень и повысить эффективность работы с документами.

В целях совершенствования управления коммуникационными процессами Комитета ЖКХ предлагается внедрение программного продукта — СЭД DocsVision, который предоставляет возможность обрабатывать большое количество информации за короткий промежуток времени и четко организовывать структуру рабочих процессов, что повышает эффективность работы организации в целом



## I. СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аликперов И., Стриелковски В. Бизнес-коммуникации в образовательных организациях: состояние и тенденции Прага, 2014.
2. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации [Текст] / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2002. - N 10. - С. 54-55
3. Блинец А. В. Коммуникационные стили // Молодой ученый. - 2014. - №6.2. - С. 11-16.
4. Бодина Ю.Н. Коммуникативный менеджмент, его роль и значение // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - 12-1. - С. 229 -232.
5. Васьков М.А. Влияние личностно-индивидуальных и институциональных факторов на качество мотивации российских государственных гражданских служащих. // Социально-гуманитарные знания. - 2012. - № 7. - С. 332-334.
6. Васьков М.А. Проблемы трансформации зарубежных управленческих технологий в российских социальных условиях: обобщение региональных социологических исследований. // Россия реформирующаяся. - 2012. - № 11. – С. 25-28.
7. Вдовина О.А., Глебова Е.С. Развитие системы внутренних коммуникаций как фактор профилактики конфликтов в страховых организациях // Современные научные исследования и инновации. - 2015. - № 6-3 (50). - С. 172-177.
8. Володина, Л. В. Деловое общение и основы теории коммуникации / Л. В. Володина, О. К. Карпухина. - М.: 2013.
9. Голуб, О.Ю. Теория коммуникации [Текст] : учебник / О. Ю. Голуб, С. В. Тихонова. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°", 2016.
10. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Современные теории менеджмента монография, Орёл: 2014.

11. Гужина Г.Н., Мумладзе Р.Г. Экономика и социология труда: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / Р. Г. Мумладзе, Г. Н. Гужина. М.: 2011.
12. Дудкина, Г.В. Психологические особенности коммуникативной компетентности в профессиональной управленческой деятельности // Психологическая наука и практика: проблемы и перспективы: материалы III международной научно-практической конференции (Нижний Новгород, 25 апреля 2012 г.). - Н.Новгород: ННГАСУ, 2012. - С. 56-63
13. Зайченко, Виталий. Коммуникации как фактор эффективной кадровой политики [Текст] / Виталий Зайченко, Вячеслав Быков // Кадровик. - 2013. - № 1. - С. 118-123.
14. Зельдович Б.З. Организационное поведение : учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2010.
15. Иванова, М. О. Способы коммуникаций персонала в торговых сетях [Текст] / Иванова М. О. // Российское предпринимательство. - 2010. - N 1, вып. 1. - С. 142-147.
16. Илющенко Ю.А., Ткачев А.А. К вопросу о роли коммуникации в системе управления организацией // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - Т. 7. - № 9. - С. 27-32.
17. Кадровая проблема в сфере жилищно-коммунального хозяйства // URL: [gkh-altai.ru/all-news/kadrovaya-problema-v-sfere-zhilishhnokommunalnogo-hozyajstva-na-segodnyashnij-den-stoit,-pozhaluj,-ostree,-chem-vlyuboj-drugoj-otrasti-ekonomiki%C2%A0rossii2.html](http://gkh-altai.ru/all-news/kadrovaya-problema-v-sfere-zhilishhnokommunalnogo-hozyajstva-na-segodnyashnij-den-stoit,-pozhaluj,-ostree,-chem-vlyuboj-drugoj-otrasti-ekonomiki%C2%A0rossii2.html) (дата обращения: 10.09.2015).
18. Каткова, А. Ключевым фактором успеха изменений становится правильное построение системы внутренних коммуникаций [Текст] / А. Каткова // Управление персоналом. - 2005. - N 17. - С. 25-27.

19. Комитет по Жилищно-Коммунальному Хозяйству Администрации Муниципального Образования "Город Саратов" // <http://www.rusprofile.ru/id/2809451> (дата обращения 06.03.17)
20. Коммуникации в современной организации: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса, их значимость в повышении эффективности менеджмент / Бузин С. В. – Москва : Лаборатория книги, 2012 . – 82 с. – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141265> (дата обращения 06.03.17)
21. Концевич, Г.Е. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова // В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2013. С. 97-102.
22. Коротков Э.М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. — М. : Юрайт, 2012.
23. Максимцев М.М., Игнатьева А.В. Менеджмент. М. Банки и биржи Юнити, 2009.
24. Моисеенко Е.А. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления / Е.А. Моисеенко, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко М.: Феникс, 2010.
25. Мумладзе Р.Г. Социология управления и управленческой деятельности, учебное пособие, Издательство «Русайнс», 2015.
26. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практич. пособие/Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. -М.: Альфа-Пресс, 2014.
27. Ревская И.А. О роли профессиональных коммуникаций в управлении кадровыми процессами в медицинских организациях // Коммуникология. 2016. Т. 4. № 2. С. 145-152.

28. Спивак В.А. Деловые коммуникации теория и практика: Учебное пособие. М.: Юрайт, 2014.
29. Чемоданова О.Н. Коммуникационный менеджмент как фактор повышения эффективности современной организации // Управленческие науки. - №2(7). - 2013. - С.58-64.
30. Чемоданова О.Н. Управление коммуникациями как фактор операционного менеджмента // Муниципальная академия. 2016. - № 1. - С. - 50-53.
31. Чернецова Г.М., Костантинов А.В. Формирование горизонтальных коммуникаций в организациях // В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы материалы научно-практической конференции. 2016. С. 158-161.
32. Черняк В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика. М.: КНОРУС., 2009.
33. Шарков, Ф. И. Коммуникология: энциклопедический словарь-справочник / Ф. И. Шарков. - М. : ИТК "Дашков и К", 2009.
34. Эррера Л.М., Афанаскина О.Е. Эффективная коммуникация как составляющая человеческого капитала в менеджменте // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. - № 2-1. - С. 112-115.