ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА

**1997**

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .3

Глава 1 Портрет современного руководителя. . . . . . . . . . . . . . . . . . . .4

Глава 2 Что нужно, чтобы стать лидером . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .8

Заключение. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 13

Список использованной литературы. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . 14

**ВВЕДЕНИЕ**

Управление появилось вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в стремлении достичь какой либо общей цели , возникала задача координации их совместных действий , решение которой кто-то из них должен был брать на себя .В этих условиях он становился руководителем, управляющим, а другой - его подчиненным ,исполнителем.

На всех этапах становления общества проблема управления стояла довольно остро и многие люди пытались решить ее но их труды носили разрозненный характер и не составляли обобщенной теории.

И только во второй половине прошлого века после победы промышленной революции на Западе ситуация резко изменилась. Рыночные отношения владели всеми сферами жизни общества. Как грибы после дождя росли крупные фирмы, требовавшие большого числа руководителей высшего и среднего уровней, способных принимать грамотные рациональные решения , умевших работать с большими массами людей , которые были бы свободны в своих поступках. Поэтому от управляющих требовался высокий профессионализм , компетентность, умение соизмерять свою деятельность с существующими законами . В результате появляется группа людей, специально занимающихся управленческой деятельностью. Этим руководителям уже не нужно держать своих подчиненных в повиновении властной рукой. Главной задачей становится кропотливая организация и каждодневное управление производством в целях обеспечения наибольшей прибыли собственникам фирмы. Эти люди стали называться менеджерами.

В настоящее время существует некоторый минимум различных характеристик для современного менеджера. Что это за характеристики, и каким должен быть портрет современного менеджера, и пойдет речь в этом докладе.

**ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ**

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

В прошлом на должность менеджеров старались подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение.

В этих условиях формула действий управляющего была: <бизнес - есть бизнес, работай, не рассуждая>.

С пониманием того, что рабочих нужно не принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим.. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, который по-отечески относится к подчиненным, действуя по формуле: <твердость, но справедливость >.

Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы и прежде всего антагонизм между рабочими и менеджерами.

Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто ужиться с людьми было не достаточно -- взаимодействие нужно было обеспечить надежной материальной базой, которую создавал надежный бесперебойный сбыт товаров. Это потребовало от менеджера еще и маклерских способностей.

И наконец , сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это -- дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это -- воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это – ин новатор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это -- просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих./1,5-6 /

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, -- руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала до конца. Вообще, лучше всего большую часть его работы взять на себя -- он этого не забудет. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным -- от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится выполнять три основных роли.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль имидж и представительство во внешнем мире; фактический может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий ее вдохновляющий действия людей, направленные на лидер, достижение целей фирмы; коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами./ 3, 45 /

Менеджеры высшего звена фирмы обычно являются номинальными главами, координаторами, представителями, определяют цели и основные принципы деятельности. Менеджеры среднего звена чаще всего выступают в качестве генераторов идей, представителей на переговорах, координаторов ¦ деятельности своих подчиненных, определяя их функциональные обязанности и цели, совершенствующие производственный процесс. Менеджеры низшего звена – мастера -- находятся ближе к непосредственным исполнителям. Цели для них формируются на ближайшую перспективу непосредственными руководителями и ориентированы на повышение производительности труда, квалификации отдельных работников, снижение брака. В отличие от предыдущих категорий управленцев они решают вопрос не <Что делать>?, а <Как делать>?

По своему отношению к работе менеджеры делятся на пассивных и активных. Пассивные используют, как правило, принципы деятельности, выработанные другими, замыкаются преимущественно на своих подчиненных, пытаясь контролировать все их действия. В повседневной работе такие менеджеры ограничиваются решением узких проблем, причем с рутинных позиций. Они берутся лишь за то, что служит на пользу их карьере и позволяет <набрать очки>, да и здесь, боясь риска, действуют только по схеме <так, чтобы наверняка>, не пытаются расширить кругозор, а нехватку знаний и идей пополняют их воровством у своих подчиненных.

В противоположность пассивному руководитель активного типа не сидит на месте, стремится к испытаниям, полностью отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками, требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству. Такой руководитель постоянно находится в гуще жизни, непрерывно вырабатывает и пересматривает и соответствии с обстановкой принципы деятельности для себя и для других. Он стремится конструктивно использовать любые, даже конфликтные, ситуации, не боясь риска и ответственности. Активный менеджер ищет и устанавливает срочные контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает возможность выдвинуться. У активного. менеджера есть все необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива, совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное подчиненных. Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям: 1) <Один из нас>,' 2) <Лучший из нас -- образец для подражания>; 3) <Воплощение добродетелей>; 4) <Оправдание всех ожиданий>, в соответствии с чем и строят свое отношение к нему, позволяют лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

Лидерство -- это искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по доброй воле стремились достичь неких целей. Очень часто, к сожалению, особенно в политике, это оказываются личные амбициозные цели самого лидера.

Люди следуют за лидером прежде всего потому, что он в состоянии предложить им (хотя и не всегда реально дать) средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.

Власть лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут.

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, начальства, умело их использует в официальных и неофициальных контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти на компромисс.

Но подлинным источником власти лидера над людьми является его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает покорности ему./ 2 ,123-124 /

**ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ**

Прежде всего, это личное желание занять высокий пост, которое есть далеко не у всех, а соответственно и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант, -- дар Божий. Но талант без труда -- ничто, поэтому лидер должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели.

Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и <созреть> как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5 -- 7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27 -- 28 лет.

Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых по всеобщему признанию -- руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем -- увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на <пьедестал почета>, можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые <дебри>, принятие решений и улаживание конфликтов./ 2 ,159 /

Существует два психологических типа лидеров: <игроки> и <открытые>. Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют <пускать пыль в глаза>, а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами.

<Открытые> лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных.

Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостями людей, не мешающим работе.

Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого -- бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют -- от них никто не застрахован, а исправить. их при желании не трудно.

Обычно авторитетный лидер -- руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того чтобы такого безошибочно подобрать (лидеры появляются сами!), нужно знать качества, которые ему в обязательном порядке должны быть присущи. Существует три группы таких качеств: личные, профессиональные, организаторские и деловые.

К личным качествам в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как <сверху>, так и <снизу>, последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово./ 3 ,78 /

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами; Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности -- ведь отдых не в безделии , а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо поэтому рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным стабильным нагрузкам и время от времени разрушать привычные образцы действий, ибо когда потребуется рывок, разомлевший руководитель на него уже не будет способен.

Однако одного физического здоровья менеджеру не достаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно загодя формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность, заинтересованность и любознательность, помогающую продвигаться вперед, освоению новых сфер деятельности; уверенность, добавляющую солидности.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать не переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера./ 2 , 55 /

 Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать <здоровое> окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов; при этом не нужно опасаться потерять авторитет -- в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру -- профессиональные. Это -- компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это культура -- общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего современного руководителя отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умением анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако руководитель должен быть не только хорошо подготовленной и высоко образованной, но еще и творческой личностью. От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий руководитель обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Творчество немыслимо без способности находить информацию и делиться ею с подчиненными, прислушиваться к окружающим независимо от того, кто они, держать себя откровенно с коллегами, добиваться обратных связей, не отгораживаться от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, ставя при этом все под сомнение, понимать позицию других, везде находить людей, представляющих хоть какой-то интерес для фирмы.

Но наиболее важно для менеджера схватывать все на лету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается./ 3 ,124 /

Очередной группой качеств менеджера, определяющих его собственно говоря как менеджера, являются организаторские, а также деловые.

Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение им технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей, инструктажем, распорядительством, контролем.

К организаторским качествам нужно отнести прежде всего целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках.

Важным организаторским качеством менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма.

Менеджеру должна быть присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь < работоманом > (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрачивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте. /2 , 59 /

С точки зрения контактности можно выделить несколько типов руководителей.

Во-первых, те, кто большую часть времени, примерно 2/3, тратит на своих подчиненных и только 1/3 на осуществление внешних связей.

Во-вторых, те, кто уделяет тому и другому примерно поровну времени.

В-третьих, те, кто осуществляет только вертикальные контакты с начальством и подчиненными, но не желает знаться с коллегами своего уровня.

В-четвертых, те, кто сторонится вообще всех контактов. Первый и второй типы руководителей хороши для оперативного управления, четвертый - для стратегического, Третий тип руководителя не отвечает вообще требованиям, предъявляемым к современным управляющим. / 3 , 58 /

Важная черта менеджера -- реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

Но самое главное -- менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от баласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не подминать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему ,что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач.

Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Существует определенный набор человеческих качеств, которые были перечислили выше, составляющий основу организаторских способностей. Эти качества не зависят от производственного опыта работника, поэтому руководителем человек может становиться в относительно раннем возрасте.

В заключение следует остановиться на тех моментах, которые определяют эффективность работы менеджера.

Ряд из них зависит от него самого и связан либо с умением управляющего организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его отношением к ним. Так, положительно влияет на эффективность деятельности умение ее планировать, правильно определять порядок важности и срочности дел, последовательность выполнения операций, количество принимаемых решений. На эффективность работы менеджера влияет умение использовать возможности подчиненных, знание их, вера в сотрудников, способность откровенно с ними разговаривать, постановка задач вместо непосредственного руководства.

Отрицательно влияет на результативность работы менеджера отсутствие уважения коллег при обсуждении и решении важнейших вопросов, присвоение себе результатов работы коллектива, пристрастное отношение к сотрудникам.

Однако в некоторых случаях эффективность работы руководителя зависит от подчиненных. Например если они плохо проработали вопрос или боятся сами принимать решение, то часто бегают за консультацией к шефу, отвлекая его от других более важных дел. То же бывает, если подчиненные не знают точно своего задания и взваливают на себя работу, с которой не могут справиться, и руководитель вынужден им помогать, чтобы не <завалить> дело. Во многом это происходит, кстати, от неумения планировать. Сложности для руководителя возникают и в том случае, когда подчиненный не умеет с ним разговаривать, толком объяснить свои проблемы и желания, но постоянно ожидает указаний и инструкций.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1 Веснин В.Р. Менеджмент для всех . - М.: Знание, 1994. - 173 с.

2 Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент . - М.: Россмен, 1995. - 491 с.

3 Мескон М. Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 1995.- 275 с.