



Rahbar shaxsining psixologik xususiyatlari

Rayimaliyev Shaxboz Qahramon o'g'li

Buxoro davlat universiteti mustaqil tadqiqotchisi.

Annotatsiya. Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'pincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq korxonadagi butun savol va muammolar zanjiri ularning aniq yechimi va boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimoiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va uz vaqtida bajarilishiga bog'liq. Yechilayotgan muammolarning hammasi har-qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi. Ushbu maqolada rahbar shaxsining psixologik xususiyatlari hamda uning funksional qonuniyatlari ochib berilgan.

Kalit so'zlar: lider, rahbar, ijtimoiy psixologik xususiyatlar, yetakchilik, psixologik pasport, ijtimoiy himoya, kompetentlik, tanani dasturlash, ong, tafakkur, qo'rquv, aybdorlik kompleksi, to'liqmaslik kompleksi, muvoffaqiyat.

Boshqaruvchilarning ishini tavsiflash uchun o'z vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun ular qanday kasbiy fazilatlarga ega bo'lishi kerakligini ko'rib chiqish tavsiya etiladi. R.Katz ushbu kasbiy sifatlarning uch turini belgilaydi:

- texnik malaka (masalan, buxgalteriya hisobi, moliya, asbob-uskunalardan foydalanish va boshqalar sohasida aniq bilim va ko'nikmalarning mavjudligi va qo'llash qobiliyati);

- muloqot qobiliyatlari (boshqa odamlar bilan ishlash, ularni tushunish va rag'batlantirish, nizolarni hal qilish qobiliyati);

- kontseptual mahorat (murakkab vaziyatlarni tahlil qilish, muammolarni aniqlash, shuningdek ularni hal qilishning muqobil yondashuvlari va ular orasidan eng maqbulini tanlash qobiliyati) [6].



Boshqaruv samaradorligining muhim mezonlaridan biri bu menejerning shaxsiyatidir. K.K.Platonovga ko'ra shaxsiy karta qobiliyatlarni, xarakter xususiyatlarini, temperamentni, barcha aqliy jarayonlarning xususiyatlarini, ijtimoiy va kasbiy yo'nalishni, hatto o'tmish tajribasi va madaniyat darajasini o'z ichiga oladi. Shaxsni bunday juda keng talqin qilishning nazariy asosi shaxsiy yondashuv bo'lishi mumkin, unga ko'ra, masalan, umuman tafakkur yo'q, faqat ma'lum bir shaxsning tafakkuri mavjud va biz bu jarayon haqida hech narsa o'rgana olmaymiz. fikrlaydigan shaxsning o'zi haqida ma'lumotsiz

K.K.Platonov tomonidan taklif qilingan tizimli tizimda shaxs psixikasining faoliyat sohalarini to'liq tavsiflovchi to'rtta daraja yoki quyi tuzilma ajralib turadi:

- orientatsiya (e'tiqod, dunyoqarash, ideallar, axloqiy xususiyatlar, shaxsiy munosabatlar, moyillik, qiziqish, istaklar);
- tajriba (odatlar, bilimlar, qobiliyatlar, ko'nikmalar);
- aqliy jarayonlar (iroda, his-tuyg'ular, fikrlash, xotira, idrok, his-tuyg'ular);
- biopsixik xususiyatlar (temperament, jins, yosh, patologik xususiyatlar).

Ierarxik munosabatlarda bo'lganligi sababli, shaxsiyatning bu darajalari menejerlar uchun alohida ahamiyatga ega. Birinchidan, bu quyi tuzilmalarning xususiyatlarini bosqichma-bosqich ijtimoiylashtirish. Ikkinchidan, bu quyi tuzilmalarning xossalarni shakllantirishning tobora murakkab turlari bilan tabiiy bog'liqligi mavjud [3].

Amerikalik psixolog M.Shou tomonidan taklif qilingan tasnifga ko'ra, liderning shaxsiyatini uchta xususiyat guruhiga "parchalash" mumkin:

1. Biografik xususiyatlar (jinsi, yoshi, ijtimoiy mavqei va ma'lumoti),
2. Qobiliyatlar (shu jumladan boshqaruv),
3. Shaxsiy xususiyatlar (shaxsiy fazilatlar).

Keling, birinchi navbatda, rahbarning yoshini ko'rib chiqaylik. U bilan bog'liq ko'plab o'ziga xos savollar mavjud: menejer uchun yosh standartlari bormi, kasbiy faoliyatning ayrim turlarida yoshga bog'liq optimizm nima, qaysi yoshda o'z lavozimingizni tark etishingiz kerak va hokazo.



T.Kono tomonidan to'plangan materiallarni tahlil qiladigan bo'lsak, yirik yapon kompaniyalari prezidentlarining o'rtacha yoshi 63,5 yosh, ularning amerikalik hamkasblari esa biroz yoshroq - 59 yosh [2]. Mashhur amerikalik menejer Li Iaccona ushbu muammo haqida shunday fikr yuritadi: "Men har doim 65 yoshga to'lgan odamning jismoniy holatidan qat'i nazar, darhol nafaqaga chiqishini kulgili deb hisoblaganman. Biz yuqori darajali menejerlarimizga ishonishimiz kerak. Ularda tajriba bor. Ularda donolik bor". Boshqacha qilib aytganda, yosh asosan tajribadir; shaxsning, jumladan, rahbarning nafaqat tabiiy, balki ijtimoiy xususiyati [5].

Faqat etuk yosh (va shuning uchun tajriba) egasiga yuqori lavozimga ishonish huquqini beradi deb o'ylamaslik kerak. Tarix shuni ko'rsatadiki, eng yirik kompaniyalarni yaratish juda yoshlar tomonidan boshlangan. Dunyoga mashhur Sony korporatsiyasi asoschisi va uzoq yillik rahbari A.Morita kompaniya tashkil etilgan kuni endigina 25 yoshda edi. Va bunday misollar juda ko'p.

Shunday qilib, menejning yoshi samarali boshqarish uchun na afzallik, na to'siq bo'lishi mumkin. Yosh va etakchilik samaradorligi o'rtasidagi munosabatlar noaniqligicha qolmoqda.

Rahbar shaxsiyatining yana bir biografik xususiyati bu jinsdir. Yosh kabi, unga ijtimoiy omillar kuchli ta'sir ko'rsatadi. Insonning gender identifikatsiyasi jamiyatda qabul qilingan xulq-atvorning rol standartlarini (erkak va ayol rollarini anglatadi) o'zlashtirish va amalga oshirish bilan chambarchas bog'liqligi va asosan madaniy jihatdan aniqlanishi umumiy qabul qilinadi.

Bu xususiyat so'nggi paytlarda erkak va ayol etakchilik xatti-harakatlari o'rtasidagi farqni tushuntirishga harakat qilayotgan tadqiqotchilarning e'tiborini tortdi. Ayollarning xatti-harakatlari modellariga alohida qiziqish va turli nashrlarda ko'plab nashrlar bag'ishlangan. Bu zamonaviy jamiyat hayotida ayol asosiy rol o'ynamaydigan sohani topish qiyinligi bilan izohlanadi. Ayollar prezident, bosh vazir, yirik siyosiy partiya rahbari, diplomat, biznesmen va hatto mudofaa vaziri lavozimlarini egallaydi.



Tadqiqotchilarning ta'kidlashicha, ularda ishtirok etayotgan odamlardan sezilarli nutq faolligini talab qiladigan ayrim faoliyat turlarida ayollar erkaklar oldida o'zlarini qo'rqqoq tutishadi, ko'pincha asabiylashadi va qiyin vaziyatlarda muvozanatni yo'qotadilar. Shu sababli, ayollar etakchi bo'lish ehtimoli kamroq va bu rolga erishish uchun erkaklarga qaraganda kamroq moyillik ko'rsatadi. Bu erkaklarning guruh muammolarini hal qilishda ko'proq qobiliyatga ega ekanligi, shuningdek, guruhda ustunlikka ega bo'lish istagi bilan izohlanadi. Jamiyatda qabul qilingan xatti-harakatlarning ma'lum bir standartining mavjudligi alohida ahamiyatga ega. Erkak rolining ijrochisi ham shunga yarasha o'zini tutishi kutiladi. Ayollarga esa munosib rahbar sifatida munosabatda bo'lishlari uchun o'z qobiliyatlari va o'ziga xos ishbiarmonlik fazilatlarini isbotlashlari kerak. Erkaklar tabiatan ayollarga qaraganda faolroq va dastlab etakchilik qobiliyatiga ega bo'lgan mavjudotlar haqidagi g'oya haqiqiy asosga ega bo'lmagan keng tarqalgan noto'g'ri tushunchadan boshqa narsa emas.

"Shisha shift haqida" metaforasi juda mashhur: ko'rinmas, ammo haqiqiy to'siq, u muvaffaqiyat cho'qqilariga erishishga harakat qilganda, ayol etakchiga duch keladi; erkaklar uchun bunday to'siq yo'q. "Shisha shift" - bu afsona emas, balki haqiqatdir [11].

Ushbu vaziyatni o'zgartirish uchun ko'plab tashkilotlar jamoatchilik fikrining bosimi ostida teng imkoniyatlar siyosati deb ataladigan siyosatni olib bormoqda. Biroq, bu siyosat amalda qo'llashdan ko'ra e'lon qilinadi va erkak xodimlarning qarshiligiga javob beradi [7]. Ma'lumki, ko'pchilik ayollarning kasbiy muvaffaqiyatlari va erishgan martabalarini qobiliyatlari va faolligi bilan emas, balki tashqi ko'rinishi yoki omadlari bilan bog'laydi.

Tadqiqotchilar, shuningdek, erkak va ayol menejerlar o'rtasidagi yana bir muhim farqni, ya'ni ayollarning odamlar o'rtasidagi munosabatlarga katta qiziqishini aniqladilar. Ayollar demokratik yetakchilik, demakki, insoniy munosabatlarga yo'naltirilganlik darajasida erkaklardan ustundir. Ammo haligacha kim etakchi sifatida



samaraliroq ekanligini aniq aytish mumkin emas: erkakmi yoki ayolmi. Bu lavozimda insoniyatning kuchli yarmi vakili bilan solishtirganda, rahbar ayollarning ulushi juda past.

Yosh va jinsdan farqli o'laroq, rahbarning yana ikkita biografik xususiyati ijtimoiy-iqtisodiy maqom va ma'lumotdir. Bu xususiyatlar menejerning muvaffaqiyatli ishlashi uchun juda muhimdir [9].

Samarali rahbar menejment va biznes sohasida turli bilimlarga, kompaniya faoliyati bilan bog'liq maxsus fanlarga, chet tillariga va birinchi navbatda o'z bilim va ko'nikmalarini hayotda qo'llash qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Hozirgi vaqtda menejerlar nafaqat maxsus bilimlarni, balki iqtisodiy va huquqiy bilimlarni ham egallashga intilmoqda. Mamlakatimizda menejerlarning chet tillarini bilishga bo'lgan ehtiyoji ortdi. Bunga ko'plab korxonalarining shu kabi xorijiy tashkilotlar bilan hamkorligi yordam berdi. Va rahbar, tashkilotning yuzi sifatida, kamida bitta umumiy qabul qilingan tilni yaxshi bilishi kerak. Menejerlarning psixologik boshqaruv masalalariga qiziqishi ham ortdi. Ularning ko'pchiligi G'arbning nufuzli biznes maktablarida malaka oshirib, amaliyot o'tamoqda.

Kompaniya prezidenti bo'lishning eng ishonchli usullaridan biri bu kompaniyaga ega bo'lgan oilada tug'ilishdir. Pastdan boshlaganlar ham cho'qqilarni zabt etishga muvaffaq bo'lishdi.

Rahbar shaxsiyatining keyingi komponenti qobiliyatdir. Barcha qobiliyatlarni umumiy (bularga aql-idrok kiradi) va maxsus (bilim, ko'nikma, malaka, xabardorlik) bo'lish mumkin. Etakchilik samaradorligiga eng katta ta'sir umumiy qobiliyatlar, ya'ni aql-zakovat tomonidan amalga oshiriladi. 60-yillarda amerikalik sanoat psixologi E. Gizeli menejerlar guruhlarini tekshirar ekan, aql va boshqaruv samaradorligi o'rtasidagi bog'liqlik egri chiziqli degan xulosaga keldi. Bu shuni anglatadiki, eng samarali menejerlar juda yuqori yoki past darajadagi intellektga ega bo'lganlar emas, balki o'rtacha darajaga ega bo'lganlardir [8]. Ammo bu ma'lumotlarning barchasi



интеллектуал salohiyat uchun qandaydir standart emas. Muayyan samarali rahbar intellekt testida ancha past natijalarga ega bo'lishi mumkin.

Fiedler-Leister printsipi shunday yangraydi: yuqori motivatsiya, menejerning katta tajribasi, bo'ysunuvchilarning qattiq qo'llab-quvvatlashi va yuqori rahbariyat bilan qulay biznes aloqalari menejerning aql-idrokining uning faoliyati samaradorligiga ta'sirining oshishiga olib keladi. Aksincha, menejerning motivatsiyasi va tajribasining etarli emasligi, bo'ysunuvchilarning zaif qo'llab-quvvatlashi va yuqori rahbariyat bilan keskin munosabatlar menejerning aql-idrokining uning faoliyati samaradorligiga ta'sirining pasayishiga olib keladi [4].

Shaxsning o'ziga xos (maxsus) qobiliyatlariga maxsus ko'nikmalar, bilimlar, malakalar va xabardorlik kiradi. Bu qobiliyatlar boshqaruv faoliyatini muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun qanchalik muhimligini aniq shaxslarga alohida isbotlash va misollar keltirishning hojati yo'q.

Rahbarning navbatdagi xususiyati shaxsiy xususiyatlardir. Turli xil tadqiqotlarda eng ko'p tilga olingan shaxsiy xususiyatlar quyidagilardir:

Dominantlik yoki odamlarga ta'sir o'tkazish qobiliyati. Rahbar shunday xususiyatga ega bo'lishi kerak, chunki odamlarga ta'sir qilmasdan qanday qilib samarali boshqarish mumkinligini tasavvur qilish qiyin. Odamlarga ta'sir qilish nafaqat rasmiy hokimiyatga, balki rahbarning o'z qo'l ostidagilar bilan muloqotining psixologik va pedagogik xususiyatlariga asoslanishi kerak. Ta'sir boshqaruvchining o'z qo'l ostidagiga nisbatan adolatli munosabatiga asoslanishi kerak: u o'z fikrlarini aniq ifodalaydi, o'ziga ishonadi, aniq ko'rsatmalar beradi, boshqalarni tinglaydi [11].

O'ziga ishonch. Bu xususiyatning ta'siri to'g'ridan-to'g'ri bo'ysunuvchilarga ta'sir qiladi, agar rahbar ishonchli bo'lsa, ular xotirjamlik, qo'llab-quvvatlash, himoya, ishonchlilik va kelajakka ishonchni his qiladilar. Shunday qilib, ma'lum bir psixologik qulaylik vazifani bajarish uchun motivatsiyani ta'minlaydi va oshiradi. Ishonchsiz rahbar o'z qo'l ostidagilar tomonidan ham, teng yoki yuqori darajadagi menejerlar



tomonidan ham o'ziga bo'lgan ishonch va hurmatni uyg'ota olmaydi, ular bilan ishbilarmon hamkorlikning har qanday shakllariga kamroq ishonadi.

Hissiy muvozanat va stressga qarshilik. Hissiy muvozanat menejerning hissiy ko'rinishlarini nazorat qilishida namoyon bo'lishi kerak. Rahbar va unga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlar silliq, ishbilarmon bo'lishi kerak va shaxsiy hamdardlik va shaxsiy kayfiyatga bog'liq bo'lmasligi kerak. Hissiy muvozanat bo'ysunuvchilarning hissiy holatiga ta'sir qiladi. Rahbarda salbiy his-tuyg'ularning paydo bo'lishi bo'ysunuvchilarga ishonch hissini kamaytirishi mumkin, bu ularning ishbilarmonlik faolligini pasayishiga olib keladi. Xodimlar ish muammolari bilan emas, balki o'zlarining his-tuyg'ulari bilan shug'ullanishga majbur bo'lishadi. Hissiy nomutanosiblik ishbilarmon hamkorlar nazarida liderning obro'siga putur etkazishi mumkin. Ammo salbiy hissiy reaksiyalarni doimiy ravishda bostirish, ularni cheklash inson uchun noxush oqibatlarga olib kelishi mumkin - nevrozlar va ular asosida rivojlanayotgan psixosomatik kasalliklar, masalan, gipertenziya yoki oshqozon yarasi. Shuning uchun rahbar hissiy bo'shatish vositalariga alohida e'tibor berishi kerak. Tanglikni bartaraf etish jismoniy mashqlar, do'stlar va yaqinlar bilan muloqot qilish, barcha turdagi sevimli mashg'ulotlar bilan shug'ullanish paytida yuzaga kelishi mumkin. Yaponiyada yuqori darajali menejerlarni ifodalovchi manekenlar hissiyotlardan ozod qilish uchun sindirilgan. Shu sababli, so'nggi yillarda mutaxassislar boshqaruv ishini oqilona tashkil etish, menejerlarni hissiy jihatdan ozod qilish uchun etarli vaqt ajratish zarurligi haqida tobora ko'proq gapirmoqda.

Ijodkorlik yoki muammolarni ijodiy hal qilish qobiliyati. Samarali etakchilikning kaliti - bu menejer o'z qo'l ostidagilar faoliyatida yangilik va ijodkorlik elementlarini ko'ra oladimi, shuningdek, ularning sa'y-harakatlarini qo'llab-quvvatlaydi.

Maqsadga erishish istagi va tadbirkorlik zamonaviy rahbarning eng muhim fazilatlari hisoblanadi. Ular bilan chambarchas bog'liq - bu shaxsning tavakkal qilishga moyilligi. Rahbar yarim yo'lda to'xtamasligi kerak, u tavakkal qila olishi va o'z



tavakkalchiligini hisoblab chiqishi kerak. Yaxshi rahbar biznesni pul uchun emas (ular boyitish vositasi emas, muvaffaqiyat ko'rsatkichi), balki cheksiz ko'p muammolarni hal qilish uchun barcha aqliy qobiliyatlarni doimiy ravishda jamlash zarurati tufayli muammolar. Yaxshi rahbar uchun biznes zaruriy stimuly va adrenalinning hayotiy dozasi.

Vazifalarni bajarishda mas'uliyat va ishonchlik. Rahbar qabul qilingan qaror uchun shaxsiy javobgarlikni o'z zimmasiga olishi kerak bo'lgan vaziyatlarni afzal ko'rishi kerak. U mas'uliyatli va ishonchli shaxs bo'lishi kerak, chunki u o'z qo'l ostidagilar orasida ideal shaxsning namunasi va timsolidir.

Mustaqillik. Bu xususiyat, shubhasiz, rahbarning muhim shaxsiy xususiyati bo'lib, uning tashkilot hayotining turli sohalarida muvaffaqiyatli harakatlarini ta'minlaydi. Rahbar atrofidagi odamlardan qanday maslahat olishidan qat'i nazar, u har doim yakuniy qarorni o'zi qabul qiladi. Rahbar o'zini qanchalik mustaqil tutsa, uning mustaqilligi shunchalik namoyon bo'ladi. Ammo bu hamkasblar yoki qo'l ostidagilarning fikrlarini tinglash zarurligini istisno qilmaydi. Asosiysi, rahbarning paydo bo'layotgan muammolarga o'z nuqtai nazari, professional va insoniy qiyofasi bor, shuningdek, o'z qo'l ostidagilarida bu xususiyatni qo'llab-quvvatlaydi. Ammo rahbarning haddan tashqari mustaqilligi zulm va volyuntarizmga aylanishi mumkin. Shu tarzda amalga oshirilgan mustaqillik boshqaruv samaradorligini pasayishiga yordam beradi.

Rahbarning so'nggi shaxsiy fazilati esa muloqotchanlikdir. Ilmiy tadqiqotlarga ko'ra, menejerlar ish vaqtining to'rtidan uch qismidan ko'prog'ini muloqotga sarflashadi. Shuning uchun menejerning muloqot qobiliyati ancha yuqori bo'lishi kerak. Ko'pgina biznes munosabatlari va bo'ysunuvchilarni boshqarish aloqadan boshlanadi [9].

Shaxs quyida sanab o'tilgan sifatlar majmui bilan tug'ilmaydi, bularning barchasi tabiatdan va uning hayotining ijtimoiy-tarixiy sharoitlaridan olingan xususiyatlar yig'indisidir.



Boshqaruvning samaradorligi haqida gapirganda, shunday xulosaga kelish mumkinki, boshqaruv faoliyatini amalga oshirish, shuningdek, uning ichki tashkiliyligi va tartibliligi menejerdan keng bilim va aniq boshqaruv ko'nikmalariga ega bo'lishni talab qiladi. Ushbu bilim va ko'nikmalar zamonaviy menejrlarni kasbiy tayyorlashning eng muhim bo'g'inidir.

Samarali boshqaruv mezonlari boshqaruvning an'anaviy, hozirgi klassik psixologik nazariyalarida yotadi.

Chunki qaror qabul qilish uslubiga asoslangan boshqaruv uslublarini aniqlash (K.Levin) ham, boshqaruv turlarini ratsionallik mezoniga ko'ra tavsiflash ham (T.Kono), hatto ishtirokchi boshqaruv mezonlarini aniqlash ham buni amalga oshirmaydi. samarali boshqaruv mezonlarini aniq va aniq shakllantirish mumkin. Bu tadqiqotchilarni boshqaruv samaradorligi mezonlari psixologiya sohasida yotadi va quyidagi formula bilan ifodalanishi mumkin degan xulosaga keldi:

samarali boshqaruv = samarali rahbar.

Rahbarning shaxsiyati va uning kasbiy fazilatlariga kelsak, biz rahbar shaxsining ijtimoiy-biografik xususiyatlari uning kasbiy faoliyati samaradorligiga ta'sir qilmaydi, degan xulosaga kelishimiz mumkin, chunki ayollar ham, erkaklar ham samarali rahbar bo'lishi mumkin. Yaxshi va yomon rahbarlar har qanday yoshda bo'lishi mumkin

Rahbarning shaxsiyati uchta xususiyat guruhiga "ajralishi" mumkin:

1. Biografik xususiyatlar (jinsi, yoshi, ijtimoiy mavqei va ma'lumoti),
2. Qobiliyatlar (shu jumladan boshqaruv),
3. shaxsiy xususiyatlar (shaxsiy fazilatlar).

Boshqaruv samaradorligiga ta'sir ko'rsatadigan ko'plab shaxsiy fazilatlar va shaxsiy xususiyatlar orasida eng muhimlari quyidagilardir: ustunlik; o'ziga ishonch; hissiy muvozanat; stressga qarshilik; ijodkorlik; muvaffaqiyatga intilish; korxonaga; javobgarlik; ishonchliligi; mustaqillik; xushmuomalalik.



Foydalanilgan adabiyotlar

1. Menedjment organizatsii: sovremenno'e texnologii. Pod red. N. G.
2. Kuznetsova, I. Yu. Soldatovoy. Ucheb. posob. Rostov – na – Donu.: Feniks, 2002.
3. Goleniщev E. P., Klimenko I. V. Informatsionnoe obespechenie sistem upravleniya. Ucheb. posob. Rostov-na-Donu.: Feniks, 2003.
4. Kostrov A. V. Osnovo' informatsionnogo menedjmenta. Ucheb. posob. M.: FiS, 2003.
5. Kruglova N. Yu., Kruglov M. I. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2003.
6. Lagosha B. A. Optimal'noe upravlenie v ekonomike. Ucheb. posob. M.: Finanso' i statistika. 2003.
7. Gubarev V. G. Osnovo' ekonomiki i predprinimatel'stva. Ucheb. posob. Rostov – na –Donu.: Feniks, 2003.
8. Novitskiy N. I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax. Uchebno-metod. posob. M.: Finanso' i statistika, 2003.
9. Aliev V.G., Doxolyan S.V. Minobrazovaniya RF. Ucheb. metod. ob'ed. VUZov Rossii po obr. v obl. menedjmenta.2-e. izd.–M.,2004.-352 s.
10. Andrey Bochkarev, Vyacheslav Kondrat'ev. 7 not menedjmenta. 5-e izd., dop. - M: ZAO Jurnal ekspert, OOO Eksma, 2002. - 656 s.
11. Armetrong Maykl. Kak stat' yещe luchshim menedjjeromDnepropetrovsk: