

12 РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

12.1 Сущность и виды коммуникаций

12.2 Модель процесса обмена информацией

12.3 Проблемы в межличностных контактах

12.4 Характеристики коммуникационных сетей

12.5 Коммуникационные стили

12.6 Невербальная коммуникация

12.7 Связи с общественностью (PR) как часть управления коммуникациями

12 РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

12.1 Сущность и виды коммуникаций

Коммуникация – это обмен информацией между людьми.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система обмена информацией, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.

Внешние коммуникации - это обмены информацией между организацией и её внешней средой.

Внутренние коммуникации – информационные обмены, осуществляемые между элементами организации: между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

12.2 Модель процесса обмена информацией

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель информации принимает решение о том, идею или информативное сообщение следует сделать предметом обмена. Кит Девис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцево́й бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя». Во многом этот этап заключается в формулировке того, что мы хотим передать, сообщить. Другими словами, необходимо, чтобы в наличии имелась идея, которую необходимо передать, а для этого она должна зародиться или возникнуть.

Необходимо отметить, что идея еще не преобразована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. Отправитель решил только, какую именно концепцию, идею сделать предметом обмена информацией. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным информацию о сильных и слабых сторонах их деятельности и как можно улучшить результаты работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных, она должна быть основана на реальных фактах, действиях.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, считающего подчиненных способными к развитию и совершенствованию, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, присутствуют позитивные идеи обмена информацией. Управляющий, который воспринимает подчиненных как несамостоятельных индивидов, требующих постоянного направления и корректировки деятельности, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства. Следствием этого является осознание необходимости того, какие идеи предназначены к передаче, уверенности в адекватности и уместности этих идей с учетом конкретной ситуации и цели.

Кодирование и выбор канала. До того как передать идею, отправитель должен с помощью символов произвести процесс ее кодирования, используя для этого слова,

интонации и жесты (язык тела). Именно в процессе кодирования идея приобретает форму сообщения. Сложность этого процесса заключается в необходимости приведения нашей идеи в понятную форму, так как мировоззренческие установки людей различны, не совпадают пределы восприятия информации. Поэтому необходимо выбирать такую форму кодирования, которая не будет искажать смысла, вложенного в него в процессе зарождения идеи.

В качестве кодирующего языка выступает не только русский, английский или другой язык, понятный получателю сообщения, но и специфические формы сленгов, особенности профессионального жаргона и т. д.

После того как сообщение закодировано, необходимо выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. На сегодняшний день наибольшее распространение получили такие каналы, как передача информации с помощью речи, письменных материалов, а также электронных средств связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. При этом необходимо учитывать то, что если канал не пригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Например, одновременный разговор руководителя со всеми работниками с эффективной передачей необходимой информационной единицы не может быть осуществлен. В случае, если канал не соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективным. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недопустимости допущенных последним серьезных нарушений мер безопасности и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушения столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также премией.

При выборе канала необязательно ограничиваться только одним коммуникационным каналом, зачастую максимальный эффект достигается при использовании двух или большего числа средств коммуникаций в сочетании. Но в этом случае процесс усложняется, так как отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Исследования профессора Терренса Митчела показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией эффективнее: Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев».

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

На этом этапе можно проследить результативность процесса кодирования. Это связано с тем, что информация должна быть передана с минимальными потерями как в смысловом значении, так и в своем объеме. Отследить это можно с помощью того, насколько понята информация, т. е. переспросить сотрудника о том, как он понял сказанное. Причем в любом случае это необходимо делать максимально тактично, чтобы не обидеть

своего собеседника. В случае, когда информация передается нижестоящим подчиненным, можно проверить, выполнено ли то, что от них требовалось, и насколько полно это сделано. В случае выявления того, что передаваемая информация получена с искажениями или же неполно, можно повторить процесс передачи, изменив при этом вид кодировки и канал.

Таким образом, коммуникация представляет собой замкнутый процесс, в котором можно при наличии определенных навыков отследить степень его эффективности.

Элементы коммуникационного процесса: Отправитель – лицо, стремящееся донести определённые идеи с помощью передаваемой им информации.

Сообщение – информация, имеющая определённую форму и закодированная с помощью соответствующих символов.

Канал связи – средство передачи информации.

Получатель – лицо, которому отправитель адресует передаваемое сообщение.

12.3 Проблемы в межличностных контактах

Психологические различия в восприятии. Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния.

Семантические барьеры. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т.д.

Фильтрация. Для ускорения движения информации определённым образом “сжимают”: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации.

Перегрузка каналов связи. Она может быть вызвана элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации, так и избыточностью информационных потоков.

Нерациональная организационная структура. Если структура организации продумана плохо, информация искажается и её движение замедляется.

12.4 Характеристики коммуникационных сетей

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 19). В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть

в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одинаковой и разной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, оказывает больше социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканалные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

5.1 Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же, как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость в коммуникации и адекватность обратной связи. Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации.

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как открытие себя. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других

нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как реализация себя и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т. п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется замыканием в себе, т. е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрыванием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с защитой себя и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

5.2 Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37 % — тональностью голоса и 55 % — выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Антропологами и лингвистами изучаются такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и тому подобные в той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение. Невербальные сигналы могут быть поняты, как и вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения. В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как

способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать, и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

5.3 Связи с общественностью (PR) как часть управления коммуникациями

Структуры публич рилейшенз (PR) можно рассматривать как часть управления коммуникациями между организацией и обществом. В настоящее время PR охватывает всю совокупность задач организации, которые оказывают воздействие на формирование позитивного общественного мнения о ее деятельности и на взаимоотношения организации с общественностью. В системе менеджмента PR выступает как субъект общественных отношений, продуцирующий, перерабатывающий, тиражирующий и распространяющий информацию (знания, нормы, ценности), которая необходима для достижения целей управления. В общем понимании PR можно определить как управление коммуникациями между организацией и общественностью.

Согласно американскому подходу в рамках деятельности организации сложились четыре модели PR, в которых поэтапно просматривается его эволюция от информирования до эффективного управления информацией:

- пресс-агентство;
- информация общественности;
- двусторонняя асимметричная модель;
- симметричная модель.

Необходимо отметить, что все рассмотренные модели PR представляют собой этапы развития практики PR, применяемые в каждой организации. Основное их различие состоит в разнонаправленности коммуникативных потоков (от организации к общественности и наоборот) и сбалансированности учитываемых интересов. Поэтому представляется необходимым изучение всех четырех моделей PR.

Итак, рассмотрим более подробно эти модели:

1) в деятельности пресс-агентства коммуникации направлены от организации к общественности, целью которых является общее информирование, пропаганда деятельности организации. Эрик Гольдман в книге об опасностях намерений PR назвал эру пресс-агентств эрой «общественности быть одураченной». Особенностью является стремление иметь свободное пространство в средствах массовой информации для своих клиентов и воспользоваться им всеми средствами. Специалисты, работающие по такой модели, нацелены на получение немедленного результата и в меньшей степени на создание устойчивой во времени репутации. Однако необходимо отметить, что философия пресс-агентств создавалась в конце XIX—начале XX вв. в США в период развития бизнеса. В это время бизнес и предпринимательство действовали доктрине: меньшая осведомленность общественности приводит к большей экономической эффективности деятельности. Активные действия со стороны правительства и профсоюзов поставили бизнес перед необходимостью принять методы и приемы деятельности пресс-агентств в продвижении своих товаров и услуг. В настоящее время большинство отечественных и зарубежных служб PR в таких сферах, как спорт, шоу-бизнес, производство и продвижение товаров (услуг), функционируют по этой модели;

2) ключевыми понятиями в модели «информация общественности» являются «взаимопонимание», «доверие», «доброжелательность». Демонстрация открытости путем

представления полной и достоверной информации — философия специалистов и служб PR, функционирующих по этой модели. Специалисты этой информационной модели действуют по двум направлениям: раскрытия всех положительных сфер деятельности организации и позиционирование этого имиджа в сознании общественности.

Недостаток модели состоит в том, что до настоящего времени не разработаны механизмы и рекомендации менеджменту организации по проблеме формирования положительного общественного мнения об организации, а также научно обоснованные показатели измерения (или оценки) этого мнения. Эффективность PR определяется количеством позитивных отзывов в прессе, однако появление информации в СМИ не означает ее прочтение целевой аудиторией (не обязательно оказывает на нее влияние). В данной модели коммуникаций субъектом является организация, интересы которой наиболее значимы, чем предпочтения общества, — объект воздействия. Следствие этого — нарушение адаптации организации к своей социальной среде, которая воспринимается неадекватно сложившейся ситуации. Несмотря на то что такая схема может привести только к кратковременному эффекту, сегодня это наиболее распространенная модель в правительственных структурах, общественных и политических организациях;

3) в асимметричной модели интересы организации преобладают над интересами общественности, которые служба PR всеми методами и способами видоизменяет. Характерной чертой модели является односторонность, отсутствие обратной связи, т. е. диалога между организацией и обществом. Однако применение социальных и психологических теорий к исследованию целевых групп общественности, способных повлиять на деятельность организации и отбор, воздействующий на разных уровнях информации, делают модель двусторонней. Этой моделью пользуются до 20 % существующих в мире организаций, причем наибольший эффект модели проявляется в коммерческих организациях с высоким уровнем конкуренции;

4) симметричная модель основывается на полученной в результате коммуникации точке зрения общественности деятельности организации. Это модель, в основу которой заложены следующие принципы: взаимопонимания, взаимоизменения, взаимоприспособления. Специалисты PR на практике изучают не установки и изменение поведения общественности, а степень понимания ею информации о субъекте (организации) и его действия. Степень достижения понимания — это показатель эффективности PR-программ, ориентированных на долгосрочный эффект. Эффективное взаимодействие становится результатом понимания организацией интересов и потребностей общественности.

Практиками в области менеджмента и связей с общественностью доказывается приоритетность четвертой модели PR, так как из четырех существующих только она отражает сущность, социальный статус и общественную значимость PR в современном мире. Двусторонняя симметричная модель дает основания для того, чтобы совместить в практической деятельности PR этичность и эффективность на основе принципов диалога.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Республики Казахстан. - Алматы, 1995.
2. Закон Республики Казахстан « О разгосударствлении и приватизации в Республике Казахстан». - Алматы, Казинпрес, 1995.
3. Закон Республики Казахстан « О налогах и других обязательных платежах в бюджет» – Алматы: Казинпресс, 1985.
4. Закон Республики Казахстан « О предприятиях и предпринимательской деятельности в Республике Казахстан»- Алматы, 1995г.
5. Закон Республики Казахстан « О собственности в Республике Казахстан» – Алматы, Казинпресс, 1995г.
6. Закон Республики Казахстан «О развитии конкуренции и ограничении монополистической деятельности». - Алматы, Казинпресс, 1995.
7. Закон Республики Казахстан «О таможенном деле в Республике Казахстан»/ Казахстанская правда, 26-27 июня 1995 г.
8. Конституция Республики Казахстан /Казахстанская правда, 8 сентября 1995.

2. Основная литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебное пособие в схемах. – М.: Белые Альвы, 1999.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. СПб.: Изд. дом «М и М», 1997.
4. Менеджмент (конспект лекций в схемах). – М.: Издательство ПРИОР, 1999.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998.
6. Цыпкин Ю.А., Люкшинов А.Н., Эриашвили Н.Д. Менеджмент. Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

3. Дополнительная литература

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Афанасьев Е.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения. - М., 1987.
4. Берл Г. Создать свою фирму. - М.: Экономика, 1990.
5. Берман Б., Эванс Дж. Маркетинг. - М.: Экономика, 1993.
6. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - Алматы, 1993.
7. Веснин В.Р. Менеджмент для всех.- М., Юрист, 1994.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент».- М.: Гардарика, 1998.
10. Воеводин Е.Н. Реклама на капиталистическом рынке. – М.: МГИМО, 1982.
11. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер . – М.: Дело, 1999
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
14. Глухов В.В. Основы менеджмента. – Учебно-справочное пособие. – СПб.: Специальная литература, 1995.

15. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. - М., 1993.
16. Грачев М. К новой философии менеджмента //Вопросы экономики, 1990.
17. Дзарасов С.С. Каждому об управлении. - М.: Мысль, 1986.
18. Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. /Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
19. Жданова Л.А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмы. - М., 1991.
20. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1981.
21. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Учебник. – Минск: Изд. центр «Экономпресс», Финансы, учет и аудит, 1998.
22. Казанцев А.К., Малюк В.И., Серова Л.С. Основы менеджмента. Практикум: Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2002.
23. Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. - М.: Экономика, 1981.
24. Кахно П.А. и др. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993.
25. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983.
26. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1998.
27. Корнаи Я.Путь к свободной экономике. - М., Экономика, 1990.
28. Красовский Ю.Д. Если я руководитель. – М.: Московский рабочий, 1983.С.45-64.
29. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей в бизнесе: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, Аст, 1995.
30. Кэссон Г.Р. Что нужно знать каждому бизнесмену: эффективный менеджмент». - М., Бином, 1992.
31. Лазарева А.Г. Маркетинг информационных продуктов и услуг в США. – М.,1999.
32. Маркетинговый подход к управлению // Российский Экономический журнал , № 10, 1992г. с. 65-68.
33. Маркушевич О.Г. Свободная экономика и управление предприятием – М., СПб: Политика, 1993.
34. Менеджмент /Под ред. Максимова М.М., Игнатъевой А.В. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
35. Мерсер Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации. -М.: Прогресс, 1991.
36. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
37. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 1998.
38. Монден Я., Сибикава Р. и др. Как работают японские предприятия. - М.: Экономика, 1989.
39. Настольная книга хозяйственного руководителя, предпринимателя, бизнесмена. - М., 1993.
40. Ноздрева Р.Б. , Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М., 1991.
41. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Научный редактор А.А. Радугин. – М.: Центр, 1998.
42. Основы менеджмента. Учебное пособие. Алматы: КазГАУ, 1994.
43. Оучи У.Методы организации производства: японский и американский подходы. - М: Экономика, 1984.С 83-92, 144-151.
44. Пилдич Дж. Путь к покупателю. - М., Прогресс, 1991.
45. Психологические тесты. Ахмеджаков Э.Р. – М., 1996.
46. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. – М.: Инфра-М, 1996.
47. Санталайнен Т.,Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й.. Управление по результатам. – М.: Прогресс, 1988. С 135-161.

48. Семь нот менеджмента: Настольная книга руководителя. /под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1997.
49. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л.: Машиностроение, 1989.
50. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента /Пер. с англ.. -М.: Контроллинг, 1991 (классики менеджмента, вып.1).
51. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. - М.: Автор, 1993.
52. Уотермен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. - М.: Прогресс, 1988, С. 39-63.
53. Управление – это наука и искусство /А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
54. Управление организацией: Учебник /Под ред. А.Г.Поршнева, З.п. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998.
55. Управление производством: словарь - справочник. - М.: Профиздат, 1990.
56. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг». Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996.
57. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. - М.: Прогресс, 1999.
58. Фурсов В.Г., Басин Ю.Г. Основы бизнеса и предпринимательства в условиях рыночной экономики Казахстана. Алматы: Изд-во «Панорама», 1993.
59. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления, 1989, № 2, с. 34-38.
60. Холд Р.Н. Основы финансового менеджмента. - М.: Дело, 1993.
61. Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. - М., 1988.
62. Шеметов П.В. Практический менеджмент. - Новосибирск, 1993.
63. Шепель В.М. Управленческая этика. – М.: Экономика, 1999