

**КОМПЛЕКСНАЯ МЕТОДИКА ИЗМЕРЕНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КОММУНИКАЦИЙ\***

**Мальцев И.А., Николаева Л.С.**

*Значение коммуникаций в управлении постоянно возрастает. В статье предложена комплексная методика диагностики состояния организационных коммуникаций, позволяющая своевременно выявлять проблемы и принимать обоснованные решения в коммуникационной сфере.*

Основными тенденциями развития экономики в последние годы являются широкое распространение информационных технологий, усиление взаимозависимости и взаимовлияния организаций-производителей, рост требований со стороны потребителей, повышение динамичности и неопределенности внешней среды. Такого рода изменения приводят к тому, что традиционные конкурентные преимущества становятся временными.

Каждый из факторов – ценовая политика, системы распределения, качество продукции, являясь в краткосрочном периоде конкурентным преимуществом, быстро превращаются в привычное явление. Поэтому на первый план в обеспечении высокого конкурентного статуса выступают факторы нематериального характера, в том числе организационные коммуникации – одно из наиболее динамично развивающихся направлений современного менеджмента.

Главным условием превращения коммуникаций в самостоятельный инструмент управления организацией и применения к ним полноценного управленческого цикла становится разработка методики измерения качества коммуникационных процессов, адаптированной к потребностям отечественных предприятий. Получение информации о том, насколько успешно осуществляются коммуникации и существуют ли резервы повышения их эффективности, важно по ряду причин:

- уровень развития организационных коммуникаций влияет как на качество принимаемых решений, так и на уровень исполнения, а также возможности предприятия успешно взаимодействовать с внешним окружением;
- до настоящего времени руководителями отечественных предприятий недооценивалось значение коммуникаций для успешной деятельности;
- необходимы критерии оценки результатов мероприятий по совершенствованию организационных коммуникаций.

Таким образом, в управлении организационными коммуникациями на первый план выступает проблема разработки комплексной методики оценки, увязывающей коммуникации с потребностями стратегического развития организации. Данная задача считается специалистами одной из наиболее сложных в сфере управления коммуникациями [1, 2].

На рисунке показана общая схема оценки эффективности организационных коммуникаций.

---

\* Работа выполнена в рамках программы Президиума УрО РАН: «Исследование социально-экономических проблем развития малоизученных или слабововлеченных в хозяйственный оборот территорий: сравнительный анализ транспортно-инфраструктурных проектов «Урал промышленный – Урал Полярный» и «Белкомур»».



Рис. 1. Модель диагностики организационных коммуникаций

На первом этапе определяют: цели организации, особенности внешней и внутренней среды, проблемы, препятствующие развитию организации. При этом особенно важно участие руководства, которое определяет приоритетные цели и возможные изменения в деятельности организации. Первый этап оказывает сильное влияние на все последующие этапы, особенно на этапы интерпретации результатов и разработки коммуникационной стратегии.

Второй этап связан с выбором одной из существующих или разработкой собственной методики исследования. Преимуществом разработки собственной методики является учет уже на этой стадии потребностей организации.

Однако использование готовых методик позволяет сэкономить время. Методики, разработанные опытными специалистами в сфере коммуникаций, отличаются более высоким качеством. На наш взгляд, возможность воспользоваться готовой методикой является наиболее предпочтительным вариантом. Кроме того, любая методика в ходе использования может быть адаптирована к потребностям организации.

Этап диагностики направлен на выявление проблем в коммуникационной сфере. Данные, полученные в ходе диагностики, составляют информационную базу для последующих решений в коммуникационной сфере и оценки их эффективности. В каждом конкретном случае количество вопросов, включаемых в исследование, может меняться, что будет способствовать большей детализации и адаптации к потребностям конкретной организации.

Этап интерпретации результатов заключается в ранжировании коммуникационных проблем по влиянию на достижение целей организации и увязывает результаты первого и третьего этапов. После интерпретации результатов и оценки эффективности коммуникаций делают вывод о достижении целей исследования. В случае удовлетворенности высоким качеством исследования и получения всех требуемых данных осуществляют переход к разработке и реализации коммуникационной стратегии, в противном случае, возвращаются к этапу, на котором возникли проблемы. Разработка коммуникационной стратегии выходит за рамки процедуры оценки и включена в общую модель диагностики с целью иллюстрации дальнейшего использования полученных данных.

Предлагаемая методика диагностики системы коммуникаций организации включает анализ по семи укрупненным блокам:

- «структура коммуникаций» – содержит вопросы, определяющие степень внутренней целостности организации, согласованности решений, скорость прохождения информации по уровням управления, специфику внутренних и внешних информационных потоков и коммуникационных сетей;

- «нисходящие коммуникации» – включает вопросы, отражающие состояние коммуникаций между разными уровнями иерархии: доведение до сведения исполнителей приказов и распоряжений руководства, информации о целях организации и перспективах развития, а также ожидаемых результатах и вознаграждении, стандартах и критериях оценки работы, поощрениях и наказаниях, распространение ценностей организации и принципов деятельности;

- «горизонтальные связи» – содержит вопросы, отражающие: состояние обмена информацией между подразделениями и должностными лицами, находящимися на одном уровне управления, уровень координации деятельности подразделений и должностных лиц, использование рабочих групп, состоящих из сотрудников разных подразделений, для решения производственных задач и задач управления, согласованность и целенаправленность деятельности подразделений и должностных лиц, находящихся на одном уровне управления;

- «каналы коммуникации» – включает пункты, выявляющие: обеспеченность техническими средствами коммуникации, уровень расходов на технические средства коммуникации, соответствие наиболее часто используемых каналов специфике сообщения и цели коммуникации, уровень владения техническими средствами коммуникации, качество письменных коммуникаций;

- «информационные потребности» – содержит вопросы, показывающие уровень удовлетворения информационных потребностей руководителей и рядовых сотрудников. Вопросы подобраны таким образом, чтобы выявить потребности каждого уровня управления. Так, для высшего руководства оценивают следующие параметры: предварительная аналитическая обработка информации, качество внутренней и внешней информации, осведомленность о положении дел на местах. Для определения уровня удовлетворения информационных потребностей начальников отделов и рядовых сотрудников рассматриваются такие категории, как информированность о деятельности

организации в целом и предстоящих изменениях на рабочем месте, об ожиданиях руководства и возможном вознаграждении, а также качество поступающей информации и достаточность ее для реализации функций;

- «коммуникационный климат» – включает оценочные категории, отражающие социально-психологические аспекты коммуникационной деятельности: чувство значимости для организации, удовлетворенность работой, доверие к руководству, традиции совместного решения проблем, заинтересованность в общем результате, уровень коммуникативной компетентности, наставничество, передача опыта и традиций, атмосфера сотрудничества и сплоченность коллектива, преданность интересам организации;

- «обратная связь» – содержит вопросы, затрагивающие качество обратной связи как внутри организации, так и с потребителем. В первом случае оценивают: способность сотрудников предоставлять обратную связь, задавать вопросы и высказывать предложения, а также открытость руководителей к вопросам и предложениям подчиненных. Высшее руководство оценивает заинтересованность организации в раскрытии потенциала каждого сотрудника и вовлечении его в процесс управления и наличие у персонала возможности высказать предложения по развитию организации. При оценке уровня обратной связи с потребителями определяются такие факторы, как наличие у потребителей возможности высказать предложения по улучшению характеристик продукции, сервисного и гарантийного обслуживания, используемые каналы, отслеживание уровня удовлетворенности потребителей, выявление неудовлетворенных потребностей.

В таблице показаны составляющие комплексной методики оценки эффективности коммуникаций.

После этапов диагностики и интерпретации результатов делают выводы об эффективности или неэффективности организации в сфере коммуникаций. Под эффективностью понимают степень использования имеющихся ресурсов с точки зрения достижения поставленных целей при минимальных затратах. Для более полного рассмотрения эффективности необходимо разграничить нормативную и экономическую эффективность и обозначить основные проблемы, возникающие при их определении.

Нормативная эффективность показывает, в какой степени реализуются цели и задачи коммуникаций, которые выделяют специалисты в области коммуникаций как необходимые. Другой подход к определению нормативной эффективности связан с разработкой стратегического плана развития системы коммуникаций. Руководителям следует исходить из концепции, основанной на том, что система коммуникаций должна постоянно развиваться, совершенствоваться и модернизироваться.

Для оптимизации системы коммуникаций предприятия необходим перспективный план ее развития (это позволит поддерживать систему на должном уровне и минимизировать затраты на ее содержание). При определении такого уровня руководству следует принимать во внимание не только внутренние задачи предприятия, но и внешнюю среду. С этой целью разрабатывают план стратегического развития коммуникаций организации, отвечающий потребностям предприятия не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе. Основным инструментом для осуществления такого плана служит график по развитию системы коммуникаций, в котором должны быть отмечены: задачи, способы, средства и степень достижимости поставленных задач перед данной системой, а также ответственные. В результате за каждый отдельно взятый период можно определить процент выполнения целей.

*Таблица*

### **Составляющие оценки эффективности коммуникаций**

№ п/п	Составляющие системы оценки	Задачи
Этап 1. Диагностика организационных коммуникаций		
1.1	Структура коммуникаций	Определение эффективности внутренней структуры коммуникаций.
1.2	Нисходящие коммуникации	Определение результативности информационных потоков от руководителей к подчиненным.
1.3	Горизонтальные коммуникации	Определение эффективности реализации коммуникационных процессов на одном уровне иерархии.
1.4	Каналы коммуникации	Определение того, достаточно ли имеющихся технических средств коммуникации для реализации коммуникационных функций.
1.5	Информационные потребности	Определение того, насколько полно удовлетворяются информационные потребности сотрудников организации и насколько велико влияние неопределенности.
1.6	Коммуникационный климат	Определение особенностей внутреннего и внешнего коммуникационного климата: уровня доверия и лояльности.
1.7	Обратная связь внутри организации	Определение того, насколько развита обратная связь внутри организации.
1.8	Обратная связь с потребителями	Определение того, насколько развита обратная связь с потребителями.
Этап 2. Интерпретация результатов		
2.1	Степень соответствия коммуникаций стратегическим целям	Определение того, насколько коммуникационные процессы соответствуют потребностям организации и ориентированы на стратегические цели.
Этап 3. Определение эффективности		
3.1	Нормативная эффективность	Определение процента эффективности на основе сравнения целей системы коммуникаций, определенных экспертами как минимальные, с фактически достигнутым уровнем.
3.1.1	Стратегический план развития системы коммуникаций	Определение степени разработанности и выполнения стратегического плана развития организационных коммуникаций на основе сравнения вынесенных в план и фактически достигнутых результатов.
3.1.2	Генеральная стратегия организации	Определение степени достижения целей организации в результате выполнения стратегического плана развития организационных коммуникаций на основе сравнения ожидаемого и фактического влияния на цели организации.
3.2	Экономическая эффективность	Определение соотношения выгод и затрат, связанных с развитием организационных коммуникаций. Определение доли коммуникационной составляющей в полученной прибыли.

Уровень экономической эффективности связан с определением соотношения выгод и затрат, связанных с реализацией проекта по постановке и функционированию системы управления коммуникациями. Вопрос определения затрат решается путем составления детального бюджета предприятия под реализацию проекта. Основная проблема заключается в определении выгод от реализации проекта и может быть сведена к вопросу выявления степени участия системы коммуникаций организации в общей величине прибыли организации. Таким образом, стоимость, добавленную коммуникациями, можно определить, умножив общую величину прибыли на процент участия деятельности по управлению коммуникациями в получении прибыли за определенный период. К сожалению, опреде-

ление доли коммуникаций в общем результате связано со множеством трудностей, но только при наличии четкого представления о полученных выгодах в результате совершенствования системы коммуникаций становится возможным включение коммуникаций в число управляемых факторов.

Предложенная методика исследования организационных коммуникаций была апробирована на предприятиях г. Екатеринбурга: в компании «Импульс», в МАО «Седин» и на Компрессорном заводе.

На первом этапе были определены приоритетные цели организаций, особенно-сти внутренней и внешней среды, определяющие коммуникационные потребности. На втором этапе исследования на отдельные группы вопросов предлагалось ответить различным категориям работников. Так, на вопросы первого, третьего и четвертого блоков отвечали руководители высшего и среднего звена. Для получения ответов по остальным группам вопросов привлекали рядовых сотрудников. Эксперты присваивали оцениваемым категориям (от 7 до 20 для различных блоков) баллы от 1 до 5. Во всех трех организациях самые низкие оценки были получены при ответах на вопросы, касающиеся, во-первых, информирования персонала о деятельности организации: планах на будущее, причинах решений, целях; во-вторых – участия персонала в принятии решений и организации обратной связи руководства с сотрудниками; в-третьих – взаимодействия и обратной связи с потребителями. Кроме того, руководители высшего и среднего звена низко оценили горизонтальные связи и уровень межфункциональных взаимодействий. Экспертным путем был определен необходимый уровень каждой из составляющих исследования, получивший от 4,6 до 4,9 балла.

Полученные результаты подтверждают данные исследования [3], где подчеркивается, что в практической деятельности российских организаций недостаточно внимания уделяется обратной связи и развитию горизонтальных коммуникаций.

Особенность диагностики организационных коммуникаций заключается в том, что в опросе принимают участие не только руководители, менеджеры различных уровней, но и рядовые сотрудники. В исследовании приняли участие до 90% руководителей и 40-70% сотрудников.

Преимущество трехсторонней системы оценки (высшее руководство, начальники отделов, рядовые сотрудники) состоит в возможности определения, насколько соответствует представление руководителей о положении дел в коммуникационной сфере мнению работников.

Средний балл по каждой из оценочных категорий вычисляли по формуле:

$$E_{cp.k} = \frac{(E_{t.m.k} + E_{d.m.k} + E_{e.k})}{3}, \quad (1)$$

где  $E_{cp.k}$  – средний балл по категории;

$E_{t.m.k}$  – средняя оценка руководителей высшего уровня;

$E_{d.m.k}$  – средняя оценка начальников отделов;

$E_{e.k}$  – средняя оценка рядовых сотрудников;

$k$  – оцениваемая категория.

Для групп категорий, к оценке которых рядовых сотрудников не привлекали, формула для определения среднего балла выглядит следующим образом:

$$E_{cp.k} = \frac{(E_{t.m.k} + E_{d.m.k})}{2}. \quad (2)$$

Общую оценку блока исследования определяли, как сумму средних баллов всех входящих в него оцениваемых категорий:

$$E_{\text{общ.}} = \sum_{k=1}^m E_{\text{сп.к}}, \quad (3)$$

где  $m$  – количество оцениваемых категорий в блоке.

Оценку руководителей ( $E_m$ ) по отдельным группам вопросов сравнивали с соответствующей оценкой работников ( $E_e$ ) и вычисляли коэффициент адекватности менеджмента – КАМ, предложенный [4]:

$$КАМ = \frac{(E_m - E_e)}{5}, \quad (4)$$

где  $E_m$  – средняя оценка руководителей;

$E_e$  – средняя оценка исполнителей;

5 – максимально возможная оценка.

Было проведено исследование значения коэффициента адекватности менеджмента для исследуемых предприятий. При этом рассматривали те группы категорий, к оценке которых привлекали рядовых сотрудников и руководителей: 1 – коммуникации сверху вниз; 2 – горизонтальные коммуникации; 3 – каналы коммуникации; 4 – удовлетворение информационных потребностей рядовых сотрудников; 5 – коммуникационный климат; 6 – обратная связь внутри организации.

Для оценки возможностей менеджмента выделяют три зоны [4]:

- Зона адекватной оценки ( $-0,1 \leq КАМ \leq 0,1$ ) характеризуется адекватным восприятием работниками ситуации на предприятии, руководство и коллектив придерживаются общих принципов. Руководители могут успешно совершенствовать организационные коммуникации.

- Зона недооценки возможностей менеджмента ( $-1 < КАМ < -0,1$ ). Показатели зоны недооценки свидетельствуют о том, что работники оценивают коммуникации выше, чем руководители. Даже в случае, если позиция руководства более объективна, чем позиция сотрудников, возможно сопротивление персонала при попытках усовершенствовать систему коммуникаций.

- Зона переоценки возможностей менеджмента ( $0,1 < КАМ < 1$ ). Показатели зоны переоценки также отражают расхождение мнений руководства и работников относительно ситуации на предприятии. В этом случае управленческие решения также могут вызвать сопротивление, поскольку менеджмент переоценивает коммуникационные возможности персонала, а сотрудники считают претензии руководителей завышенными.

В нашем случае в зоне недооценки находится только оценка горизонтальных коммуникаций в МАО «Седин». Руководство холдинга гораздо ниже оценило уровень горизонтальных коммуникаций, чем руководители дочерних предприятий.

Для предприятий г. Екатеринбурга в зоне переоценки находится такая категория, как удовлетворение информационных потребностей рядовых сотрудников. Это означает, что менеджмент гораздо выше оценивает информированность сотрудников, чем сами сотрудники, то есть руководством не осознается потребность персонала в дополнительной информации, прежде всего, о деятельности организаций в целом. Кроме того, в зоне переоценки в случае компании «Импульс» находится коммуникационный климат, что также может усложнить проведение коммуникационных мероприятий в данном направлении.

В случае необходимости совершенствования коммуникаций по направлениям, лежащим вне зоны адекватной оценки, необходимо:

- выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке;
- установление более тесного контакта с персоналом;
- определение степени удовлетворенности работников;
- укрепление корпоративной культуры [4].

Важным элементом анализа при самооценке является определение согласия в коллективе – КСК [4]. Этот показатель отражает полярность мнений внутри организации. По каждой категории рассчитывают дисперсию оценок работников по следующей формуле:

$$K_{ск} = \frac{n \sum (E_{ei})^2 - (\sum E_{ei})^2}{n^2}, \quad (5)$$

где  $K_{ск}$  – коэффициент согласия в коллективе;

$n$  – число опрашиваемых работников;

$E_e$  – оценка работника;

$i$  – номер вопроса.

Анализ ответов работников дает возможность выявить зоны единства и полярности мнений в коллективе. Зона единства находится в рамках значения коэффициента согласия от 0 до 1. В зоне полярности значение коэффициента лежит в интервале от 1 до 4.

Категории, по которым работники дали равнозначную оценку, имеют больший потенциал для проведения эффективных изменений, так как положение дел по данному направлению одинаково воспринимается всем коллективом. Показатели, находящиеся в зоне полярности, требуют первоочередного анализа причин разногласий, иначе любые планы улучшения будут неадекватно восприняты персоналом, и результативность изменений будет, в лучшем случае, низкой, либо эффект будет вовсе отрицательный.

Дальнейший анализ результатов анкетирования предполагает выявление корреляций между коэффициентами адекватности менеджмента и коэффициентами согласия в коллективе. На этом этапе определяют возможности изменений в той или иной области и делают прогноз относительно успешности коммуникационных мероприятий. Инструментом анализа выступает матрица возможности улучшений, предложенная [4].

Распределение вероятностей улучшений по зонам выглядит следующим образом:

- 1) высокая вероятность улучшения и прогнозируемая эффективность коммуникационных мероприятий;
- 2) средняя вероятность улучшения и прогнозируемая эффективность;
- 3) коммуникационные решения требуют подготовки мероприятий по преодолению возможного сопротивления;
- 4) система коммуникаций требует дальнейшего изучения, низкая возможность улучшения и прогнозируемая эффективность.

Согласно исследованию основных составляющих коммуникационной деятельности предприятий г. Екатеринбурга, для компании «Импульс» близко к проблемной зоне находится только «Удовлетворение информационных потребностей сотрудников». Наблюдается значительный разрыв в оценке ситуации высшим руководством и начальниками отделов (рассматривалась средняя оценка руководителей) и рядовыми сотрудниками. Поэтому, прежде чем предпринимать какие-либо действия для повышения информированности рядовых сотрудников, необходимо скорректировать позицию руководства и принять меры по преодолению возможного сопротивления с его стороны.

Сотрудники, скорее всего, положительно оценят предстоящие изменения, но для закрепления результата и обеспечения систематической активности руководителей в дан-

ном направлении необходима разъяснительная работа, возможно, с привлечением внешних консультантов. В силу низкой вероятности успеха мероприятий по повышению информированности сотрудников без предварительной подготовки они нецелесообразны.

В умеренной зоне расположены «Коммуникации сверху вниз» и «Коммуникационный климат». Кроме того, близко к этой зоне находится «Обратная связь в организации». Коммуникационные мероприятия здесь возможны, но необходимо учитывать отсутствие требуемого согласия в коллективе и высокую вероятность сопротивления.

В рабочей и эффективной зонах находятся, соответственно, «Горизонтальные коммуникации» и «Каналы коммуникации». «Каналы коммуникации» были одной из самых высоко оцененных категорий и, по мнению большинства руководителей, нет необходимости привлекать инвестиции в данную сферу. «Горизонтальные коммуникации», наоборот, получили самые низкие оценки. По мнению высшего руководства, это одно из «узких» мест организации. Мнения начальников отделов и высшего руководства отличаются незначительно, что позволяет сделать вывод о возможности и целесообразности нововведений в данной сфере. Таким образом, результаты анализа показателей адекватности менеджмента и согласия в коллективе и итогов предшествующих этапов позволяют сделать вывод о первостепенной значимости мероприятий по развитию горизонтальных коммуникаций в компании «Импульс».

Для МАО «Седин» в проблемной и умеренной зонах не находится ни одной категории. Это позволяет сделать вывод об адекватности менеджмента и высокой степени согласия в коллективе.

Поскольку все категории находятся в рабочей и эффективной зонах, руководство холдинга может развивать все основные направления коммуникационной деятельности, не встречая сопротивления ни со стороны руководителей, ни со стороны сотрудников. Оптимальным в данном случае видится управление коммуникациями в зависимости от потребностей организации. При этом в наибольшей степени организация заинтересована в развитии внешних коммуникаций и координации деятельности дочерних предприятий. В силу многовариантности возможных коммуникационных мероприятий целесообразна разработка коммуникационной стратегии, тесно увязанной со стратегией развития холдинга.

На Компрессорном заводе также отмечены высокие показатели адекватности менеджмента и согласия в коллективе. Единственной категорией, лежащей вне рабочей зоны, является «Удовлетворение информационных потребностей рядовых сотрудников». Руководство считает, что сотрудникам достаточно традиционно распространяемой информации, в то время как сами работники заинтересованы в получении дополнительной информации, касающейся развития организации и планов руководства. Поскольку источниками информации будут линейные руководители, которые не проявляют заинтересованности, вероятность успеха даже при поддержке высшего руководства невысока. В других областях решения исполнимы и не должны натолкнуться на сопротивление персонала. Поэтому необходимы мероприятия по развитию наиболее проблемных для предприятия видов коммуникационной деятельности, это, прежде всего, горизонтальные связи между отдельными подразделениями.

Таким образом, «узкими местами» в коммуникационной сфере исследуемых предприятий являются, во-первых, информирование персонала о деятельности организации в целом – планах на будущее, причинах принятия решений, целях; во-вторых – участие персонала в принятии решений и организации обратной связи руководства с сотрудниками; в-третьих, взаимодействие и обратная связь с потребителями; в-четвертых – горизонтальные связи и межфункциональные взаимодействия. Кроме того, каждое из исследуемых пред-

приятий имеет специфические коммуникационные потребности, обусловленные особенностями стратегии, организационной структуры, выпускаемой продукции. Если перед компанией «Импульс» и Компрессорным заводом стоит задача использования потенциала рядовых сотрудников для совершенствования технологии и продукции, а также решение задач информирования персонала и усиления горизонтальных связей, то МАО «Седин» нуждается еще и в совершенствовании коммуникаций с потребителями и более интенсивных взаимодействиях с инвесторами и общественностью.

В силу тесной взаимосвязи отдельных блоков и наличия круга вопросов, которые могут быть отнесены сразу к нескольким блокам, улучшения в одном направлении могут вызвать положительный эффект в других направлениях. После проведения корректирующих мероприятий составляют новый коммуникационный профиль с целью наглядного отображения эффективности предпринятых действий.

Таким образом, оценка эффективности – важный инструмент управления коммуникационными процессами, позволяющий применять к коммуникациям основные управленческие функции, в том числе планирование и контроль. Включение этапа оценки в управление коммуникациями позволяет получить всестороннюю картину коммуникационной деятельности, а также узнать, насколько полно удовлетворены информационные и коммуникационные потребности как управляющей, так и управляемой подсистем, а также организаций внешней среды, и на этой основе принимать обоснованные решения по развитию коммуникационной системы организации в приоритетных направлениях. Предлагаемая модель оценки организационных коммуникаций позволяет проследить динамику улучшений и построить эффективную систему организационных коммуникаций на основе принципа непрерывного развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Под общ. ред. А.Л. Разумовской. М.: Вершина, 2006. 416 с.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 272 с.
3. Матяш О.И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США // Организационная коммуникация: Материалы первой Международной конференции / Под общ. ред. И.Н. Розиной. Ростов-на-Дону: Изд-во ИУБиП, 2005. С. 43-62.
4. Маслов Д.В. Малый бизнес: японский путь к успеху / Д.В. Маслов, Э.А. Белокровин. М.: ДМК-Пресс, 2005.