

ЛІДЕРСТВО ЯК ЗАСІБ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ СЛУЖБОВЦІВ

В. А. Дранник

викладач кафедри філософії

*Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут», Київ, Україна
vita-26@ukr.net*

Найважливішою складовою процесу створення будь-якої організації є забезпечення взаємодії між групами, а також між людьми, що входять до складу цих груп. Лідерство це явище, закладене в надрах самого трудового колективу, що впливає на оптимізацію управління трудовим колективом. Лідерство є невід'ємною характеристикою керівника, істотно впливає на якість керівництва трудовим колективом і навіть на рівень кваліфікації підлеглих працівників. Головною властивістю лідерства є здібність керівника до самостійного прийняття рішень, адже тільки лідер може узяти відповідальність на себе за прийняті рішення, за результати їх виконання. Від керівника трудового колективу залежить багато що, – він не тільки приймає рішення, але і відповідає за робочий клімат, атмосферу, настрої колективу.

Важливою характеристикою прояву лідерства керівника є оцінка якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність. Вона також стосується важелів управління. Визнання лідерства керівника підлеглими багато в чому залежить від ступеня об'єктивності цієї оцінки.

Ключові слова: лідерство, керівник, формальне лідерство, неформальне лідерство.

LEADERSHIP AS MEAN OF PERFECTION PROCESS OF MANAGEMENT IN THE LABORS COLLECTIVE OF OFFICE WORKERS

V. A. Drannik

*Teacher, Department of Philosophy
National Technical University of Ukraine
«Kyiv Polytechnic Institute», Kyiv, Ukraine
vita-26@ukr.net*

Co-operation among groups as well as among people involved in these groups is the most important constituent in the process of creation of any organization. Leadership as a phenomenon lies in labor collective, which affects the optimization of management by labors collective. Leadership is inalienable description of a leader, substantially affects quality of guidance by labors collective and even on the level of qualification of inferior workers.

Main property of leadership is a leader's capacity for independent acceptance of decisions, in fact only a leader can take responsibility for the accepted decisions, for the results of their implementation.

A great deal depends on the leader of labors collective, he not only makes a decision but also takes responsibility for a working climate, atmosphere and mood of collective.

Important description of display of leadership of leader is an estimation of quality works inferior, its adequacy, timeliness and objectivity. It also touches management levers. Confession of leadership of leader in a great deal depends inferiors on the degree of objectivity of this estimation.

Keywords: Leadership, leader, formal leadership, informal leadership.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми обумовлена тим, що найважливішою складовою процесу створення будь-якої організації є забезпечення взаємодії між групами, а також між людьми, що входять до складу цих груп, за допомогою розробки організаційної структури, положень про структурні підрозділи і посадових інструкцій виконавців. Якщо до цього додати розробку в установленому порядку штатного розпису знов створеної організації, та ще і укомплектовування у відповідності до нього кадрами, то можна перейти до питання про чинники, що впливають на оптимізацію управління трудовим колективом і що закладені в надрах самого трудового колективу. Одним із цих

чинників є таке загальновідоме явище, як лідерство.

В загальному вигляді проблемам лідерства присвячені роботи таких науковців, як Андрєєв В. І., Верещагіна Л. А., Кареліна І. М., Веснін В. Р., Вечер Л. С., Волков І. П., Грищенко К. К., Сакада Н. А., Ручка А. А., Генон Ф., Гібсон Дж. Л., Іванцевич Д. М., Доннеллі Д. Х., Д'Суза Ентоні, Наврузов Ю., Черепухіна Н., Ковалев А. Г., Шорохова Є. В., Платонов К. К., Кочеткова А. І., Кремень М. А., Кудряшова Л. Д., Луп'ян Я. А., Лутошкін А. І., Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф., Москвичев С. Г., Сартан Г. Н., Смірнов А. Ю., Гудімов В. В., Ньюстром Дж. В., Девіс К., Отенко І. П., Перепелюк А. В., Петровський А. В., Таранов П. С., Токарева В. І., Фішер Р., Юрі У., Шибалкін Ю. А. [1-31]. Але в цих роботах не враховано значення лідерства в сьгоднішніх умовах а також вплив цих умов на лідерство. Це дає нам можливість подальшого пошуку в цьому напрямі, яке буде завданням нашої статті.

РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

При першому наближенні лідерство можна визначити таким чином: соціально-психологічна характеристика працівника. Тому розгляд лідерства можливий в двох аспектах. Соціальний аспект визначається, з одного боку, тією обставиною, що сутність людини є «ансамбль суспільних відносин», з іншого – наявністю посад керівників різного рангу, передбачених штатним розписом організації. До таких посад відносяться керівники: директори, начальники, головні спеціалісти, провідні фахівці, майстри, бригадири. Але психологічний аспект виявляється пізніше, вже під час практичної діяльності конкретного виконавця.

Виходить, керівник просто зобов'язаний володіти якостями лідера через посаду і постійно їх розвивати, вдосконалювати. В науковій літературі таке лідерство називається формальним. Воно закріплено в положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції у вигляді обов'язків по керівництву певними групами і виконавцями, а також у вигляді обов'язків цих груп і виконавців підкорятися даному керівнику.

Психологічний аспект лідерства виявляється, по-перше, через психологічні здібності до лідерства конкретного керівного посадовця, а, по-друге, через фактичне визнання підлеглими лідерства керівника. Те та інше дає можливість оцінити керівника як неформального лідера. Зрозуміло, що ідеальним є варіант, коли керівник, що користується довірою підлеглих, може бути визнаний і формальним, і неформальним лідером одночасно. Зрозуміло, соціальний і психологічний аспекти взаємопов'язані, мають взаємний вплив один на одного.

Головною властивістю лідерства є здібність керівника до самостійного прийняття рішень, адже тільки лідер може узяти відповідальність на себе за прийняті рішення, за результати їх виконання.

Оскільки бажання претендента обійняти керівну посаду вже є ознакою лідерства, то звичайно формальне лідерство співпадає з неформальним.

Інша справа, коли у складі структурного підрозділу існує не один лідер з числа підлеглих. Тут може йтися лише про неформальне лідерство. При цьому неформальний лідер-підлеглий може брати участь у прийнятті рішення, але вже відповідальності за це рішення нести не може повною мірою, оскільки це прерогатива офіційного керівника.

Визнання авторитету лідера відображає вплив особи на всіх членів структурного підрозділу, визначає її компетентність і верховенство в будь-якому питанні. Керівник, який має авторитет, визначає зміст тих установок, які мають пріоритет в трудовому колективі. Дуже важливою суттю лідерства керівника є захист інтересів трудового колективу перед вищими керівниками і іншими структурними підрозділами.

Невміння або нездатність керівника захистити інтереси підлеглого йому структурного підрозділу, особливо в тих випадках, коли вищі керівники доручають йому виконання робіт, що не відносяться до його компетенції, а, відповідно до існуючої структури управління організації відносяться до компетенції інших структурних підрозділів, призводить якщо і не до втрати авторитету керівника у підлеглих йому працівників, то до його істотного зниження. Більш того, це призводить до появи роздратованості і незадоволеності своєю роботою виконавців, зниженню у них мотивації до праці. Слабкою втіхою при цьому може бути та обставина, що вищі керівники вибирають виконавцями ті структурні підрозділи, які, на їх погляд, найкращим чином впораються з виконанням складного завдання, іншими словами, виявляють особливу довіру і тим самим дають високу оцінку їх роботі.

Від керівника трудового колективу залежить багато що, він не тільки приймає рішення, але і відповідає за робочий клімат, атмосферу, настрої колективу. Тому ті керівники, які покладаються тільки на свій статус начальника, роблять велику помилку, при цьому не піклуючись про свій престиж, що визначається колективом підлеглих виконавців.

Статус є оцінка підлеглими даного керівника, яка зводить його в певний ранг. Формальний

ранг визначається посадою, рівнем заробітної плати, значущістю і складністю вирішуваних задач тощо. Неформальний ранг визначається властивостями особи, за допомогою яких відбувається вплив на оточуючих: статтю, віком, досвідом, рівнем знань, культури.

Важливим чинником, що впливає на статус посадовця, є його службовий стан. Службовий стан відображає місце особи в структурі управління і сукупність пов'язаних з цим умов, до яких відносяться: забезпеченість обслуговуючим персоналом, службовим транспортом, доступ до джерел інформації, пільги і привілеї та ін.

Влада є необхідним доповненням до формального лідерства, його основним наповненням, проте припускає її персоніфікацію: наповнення суб'єктивністю або суб'єктністю керівника. Ця остання обставина детермінує статус неформального лідера. В ідеалі повинен бути їх органічний збіг. У разі відсутності подібного збігу має місце невизнання підлеглими формального лідерства керівника.

Річ у тім, що будь-яку роботу можна виконати по-різному: наприклад, поверхнево, виконавши, здавалося б, всі вимоги керівника, але не розкривши істотних подробиць, тонкощів і нюансів даного питання в цілому і, можливо, виходячи з перспектив його розвитку. А кому, як не конкретному виконавцю на своєму робочому місці зрозумілі всі наслідки прийняття невірної рішення керівником з даного питання, що стосується компетенції даного виконавця. Подібна скритність в роботі з боку виконавця має місце тоді, коли він хоче зберегти свою значущість і незамінність в роботі на своїй ділянці.

А можна виконати роботу і інакше: глибоко відпрацювавши питання, а найголовніше – провівши аналіз максимально можливих варіантів його рішень і вибравши найоптимальніші з них.

Досвідчений керівник здатний попередити і запобігти подібним відмінностям у виконанні підлеглими своїх обов'язків за допомогою прояву влади. Звичайно ж, у нього є можливість впливати на поведінку підлеглих у трудовому процесі, проте це вимагає, по-перше, пильної уваги до виконання робіт на всіх ділянках структурного підрозділу, а, по-друге, вимагає глибоких знань специфіки виконання цих робіт. Тільки за таких умов керівник, використовуючи владні важелі, може вплинути на підлеглих у потрібному йому (для інтересів справи) напрямі з метою забезпечення ефективності управління.

До таких владних важелів можна віднести контроль виконання. Найправильнішим способом контролю є такий спосіб, при якому керівник контролює тих підлеглих, у яких низька виконавська дисципліна або низька кваліфікація. При цьому зайвий раз підкреслюється лідерство керівника, запобігається інфлювання його рішень. Проте буде зайвим і часто шкідливим контролювати підлеглих з високою кваліфікацією, у яких звичайно відчуття відповідальності за виконання дорученого завдання високе. Таким працівникам доручаються відповідальні, складні і серйозні за своїм значенням ділянки робіт, виконання яких здійснюється на повній довірі з боку керівника, а такі працівники частіше всього і бувають неформальними лідерами трудового (виробничого) колективу.

Важливою характеристикою прояву лідерства керівника є оцінка якості роботи підлеглих, її адекватність, своєчасність і об'єктивність. Вона також стосується важелів управління. Визнання лідерства керівника підлеглими багато в чому залежить від ступеня об'єктивності цієї оцінки. Річ у тім, що чергове підвищення премії, наприклад, за наслідками роботи за місяць тому або іншому співробітнику структурного підрозділу знаходиться під пильною увагою решти співробітників, і тут неприпустимо для керівника-лідера проводити необґрунтоване заохочення. Те саме можна сказати і про незаслужене зниження розміру премії, яке сприймається підлеглими дуже хворобливо.

Однією з ефективних ліній поведінки керівника для зміцнення його авторитету може бути стиль лідера. При цьому керівник навмисно згладжує ієрархію у відносинах з підлеглими, намагаючись показати, що він – лише перший серед рівних, а не начальник як такий, демонструє колегіальність у прийнятті управлінських рішень, обговорюючи їх зміст з підлеглими, ділиться інформацією про плани, заручається підтримкою підлеглих. Робота багато в чому будується на довірі, підлеглим працівникам надається самостійність. Прояв лояльності у підлеглих понад усе цінується керівником.

Проте стиль лідера може виявлятися інакше, можна сказати жорсткіше. Керівник, навпаки, навмисно підкреслює ієрархію у відносинах з підлеглими, не допускає колегіальності у прийнятті управлінських рішень, не обговорюючи їх змісту з підлеглими. Всі підготовлені підлеглими матеріали підлягають повній перевірці, жодне питання не віддається підлеглим працівникам для самостійного вирішення.

Звичайно, такий стан справ у структурному підрозділі явно може призвести до зниження результативності роботи цього підрозділу за умови зміни керівника. Річ у тім, що такий стиль керівництва-лідерства вимагає величезних витрат сил, постійної напруги, випробувань на витрива-

лість організму – такими здібностями може володіти не кожний керівник. Але при новому керівнику, що має стиль керівництва, при якому від підлеглих потребується в достатній мірі самостійність у роботі і навіть в ухваленні рішень, працівники опиняться в невідомому світлі. У нового керівника складеться враження про них, як про недостатньо кваліфікованих працівників.

Питання лідерства проявляються також і у взаємостосунках керівника та його заступників. Самими кваліфікованими з числа підлеглих керівнику працівників будь-якого структурного підрозділу є його заступники. Їм доручаються найвідповідальніші і важливі питання. Проте у взаємостосунках між керівником і його заступниками важливо суворо і чітко розмежувати їх повноваження. Правильним буде підкорення кожного з працівників даного структурного підрозділу безпосередньо його керівнику, а не заступникам по напрямках роботи. Все це дасть можливість уникнути суперечливих вказівок і розпоряджень, що надаються різними керівниками.

По взаємостосунках між керівником і його заступниками можна судити про впевненість керівника у своєму лідерстві: якщо керівник прагне не передавати необхідну повноту влади своїм заступникам у вирішенні окремих питань і курируванні окремих ділянок роботи через побоювання за свій службовий стан, то це може свідчити про його невпевненість у своєму лідерстві. Більш того, це може призвести до конфліктів між ним і його заступниками, плутанини, замість чітко налагодженої роботи. Щоб уникнути конфліктів, в які можуть бути втягнуті й інші підлеглі працівники підрозділу, необхідна, крім чіткого розмежування функцій, взаємна довіра і дотримання суворого правила: у разі розбіжності в думках з конкретного питання, пріоритет віддається думці керівника, а заступник повинен вже вирішувати задачу, виходячи з цього, втілюючи в життя прийняте керівником рішення.

При цьому заступник може рішуче відстоювати свою думку, але тільки до ухвалення остаточного рішення керівником. Річ у тім, що керівник, по-перше, як правило, володіє великим досвідом роботи, а, по-друге, більшою інформацією з даного питання. А що стосується відстоювання заступником своєї думки, то це може бути сприйнято керівником позитивно, оскільки характеризує заступника як небайдужого працівника, зацікавленого у глибокому і всебічному опрацюванні даного питання. Тим більше, що іноді буває, що відхилена спочатку пропозиція заступника надалі признається вірною або кращою, ніж ухвалене тепер остаточне рішення керівника.

Якщо керівник постійно підтримує і підкріплює авторитет своїх заступників, то це сприяє зміцненню лідерства і самого керівника. Між керівником і заступниками повинна бути повна довіра.

У разі відсутності штатних заступників, керівник вибирає з числа підлеглих працівників самого кваліфікованого співробітника, який заміщує керівника на період тимчасової його відсутності на правах позаштатного заступника. При цьому керівнику важливо піклуватися про підтримку і збереження авторитету такого працівника, оскільки він, як правило, є неформальним лідером в колективі.

Взаємостосунки керівника з неформальним лідером у рамках одного структурного підрозділу складаються непросто, оскільки тут має місце зіткнення двох лідерів. Важливо не допустити того, щоб з суперництва воно не перетворилося на протистояння. Перед керівником неминуче постане питання взаємодії, співіснування з ним.

Характер відносин керівника як формального лідера з неформальним лідером з числа працівників трудового колективу при спільній роботі повинен будуватися на пріоритеті лідерства керівника, на визнанні цієї обставини неформальним лідером. В іншому випадку конфлікт неминучий.

Але можливий варіант відсутності конфліктної ситуації при невизнанні пріоритету неформальним лідером лідерства керівника структурного підрозділу тоді, коли неформальний лідер має підтримку у керівника, що є вищим по відношенню до керівника структурного підрозділу. В таких умовах керівник структурного підрозділу, що є тільки формальним лідером, повинен будувати свої відносини з неформальним лідером, виходячи з цього, щоб уникнути конфліктів. В іншому випадку керівнику структурного підрозділу можуть загрозовувати неприємності від вищого керівника у вигляді створення несприятливих умов його роботи, які можуть призвести до вимушеного його звільнення. Тим паче, що обставини можуть ускладнитися, якщо вплив неформального лідера настільки великий в колективі, що і інші співробітники (група співробітників) нарівні з ним не визнають лідерства керівника.

Якнайкращим варіантом взаємостосунків між керівником і неформальним лідером можуть бути взаємостосунки, засновані на взаємному визнанні авторитету один одного, на партнерській основі. В цьому випадку керівник має нагоду залучати неформального лідера до виконання особливо важливих завдань, до вирішення складних проблем, що виникають періодично, а нефор-

мальний лідер надає кваліфіковану допомогу керівнику в його роботі.

ВИСНОВКИ

Таким чином, лідерство, що є невід'ємною характеристикою керівника, істотно впливає на якість керівництва трудовим колективом і навіть на рівень кваліфікації підлеглих працівників. Проте хотілося б, щоб дія чинника лідерства в питанні оптимізації керівництва трудовим колективом не була стихійною. Цього можна досягти продуманою єдиною системою підготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів всіх рівнів на основі учбовнавчальних програм, розроблених провідними фахівцями з управління. Більш того, необхідне нарощування наукових (включаючи і філософських) досліджень методологічних основ даної проблематики, інакше неминучий прояв чисто розсудливого резонансу в координатах: «формальний лідер» – «неформальний лідер»; «лідер» – «аутсайдер» і тому подібна теоретична «чорно-білість».

Перспективами подальших розвідок у даному напрямі є необхідність дослідження природи творчості (креативності), змагальності в управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – М. : Народное образование, 1995. – 160 с.
2. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Х. : Гуманитар. центр, 2002. – 152 с.
3. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 1998. – 496 с.
4. Вечер Л. С. Поведение руководителя: практ. пособие / Л. С. Вечер. – Минск : Новое знание, 2000. – 208 с.
5. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: социально-психологический практикум / И. П. Волков. – Л. : Лениздат, 1989. – 222 с.
6. Воспитательный потенциал трудового коллектива / К. К. Грищенко, Н. А. Сакада, А. А. Ручка и др. – К. : Наукова думка, 1990. – 264 с.
7. Генов Ф. Психология бригады / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1987. – 272 с.
8. Генов Ф. Психология управления / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1982. – 424 с.
9. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
10. Д'Суза Ентоні. Сьогоднішні лідери – надія на завтра / Ентоні Д'Суза. – Львів : Свічадо, 2005. – 456 с.
11. Искусство управления персоналом. Talanty i lidery / Под. ред. Ю. Наврузова, Н. Черепухиной. – К. : Капуста, 2002. – 320 с.
12. Ковалев А. Г. Руководителю о работнике : Практический аспект изучения личности / А. Г. Ковалев. – М. : Экономика, 1998. – 92 с.
13. Коллектив и личность / Е. В. Шорохова, К. К. Платонов. – М. : Наука, 1975. – 264 с.
14. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом / А. И. Кочеткова. – М. : Зерцало, 1999. – 384 с.
15. Кремень М. А. Управление коллективом / М. А. Кремень. – Минск : НИО, 1997. – 325 с.
16. Кудряшова Л. Д. Каким быть руководителю: Психология управленческой деятельности / Л. Д. Кудряшова. – Л. : Лениздат, 1986. – 160 с.
17. Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс /

REFERENCES

1. Andreev V. I. Samorazvitie menedzhera / V. I. Andreev. – M. : Narodnoe obrazovanie, 1995. – 160 s.
2. Vereshhagina L. A. Psihologija potrebnostej i motivacija personala / L. A. Vereshhagina, I. M. Karelina. – H. : Gumanitar. centr, 2002. – 152 s.
3. Vesnin V. R. Prakticheskij menedzhment personala: posobie po kadrovoj rabote / V. R. Vesnin. – M. : Jurist, 1998. – 496 s.
4. Vecher L. S. Povedenie rukovoditelja: prakt. posobie / L. S. Vecher. – Minsk : Novoe znanie, 2000. – 208 s.
5. Volkov I. P. Rukovoditelju o chelovecheskom faktore: social'no-psihologicheskij praktikum / I. P. Volkov. – L. : Lenizdat, 1989. – 222 s.
6. Vospitatel'nyj potencial trudovogo kollektiva / K. K. Grishhenko, N. A. Sakada, A. A. Ruchka i dr. – K. : Naukova dumka, 1990. – 264 s.
7. Genov F. Psihologija brigady / F. Genov. – M. : Progress, 1987. – 272 s.
8. Genov F. Psihologija upravlenija / F. Genov. – M. : Progress, 1982. – 424 s.
9. Gibson Dzh. L., Ivancevich D. M., Donnell D. H. Organizacii: povedenie, struktura, processy / Dzh. L. Gibson, D. M. Ivancevich, D. H. Donelli. – M. : INFRA-M, 2000. – 662 s.
10. D'Suza Entoni. S'ogodnishni lidery – nadija na zavtra / Entoni D'Suza. – L'viv : Svichado, 2005 – 456 s.
11. Iskusstvo upravlenija personalom. Talanty i lidery / Pod. red. Ju. Navruzova, N. Cherepuhinioj. – K. : Kapusta, 2002. – 320 s.
12. Kovalev A. G. Rukovoditelju o rabotnike : Prakticheskij aspekt izuchenija lichnosti / A. G. Kovalev. – M. : Jekonomika, 1998. – 92 s.
13. Kollektiv i lichnost' / Shorohova E. V., Platonov K. K. – M. : Nauka, 1975. – 264 s.
14. Kochetkova A. I. Psihologicheskie osnovy sovremennogo upravlenija personalom / A. I. Kochetkova. – M. : Zercalo, 1999. – 384 s.
15. Kremen' M. A. Upravlenie kolektivom / M. A. Kremen'. – Minsk : NIO, 1997. – 325 s.
16. Kudrjashova L. D. Kakim byt' rukovoditelju: Psihologija upravlencheskoj dejatel'nosti / L. D. Kudrjashova. – L. : Lenizdat, 1986. – 160 s.
17. Lup'jan Ja. A. Bar'ery obshhenija, konflikt, stress / Ja.

- Я. А. Лупьян. – Минск : Выш. шк., 1986. – 206 с.
18. Лутоскин А. И. Эмоциональные потенциалы коллектива / А. И. Лутоскин. – М. : Педагогика, 1988. – 128 с.
 19. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
 20. Москвичев С. Г. Проблемы мотивации в психологических исследованиях / С. Г. Москвичев. – К. : Наукова думка, 1975. – 144 с.
 21. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление: монография / С. Г. Москвичев. – К. : Сан-Франциско, 2003. – 492 с.
 22. Новые технологии управления персоналом / Г. Н. Сартан, А. Ю. Смирнов, В. В. Гудимов и др. – СПб. : Речь, 2003. – 240 с.
 23. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Дж. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
 24. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко. – Х. : ХНЭУ, 2004. – 216 с.
 25. Перепелюк А. В. Основи психології ділових відносин: Керівникам та молодим підприємцям / А. В. Перепелюк. – Дніпропетровськ : Пороги, 1995. – 106 с.
 26. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Политиздат, 1982. – 255 с.
 27. Таранов П. С. Золотая книга руководителя / П. С. Таранов. – М. : ФАИР, 1997. – 496 с.
 28. Токарева В. І. Науково-теоретичні засади формування і функціонування системи підготовки управлінського персоналу в Україні: монографія / В. І. Токарева. – Донецьк: Альматео, 2005. – 328 с.
 29. Управленческий консультант. Настольная книга руководителя. – К. : БУК, 2005. – 384 с.
 30. Фишер Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – Минск : Парадокс, 1995. – 448 с.
 31. Шибалкин Ю. А. Основы управления персоналом: уч. пособ. для студ. дист. формы обучения / Ю. А. Шибалкин. – М. : МГИУ, 2000. – 260 с.
- A. Lup'jan. – Minsk : Vysh. shk., 1986. – 206 s.
18. Lutoshkin A. I. Jemocional'nye potencialy kolektiva / A. I. Lutoshkin. – M. : Pedagogika, 1988. – 128 s.
 19. Meskon M. H., Al'bert M., Hedouri F. Osnovy menedzhmenta / M. H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. – M. : Delo, 2000. – 704 s.
 20. Moskvichev S. G. Problemy motivacii v psihologicheskikh issledovanijah / S. G. Moskvichev. – K. : Naukova dumka, 1975. – 144 s.
 21. Moskvichev S. G. Motivacija, dejatel'nost' i upravlenie: monografija / S. G. Moskvichev. – K. : San-Francisko, 2003. – 492 s.
 22. Noveye tehnologii upravlenija personalom / G. N. Sartan, A. Ju. Smirnov, V. V. Gudimov i dr. – SPb. : Rech', 2003. – 240 s.
 23. N'justrom Dzh. V., Djevis K. Organizacionnoe povedenie / Dzh. N'justrom, K. Djevis. – SPb. : Piter, 2000. – 448 s.
 24. Otenko I. P. Metodologicheskie osnovy upravlenija potencialom predprijatija / I. P. Otenko. – H. : HNJeU, 2004. – 216 s.
 25. Perepeljuk A. V. Osnovy psihologii' dilovyh vidnosyn: Kerivnykam ta molodym pidpryjemcjam / A. V. Perepeljuk. – Dnipropetrovsk : Porogy, 1995. – 106 s.
 26. Petrovskij A. V. Lichnost'. Dejatel'nost'. Kollektiv / A. V. Petrovskij. – M. : Politizdat, 1982. – 255 s.
 27. Taranov P. S. Zolotaja kniga rukovoditelja / P. S. Taranov. – M. : FAIR, 1997. – 496 s.
 28. Tokareva V. I. Naukovo-teoretychni zasady formuvannja i funkcionuvannja systemy pidgotovky upravlins'kogo personalu v Ukraїni: monografija / V. I. Tokareva. – Donec'k: Al'mateo, 2005. – 328 s.
 29. Upravlencheskij konsul'tant. Nastol'naja kniga rukovoditelja. – K. : BUK, 2005. – 384 s.
 30. Fisher R. Put' k soglasiju, ili peregovory bez porazhenija / R. Fisher, U. Juri. – Minsk : Paradoks, 1995. – 448 s.
 31. Shibalkin Ju. A. Osnovy upravlenija personalom: uch. posob. dlja stud. dist. formy obuchenija / Ju. A. Shibalkin. – M. : MGIU, 2000. – 260 s.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2012 р.