

## ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КЕРІВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА НИЖЧОГО РІВНЯ В УМОВАХ ВИРОБНИЦТВА

**Т. Е. Чукавіна**

*викладач кафедри психології і педагогіки*

**А. Д. Чукавіна**

*студентка 3-го курсу*

*факультету менеджменту та маркетингу*

*Національного технічного університету України*

*«Київський політехнічний інститут»*

У статті презентується психологічне дослідження ступеня готовності випускників технічних вищих навчальних закладів до майбутньої керівної діяльності. Проаналізовано їхні особистісні характеристики, що впливають на керівні здібності, визначено стиль керівництва і спілкування.

*Ключові слова:* особливості керівної діяльності, керівна діяльність менеджера нижчого рівня.

Проблеми сьогодення, пов'язані з питаннями ефективного управління та раціонального використання влади вимагають глибокого вивчення феномену керівництва. Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції керівника.

Актуальність цієї проблематики обумовлена як важливістю розширення галузі сучасних досліджень у сфері керівництва, так і необхідністю підняти рівень професіоналізму та ефективності сучасних менеджерів, керівників, особливо тих, хто не має необхідної підготовки. Наприклад, випускників інженерно-технічних спеціальностей, що у результаті службового просування, зайняли певну керівну посаду. Керівну діяльність можна віднести до розряду "соціономних" професій, тобто таких, де спілкування виступає не просто однією з умов, а сутнісним атрибутом професійної діяльності, основним засобом та формою реалізації виробничих завдань. Спеціалісти у технічних галузях знань у даній роботі розглядалися, як суб'єкти процесу інтенсивної соціально-психологічної взаємодії, постійного спілкування з іншими людьми, бо саме ці навички та здібності гарантуватимуть їх подальше кар'єрне зростання.

Мета цієї роботи розглянути особливості здійснення керівництва певною людиною, дослідити різнобічні аспекти та сутність цього явища.

Завданнями цього дослідження було виділено:

1. Представити результати експериментального дослідження особистісних якостей обраного керівника, його характеристик, як керівника та лідера, визначити стиль його керівництва, побудувати логічно обумовлену та взаємо підтверджуючу систему тестування, дослідження, що зможе представити повну та всебічну характеристику реципієнта, як керівника.

2. Розробити та представити можливу програму вдосконалення керівних якостей та здібностей реципієнта, вправ та методик, з якими він зможе працювати самостійно та рекомендувати ті тренінг-програми, які стануть найбільш ефективними у даному випадку.

З метою дослідження особливостей керівництва на ВАТ «Київський завод безалкогольних напоїв «Росинка» було обрано групу керівників нижчого рівня для спостереження і дослідження їх діяльності. Наприкладі, одного з них буде про демонстровано яким чином було організоване та проведене це дослідження.

На початку дослідження керівних та лідерських якостей певного працівника, було визначено перелік характеристик, загальних і спеціальних, на основі яких можливо було зробити висновки та дати рекомендації, стосовно подальшого вдосконалення діяльності реципієнта. Було виділено наступні методики, тести та способи дослідження реципієнта: тест Г. Айзенка на визначення типу темпераменту, інтелектуальний тест Г. Айзенка, тест Леонгарда-Шмішека на визначення акцентуацій характеру, метод «Незакінчені речення» Сакса-Сіднея для прогностичного аналізу успішної управлінської діяльності, методика-тест диференційованої самооцінки функціонального стану (САН («самопочуття», «активність», «настрій»)), психогеометрія для менеджерів – унікальна практична система аналізу особис-

тості, був також випробуваний «зворотний» психо-геометричний тест для менеджерів який підтвердив результати попереднього, тест «Самооцінка вольових якостей», тест «Командувати чи підпорядковуватися?», тест на ефективність подання клієнтурі товару або надання послуг вашої фірми, прогностичний опитувальник менеджерської адаптації (ПОМА), тест «Методика оцінки стилю управління», тест «Стиль спілкування», що підтвердив результати попереднього, схожого тесту.

Результати підрахунків та їх інтерпретація, висновки по матеріалам представлено нижче.

Реципієнт дослідження – чоловік, 25 років, неодружений, освіта вища, закінчив хіміко-технологічний факультет НТУУ «КПІ», займає посаду на протязі 6 місяців, керівник нижчої ланки у структурі управління.

Дослідження, що були проведені, показали досить цікаві, послідовні та підтверджуючі одне одного результати.

Інтелектуальний тест Г. Айзенка продемонстрував досить гарний рівень інтелектуального розвитку, результат склав 135 %, що демонструє безумовну здатність реципієнта виконувати складні завдання, знаходити можливість розв'язання певних проблем – загальний результат тесту гарантує основу для успішної керівної діяльності.

Тест Г. Айзенка на визначення типу темпераменту довів, що досліджуєми є представником меланхолічного типу темпераменту. За результатами тесту: по шкалі інтроверсія – екстраверсія, реципієнт отримав 13 балів; по шкалі нейротизм – стабільність, його результат – 22 бали. Таким чином, можна дійти висновку, що вираженість інтроверсії є незначною, можна сказати, що характеристики нашого досліджуємого практично посередині цього біполярного континууму, що доводить рівну направленість реципієнта, як на зовнішній світ, оточуючих його людей, явища і процеси, так і на свій внутрішній світ, почуття, емоції, світосприйняття. Шкала нейротизм – стабільність продемонструвала досить високий рівень вираженості нейротизму у реципієнта (22 бали). Безумовно це дуже емоційна людина в якій почуття домінують над розумом, людина, що демонструє сильну реакцію, навіть на слабкі подразники, яку легко примусити сумувати чи радіти, образити чи розвеселити [5].

Дослідження особистісних характеристик реципієнта, за тестом Леонгарда-Шмішека на визначення акцентуацій характеру, дали наступні результати – декілька акцентуацій продемонстрували високий ступінь розвитку, ще кілька акцентуацій характеру набрали середню кількість балів, на характеристиках та взаємодії саме цих акцентуацій, варто зупинитися [5]. Отже, результати реципієнта виглядають

таким чином: педантична акцентуація – 18 балів, застрягаюча акцентуація – 20 балів, дистимічна акцентуація – 21 бал, циклотимічна акцентуація – 24 бали, тривожна акцентуація – 18 балів, емотивна акцентуація – 20 балів. Відповідно до цих даних зробимо спробу охарактеризувати нашого реципієнта. Він людина, що відповідально ставиться до своєї роботи, намагається якісно виконати будь-яке завдання, що ставиться перед ним, перевіряє виконану роботу, щоб впевнитися у її якості, дуже ретельно ставиться до деталей. Такий висновок можна зробити на основі прояву в реципієнта педантичної акцентуації, вона призводить також до певних негативних проявів, а саме зайвої зосередженості на деталях, складностям у творчому, креативному мисленні, у вмінні вигадувати і пропонувати щось нове. Яскраво виражена циклотимічна акцентуація призводить до легких та швидких змін настрою, для цього достатньо навіть незначного подразника. Досліджуємому складно не реагувати емоційно на різноманітні події, ситуації, вчинки людей. Це призводить до нестабільності його емоційного стану, і відповідно до цього не здатності раціонально діяти та приймати ефективні рішення. Дистимічна акцентуація (21 бал), демонструє наявність в реципієнта, зосередженості на негативних сторонах життя, схильності до депресії, зайвої повільності, що безумовно негативно впливає на його діяльність, як керівника. У цієї акцентуації є і позитивні прояви – тверда життєва позиція, серйозне налаштування на справу, що гарантує потенційну здатність досягати певних цілей, досить значних. Тривожна акцентуація, що набрала середній результат, 18 балів, несе в собі риси, що негативно впливають на роботу керівника. Схильність до нерішучості, невпевненості, зайвій підпорядкованості, високий рівень тривоги без серйозних причин – все це призводить до ускладнень та заважає керівній діяльності реципієнта. Емотивна акцентуація (20 балів) характеризує його, як людину з підвищеною чутливістю, вразливістю, глибокими переживаннями, здатну співчувати, але у зв'язку зі складними подіями схильну до депресії. Характерні реципієнту властивості, названі у декількох попередніх акцентуаціях, призводять до прояву в нього останньої не проаналізованої нами акцентуації – застрягаючої. Чутливість, вразливість, схильність до депресії, тривожність, емоційність – всі ці риси призводять до того, що реципієнт хворобливо реагує на певні ситуації і людей, він легко і швидко ображається, довго пам'ятає образу, у думках по всяк час повертається до старих подій негативною забарвленням. Таким чином, він хворобливо образливий, підозрілий, схильний до стійких негатив-

них емоцій та до негативного світосприйняття. Отже, при умові наявності в реципієнта названих акцентуацій зрозуміло, що йому досить складно виступати у ролі керівника, навіть незначної кількості підлеглих.

Метод «Незакінчені речення» Сакса-Сіднея для прогностичного аналізу успішної управлінської діяльності включає в себе 60 незакінчених речень, в яких доповнення, які здійснюються людиною, що тестується, регламентовані та залежать від змісту початку фрази [5]. Їх можна розділити на 15 груп по 4 речення, кожна група тою чи іншою мірою характеризує відношення тестованого до родини, до представників своєї чи іншої статі, до викладача, керівництва чи підлеглих, до відчуття страху, почуття провини, до минулого та майбутнього, торкається сфери взаємовідносин з батьками та друзями, життєвих цілей. Розглянемо дві групи, які найбільше стосуються теми цього дослідження. Це групи «Керівництво» та «Підлеглі». Проаналізуємо шкалу «Керівництво». Реципієнт боязливо ставиться до керівництва, намагається догодити йому. Він досить часто отримує зауваження від керівництва, побоюється його. також має низьку самооцінку, не впевнений у собі. Шкала «Підлеглі» демонструє нам наступні результати. Досліджуємий – керівник ліберального стилю, він поблажливий до підлеглих, йому складно добитися виконання його вказівок, він погано володіє прийомами впливу на персонал. Таким чином, результат даного тесту підтверджує висновки попередніх досліджень цієї роботи.

Методика-тест диференційованої самооцінки функціонального стану (САН («самопочуття», «активність», «настрій»)) допомагає визначити вплив психосоматичного стану особистості та емоцій на прийняття управлінського рішення [6]. До шкали «самопочуття» відносяться позиції: 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19, 20, 25, 26. За цією шкалою реципієнт отримав середній результат від 0 до 1 з направленістю до негативних станів, що підтверджує результати попередніх досліджень. Шкала «активність» включає в себе позиції: 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28. Середній результат за даним напрямком від 2 до 1 з направленістю до позитивних станів. До останньої шкали «настрій» відносяться позиції: 5, 6, 11, 12, 17, 18, 23, 24, 29, 30 – її середній бал від 1 до 2 з відхиленням до негативних станів. Отже, можна дійти висновку, що самооцінка функціональних станів реципієнту лише за шкалою «активність» показала позитивний результат, інші дві позиції показали хоча і незначне, але все ж таки відхилення до негативних станів. Визначені функціональні стани не можна віднести до тих, що сприяють керівній діяльності або пози-

тивно впливають на прояв лідерських якостей. Такий результат доповнює і підкріплює висновки по попереднім дослідженням.

Наступним проведеним тестом стала психогеометрія для менеджерів – унікальна практична система аналізу особистості, був також випробуваний «зворотний» психогеометричний тест для менеджерів, який підтвердив результати попереднього [5]. Відповідно до цього варто розглядати загальний результат підтверджений обома методиками. Психогеометрія дозволяє миттєво визначити тип особистості людини, що вас цікавить, дати детальну характеристику особистих якостей та особливостей поведінки будь-якої людини, скласти сценарій поведінки для кожного типу (форми) особистості у типових ситуаціях. Реципієнт дослідження відповідно до отриманих інструкцій, розташував запропоновані йому фігури у певній, найбільш приємній для нього послідовності. Від початку та фігура про яку він може сказати: це – я! Останні п'ять фігур були проаналізовані відповідно до його переваг та уподобань. Останньою шостою стала фігура, що найменше підходить досліджуваному. Отже, досліджуємий розташував фігури наступним чином: круг, прямокутник, зигзаг, знак скорпіона, трикутник, квадрат. Відповідно до цього вибору можна зробити опис реципієнта, спираючись на характеристики психогеометричного типу «Круг». Той, хто впевнено вибирає круг в якості основної форми, щиро зацікавлений перш за все в гарних міжособистісних стосунках. Найвища цінність для Круга – люди, їх благополуччя. Круг найдоброзичливіший з усіх п'яти форм. Він наділений високою чутливістю, розвиненою емпатією – здатністю співпереживати, співчувати, емоційно відкликатися на переживання іншої людини. Круги вболівають за свій колектив і високо популярні серед колег по роботі. Однак вони зазвичай слабкі менеджери та керівники у сфері бізнесу. Круги завдяки їх спрямованості скоріше на людей, ніж на справу, аж занадто намагаються догодити кожному. Вони намагаються зберегти мир і заради цього уникають твердої позиції і прийняття непопулярних рішень, які, однак, можуть виявитися ефективними з ділової точки зору. Для Круга немає нічого гіршого, ніж вступати в міжособистісний конфлікт. Тому, коли в Круга виникає з ким-небудь конфлікт, найімовірніше, що саме Круг поступиться першим. На жаль, дуже часті поступки можуть призвести до втрати Кругом поваги до себе, посилення тенденцій до самозвинувачення. Круги не відрізняються рішучістю. Якщо їм доводиться керувати, то вони надають перевагу ліберальному стилю керівництва і прагнуть обговорити практично будь-яке рішення з більшістю та заручитися її підтримкою. Як відо-

мо, це далеко не завжди себе виправдовує: можна пропустити підходящий момент. Відносно нашого реципієнту, така поведінка і такий стиль керівництва має певний сенс, він нещодавно працює і не може бути впевненим у своїх рішеннях на 100 %, тому йому варто вислуховувати точку зору своїх підлеглих, проводити колегіальні обговорення певних проблем, але він повинен навчитися самостійно приймати остаточне рішення, не делегуючи цей обов'язок підлеглим. Саме на нарадах, нашому реципієнту, варто приймати звіти стосовно виконаної роботи, працівник буде звітувати не лише перед керівником, що займає не дуже сильну позицію і не викликає необхідної поваги, а й перед всім колективом. Відповідно це укріпить позицію керівника, дозволить йому більш впевнено вимагати виконання своїх вказівок, адже його підтримують інші, чому вони повинні працювати інтенсивно, а хтось ні. Крім того, Круги слабкі в політичних іграх і часто не можуть подати себе і свою команду належним чином. Круг – це нелінійна форма, і ті, хто впевнено ідентифікує себе з кругом, скоріше відносяться до правопівкульних мислителів. Правопівкульне мислення – більш образне, інтуїтивне, емоційно забарвлене, радше інтегративне, ніж аналізуюче. Круг – природжений психолог. Однак, щоб стати на чолі серйозного, крупного бізнесу, Кругу не вистачає лівопівкульних організаційних навичок. «Зворотний» психогіометричний тест для менеджерів підтвердив результати попереднього, реципієнт отримав найбільший відсоток наявності даної психічної якості (80 %) по твердженням: 10, 11, 12, що відповідає психогіометричній формі – Круг [5].

За тестом «Самооцінка вольових якостей» реципієнт набрав 14 балів – цей результат означає середню силу волі (13-20 балів) [5]. Якщо людина зіштовхується з перешкодами, починає діяти, щоб подолати їх. Але якщо побачить обхідний шлях, то відразу ж скористається ним. Не перестаріється, але й дане слово стримає. Неприємну роботу постаріється виконати, хоча і буде бурчати. З доброї волі зайві обов'язки на себе не візьме. Це негативно відбивається на ставленні керівників до досліджуваного, не з кращого боку характеризує його і в очах колег. Такий висновок показує, що реципієнт намагається розвивати свої вольові якості, прагне їх вдосконалити, що сприятиме покращенню його діяльності, як керівника [5].

Завжди є хтось, хто командує, оскільки завжди знаходиться той, хто хоче, щоб ним командували. Навіть у найдемократичнішій суспільній структурі у вирішальний момент визначається лідер, який примушує інших прислухатися до його авторитетної думки.

Тест «Командувати чи підпорядковуватися?» визначає наскільки в реципієнта розвинені лідерські якості [6]. Досліджуєми отримав результат у 17 балів – такий результат представляє його, як слабого лідера, не здатного згуртувати навколо себе людей і повести їх до певної цілі. У тесті результат від 17 до 20 очок, означає бути молодшим офіцером. Це досить незручне становище: між молотом і ковадлом. Така людина тяжко приймає рішення, вона – трошки керівник, трошки – командуючий, а трошки – військо. Їй нелегко домогтися визнання, її аргументи надто раціональні, вона не вміє надихнути і повести за собою.

За тестом на ефективність подання клієнтурі товару або надання послуг вашої фірми, прогностичним опитувальником менеджерської адаптації (ПОМА), досліджуваний набрав 135 балів, що демонструє найкращий результат з можливих [6]. Досліджуєми ретельно дбає про імідж товару і послуг своєї фірми і цим самим створює собі теж добрий імідж. На додаткові запитання, стосовно того, яким чином він навчився так добре презентувати свій товар, реципієнт відповів, що на початку своєї діяльності прочитав багато матеріалів по менеджменту і психології, стосовно правильного подання клієнтурі товару або надання послуг своєї фірми, з того часу він ретельно готується до кожної презентації, враховуючи усі найважливіші параметри, які виділив для себе під час теоретичної підготовки. Варто припустити, що реципієнт чудово вміє проводити презентації товару та послуг своєї фірми, за рахунок високих інтелектуальних здібностей і ретельної підготовки.

Наступні і останні тести, що будуть розглянуті, стосуються виявлення стилю спілкування та стилю керівництва, що властиві досліджуємому [5; 6]. На основі попередніх досліджень особистісних характеристик, властивостей, рис та здібностей реципієнта можна зробити припущення, що йому будуть властиві такі стилі спілкування, керівництва, як пасивно-потуральницький стиль за тестом «Методика оцінки стилю управління», та ліберальний стиль за тестом «Стиль спілкування», і хоча ці стилі мають різні назви, їх характеристики практично співпадають. Зараз, буде розглянуто реальні результати і те наскільки вони підтвердять чи скасують висунуту гіпотезу.

Тест «Методика оцінки стилю управління» та тест «Стиль спілкування» буде розглянуто одночасно, на тій підставі, що ці тести визначають одну ту саму характеристику особистості – стиль спілкування, керівництва певної особи, до того ж їх результати підтверджують одне одного. За результатами тесту «Методика оцінки стилю управління» реципієнт продемонстрував середній ступінь виявленості

(11 балів) – пасивно-потуральницького стилю управління. За двома іншими – авторитарно-одноосібним та одноосібно-демократичним він набрав мінімальний результат 3 і 7 балів відповідно, і хоча можна побачити тенденцію до розвитку одноосібно-демократичного стилю, на даний момент безумовно домінуючим, основним є пасивно-потуральницький стиль управління. Цей стиль, при умові середньої вираженості, характеризується прагненням керівника перекласти свої обов'язки на заступників, пасивністю у керівництві людьми, невимогливістю і довірливістю, піддатливістю щодо стороннього впливу і страху перед необхідністю самостійно приймати рішення, надмірною м'якістю до порушників дисципліни та схильністю до умовляння. За тестом «Стиль спілкування» реципієнт отримав 33 очки, отже йому властивий ліберальний стиль спілкування, керівництва. За цим тестом його результати характеризуються наступним чином: до критики знизу ставиться доброзичливо, критики зверху – побоюється, занадто миролюбний, причина цього у недостатній впевненості у своїх силах, йому необхідно бути більш рішучим. Результати цих двох тестувань підтверджують та доповнюють одне одного.

Хоча результат тестування демонструє те, що реципієнту, властивий далеко не самий продуктивний стиль керівництва і в нього практично відсутні лідерські якості, все ж таки варто зауважити, що сформованість будь-якого стилю керівництва, багато дослідників вже вважають позитивною рисою. Адже сформованість стилю гарантує, що людина вже пройшла період попереднього пристосування до певного виду діяльності, вона змогла виробити певний арсенал прийомів, засобів та методів вирішення проблем, які можуть виникнути у процесі її діяльності, як керівника. Отже, середній рівень сформованості ліберального або пасивно-потуральницького стилю у досліджуємого після шести місяців роботи на керівній посаді, при умові урахування його особистісних характеристик, можна вважати гарним результатом.

У якості рекомендацій реципієнту з метою стабілізації його емоційних станів та настрою, досягнення стану врівноваженості і спокою, розвитку впевненості та вирішенню інших проблем, які були названі та охарактеризовані вище, можна запропонувати наступне – засвоїти та використовувати цілий ряд вправ, методик та способів, що регулюють психофізіологічні стани людини, також варто спробувати аутогенне тренування. Також, варто рекомендувати техніки, що збільшать його особистісний адаптаційний потенціал та креативність, в нього добрі показники по цим характеристикам

(цей висновок підтверджується також результатом тестування реципієнта за допомогою прогностичного опитувальника менеджерської адаптації (ПОМА), але оскільки вони є важливими для його подальшої роботи, було б правомірним припустити, що їх варто розвивати і вдосконалювати, тим більше, що в нього є до цього здібності, і у майбутньому це може стати основою для подальшого формування його, як висококласного професіонала та керівника [6].

Серед найбільш цікавих та корисних, вправ, у названих напрямках, варто виділити наступні: «Спостереження», «Контроль над м'язами», «Інтерпретація пози», «Голова», «Самопочуття», «Внутрішній промінь», «Настрій», «Темпоритм», «Прес», «Анти-стрес», «Аутогенна медитація», «Дихальна медитація», «Спогади», «Відкритість», «Ритм», «Резервуар», «Фокусування», «Розподіл уваги», «Переключення уваги», «Тварина», «Емоція», «Діалог», «Відеокамера» та «Мій ворог – мій друг» [6]. Опис цих вправ та методики їх проведення були запропоновані реципієнту, як варіант подальшого особистісного розвитку та вдосконалення. З цими методиками та вправами досліджуємый може працювати самостійно за зручним для нього графіком.

Також, дуже корисним і більш того необхідним, для досліджуємого стало б проходження тренінгу рольової поведінки керівників, оскільки такий тренінг він може пройти лише у групі та під керівництвом психолога, не має сенсу описувати та розглядати принципи його проведення у даній роботі. Але серед тренінг-програм, що надаються потенційним учасникам тренінгів рольової поведінки керівників, досліджуємому варто рекомендувати зосередитися на трьох із них:

- програми, що розраховані на розвиток у керівників навичок ефективної комунікації (ще одна назва Т-групи), їх основні завдання – усвідомлення причин та особливостей, як власної поведінки, так і поведінки інших;
- регулятивні програми, спрямовані на розвиток навичок самокерування, позитивної мотивації власної діяльності, впевненості у своїх силах та вольового потенціалу;
- тренінг спеціальних вмінь, що формує певні професійні навички керівника, а саме: формування команди, ведення ділових переговорів, вирішення конфліктів, проведення продаж [7].

Отже, запропонована багатогранна, масштабна та тривала програма по вдосконаленню реципієнтом, його здібностей, як керівника. Проходження цієї програми буде вимагати від нього серйозних зусиль та займе певний час, але якщо досліджуємый планує «підійматися по службових сходах», хоче зробити успішну кар'єру, йому необхідно розвивати та вдоско-

налювати свої здібності, як керівника. Впровадження у життя програми розвитку керівних навичок не лише гарантуватиме реципієнту кар'єрне зростання, воно також позитивно

вплине на інтенсивність цього процесу, при умові досягнення успіхів у процесі вдосконалення особистісних рис та керівних здібностей.

---

---

#### ЛІТЕРАТУРА

1. *Кузьмін О. Є., Мельник О. Г.* Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
2. *Мескон М. Х., Альберт М., Хеудоури Ф.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеудоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
3. *Осовська Г. В., Осовський О. А.* Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 854 с.
4. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 607 с.
5. *Ложниця В. С.* Психологія менеджменту: навч. посіб. / В. С. Ложниця. – К.: ТОВ «УВПК «Ек-сОб», 2000. – 512 с.
6. *Реан А. А.* Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. – СПб.: Прайм-ЕВРО-ЗНАК, 2006. – 479, [1] с.
7. *Психогимнастика в тренинге* / Под редакцией Н.Ю. Хрящевой. – СПб.: Речь, 2002. – 256 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.02.2011 р.*