

DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.30>
УДК 159.9.07

Гаврилук Наталія Михайлівна
студентка магістратури
Херсонського національного технічного університету
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

У статті зазначено, що успіх управління залежить від багатьох чинників, серед яких психологічні аспекти управління мають ключове значення.

Керівник організації відіграє вирішальну роль в ефективному управлінні персоналом. Успіх його діяльності залежить від здатності працювати з людьми. Для цього важливо мати знання психологічних аспектів управління. На жаль, більшість сучасних керівників органів державної влади, орієнтуючись на управління персоналом та організацію їх діяльності щодо виконання функцій та завдань держави, не враховують психологічного аспекту управління та не знайомі з психологічними елементами, які слід використовувати в процесі управління. Однак управлінська діяльність полягає не лише у виконанні обов'язків, покладених на керівника організації, а й в умінні спілкуватися з підлеглими, враховувати нюанси в настрої та поведінці працівників, уміти будувати стосунки з ними, вирішувати психологічні проблеми, що виникають у процесі управлінської діяльності. Психологічна компетентність керівника, його вміння, уміння творчо використовувати психологічні знання в ситуаціях, що виникають у процесі роботи, впливають на ефективну роботу органу державної влади.

З'ясовано, що особистісні якості та рівень психологічної компетентності керівника мають суттєвий вплив на результати роботи органу, який він очолює, а психологічні вимоги до керівництва полягають у високому рівні культури та освіченості, здатності до лідерства, уміння будувати відносини в команді, хорошу організацію, самообмеження, емоційну стабільність, рівновагу, високий рівень самоконтролю, доброти, чуйність; готовність реагувати на складні ситуації, уміння знаходити відповідний спосіб вирішення певної проблеми, уживатися з людьми, уникати демонстрації негативного ставлення до них.

Важливим напрямком удосконалення сучасної державної служби є комплексний підхід до управління персоналом у державному управлінні, в якому всебічне вивчення психологічних аспектів управлінської діяльності керівництва набуває все більшого значення.

Визначено, що не кожен керівник органу того чи іншого органу державної влади практично відповідає вимогам, визначеним у дослідженні, володіє необхідними якостями та здатний ефективно здійснювати управлінську діяльність. Часто бракує психологічної компетентності – розуміння психології поведінки людини, здатності контролювати психічне здоров'я підлеглих, формувати здоровий морально-психологічний клімат серед персоналу та забезпечувати психологічне виконання конкретних завдань кожним працівником і персоналом загалом.

Ключові слова: *управлінська діяльність, психологічні особливості керівника, особистісні якості керівника, психологічна компетентність, професіоналізм керівника, лідер, психологія управління, стиль керівництва.*

Постановка проблеми в загальному вигляді. Успіх управлінської діяльності залежить від значної кількості чинників. Важливе місце серед них посідають психологічні аспекти управління. З погляду психології «управління» – це процес взаємодії керівника з іншими людьми щодо забезпечення активної скоординованої участі всіх у досягненні поставленої мети. Він передбачає вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [9].

Вирішальна роль в ефективному управлінні персоналом належить керівнику організації, а успіх його управлінської діяльності безпосередньо залежить від уміння працювати з людьми. Для цього важливо володіти знаннями про психологічні аспекти управлінської діяльності. Водночас, переважна більшість сучасних керівників органів публічної влади, зосереджуючись на управлінні колективом та організації його діяльності щодо виконання функцій і завдань держави, не враховують психологічний аспект управлінської діяльності й не розуміються на психологічних елементах, якими слід користуватися в процесі управління. Однак управлінська діяльність становить собою не лише виконання керівником покладених на нього обов'язків – вона полягає також у вмінні спілкуватися з підлеглими, бачити дрібні нюанси в настрої й поведженні працівників, уміти будувати взаємини з ними, вирішувати психологічні проблеми, що виникають у процесі управлінської діяльності. Саме від психологічної компетентності керівника, його здібностей, умінь творчо використовувати психологічні знання в ситуаціях, що виникають у процесі роботи, залежить ефективна робота органу державної влади [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі психологічного забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника, психологічних особливостей управлінської діяльності й ухвалення управлінських рішень

присвятили свої дослідження С. Данилюк [2], М. Лесечко [8], А. Чемерис, Р. Рудніцька, О. Мармази, М. Логунова [9], О. Сахнік [12] та ін. Серед учених, які намагалися визначити основні риси та якості, притаманні сучасним керівникам, – М. Виноградський, Г. Дмитренко, Л. Каращук, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський та ін. Аналіз наукової літератури з проблем управлінської діяльності дає підставу стверджувати, що психологічні знання, уміння й навички є важливою складовою професіоналізму керівника.

Значна кількість дослідників також вважає, що діяльність управлінця визначається не сумою знань, умінь і навичок, а наявністю в нього комплексу відповідних особистісних властивостей, що забезпечують управління організацією в різних ситуаціях.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас наявні підходи до управлінської діяльності на сьогодні не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, не враховують пріоритетів нової державної кадрової політики та вимог адміністративної реформи [1]. Численні дослідження фахівців свідчать, що керівний персонал у сфері державної служби ще залишається недостатньо підготовленим до інноваційної діяльності у здійсненні суспільних реформ.

Сучасність вимагає від персоналу державної служби високого рівня професійної підготовки, що є запорукою спроможності надавати якісні управлінські послуги населенню [1]. Частково ця проблематика вирішується на певному рівні в межах чинних нормативно-правових актів щодо державної служби, проте при цьому залишаються неврахованими особистісні якості керівників, психологічні аспекти, які суттєво впливають на управлінську діяльність.

Формування цілей статті. Метою статті є визначення психологічних аспектів управлінської діяльності керівника органу публічної влади, особистісних якостей та рівня психологічної компетентності, що впливають

на ефективність роботи органу, визначення вимог і практичних рекомендацій для керівників з метою поліпшення управлінської діяльності, ділового спілкування, ефективного розв'язання управлінських завдань.

Виклад основного матеріалу. Здійснюючи управлінську діяльність, керівники органів публічної влади насамперед є виконавцями завдань і функцій державного управління. При цьому сама управлінська діяльність становить собою складне соціально-психологічне явище з вираженим переважанням волевиявлення. Вона передбачає здійснення постійних розумових і вольових операцій аналізу, оцінювання, складання прогнозів, вибору, ухвалення рішень, підпорядкування і виконання, надання команд та контролю тощо. Унаслідок цього в колективах органів публічної влади виникає особливий соціально-психологічний мікроклімат. Він впливає на свідомість і почуття людей, формуючи той чи інший тип поведінки [4].

Як стверджують дослідники, близько 80% діяльності керівника зводиться до управління людьми, а також до процесу психологічного впливу керівника на керованих. Керівник органу публічної влади – значною мірою психолог. Саме від його вміння спілкуватися з підлеглими, вибудовувати ділові взаємини залежить ефективна робота органу, яким він керує [4]. Ідеться насамперед про психологічну культуру, про новий підхід до управління підлеглими, що базується на визнанні пріоритету особистості.

Ураховуючи те, що основною серед функцій керівника є керівництво підлеглими та організація ефективної колективної діяльності, йому важливо сконцентрувати увагу на підвищенні рівня власної психологічної компетентності – удосконаленні знань про психологічні закономірності, індивідуально-психологічні особливості людей, з урахуванням яких він має обирати стиль спілкування з підлеглими і спрямовувати їх на успішну спільну діяльність в організації.

Робота керівника передбачає вміння відчувати найменші зміни в настроях людей. Для цього йому слід уміти [5]:

- розуміти психологічні особливості підлеглих, а отже, розумітися на законах психологічного розвитку людини;
- розуміти психічний стан працівника в певний момент, мати здатність, так би мовити, «помінятися місцями», співпереживати з ним;
- робити аналіз учинків і дій підлеглого, робити висновки про мотиви його поведінки, про його плани і цілі;
- бачити, які соціальні ролі виконують працівники в колективі, який вплив вони здійснюють на морально-психологічний клімат колективу, та допомагати їм віднайти в колективі своє місце;
- розуміти, які соціально-психологічні явища назрівають у колективі, попереджувати й вирішувати конфліктні ситуації;
- розуміти психологічні сутності спілкування людей різних категорій, знати механізми й тонкощі ділового спілкування;
- розуміти особисті психологічні можливості, уміти передбачати наслідки власних дій та об'єктивно оцінювати їх результати.

Від зазначених знань, умінь і навичок залежить рівень психологічної компетентності керівника, його власне особистісне зростання. Саме тому кожен керівник органу публічної влади має прагнути до підвищення рівня власної психологічної компетентності, вважаючи її чи не основною метою особистісного розвитку, адже вона безпосередньо впливає на якість здійснення управлінської діяльності.

Як відомо, важливою складовою професійного успіху керівника є вміння ефективно спілкуватися, а для того, щоб установлювати контакти з людьми, знаходити з ними спільну мову, переконувати, організовувати їх на колективну діяльність, недостатньо певних природних властивостей, потрібно володіти ще й знаннями з етики та психології ділового спілкування [8]. Дані багатьох досліджень свідчать про те, що застосування у спілкуванні з підлеглими грубості та нетактовності наполовину знижують продуктивність праці останніх.

Ділове спілкування вимагає від його учасників високої загальної, а також психологічної культури організації взаємодії та взаємовпливу (взаєморозуміння та врахування емоційної сторони комунікативного процесу).

Щодо особливостей спілкування слід ураховувати, що оскільки робота керівника передбачає спілкування з великою кількістю людей, потрібно, щоб його добре чули й розуміли. Важливе значення мають тон мови, тембр голосу (забарвлення звуку, теплота, м'якість), уміння використовувати паузи, а також міміку, жести, які доповнюють мовне спілкування.

Крім того, досягнення гармонії взаємин з підлеглими є основною психологічною метою спілкування. Для керівника важливо розуміти, що без спілкування неможливо сформувати повноцінний колектив. При цьому слід уміти намагатися зрозуміти людину, а не засуджувати її, визнавати наявність у підлеглого позитивних якостей, а також уміння поставити себе на його місце. Якщо виникає потреба вдаватися до критики, то керівникові треба навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати в них образу і гнів. Дослідження показують, що найкраще люди сприймають конструктивну критику, у якій є підтекст поваги та віра в її здібності, знання та досвід [10].

У процесі управлінської діяльності важливо також уміти передбачати можливість виникнення конфліктних ситуацій в колективі. Для цього знову ж таки слід володіти культурою спілкування, володіти собою, не переносити ділові конфлікти на особистість, бути об'єктивним і стриманим щодо підлеглих. Стосовно цього у світовій практиці менеджменту навіть існують відповідні правила, які забороняють дії керівників, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування [13]:

- не можна впливати на підлеглих, удаючись до нищівної критики;
- не слід шукати винних, краще шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не можна принижувати гідність людини, треба аналізувати її дії;

- не можна висувати претензії до працівника в присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не слід боятися хвалити підлеглого, оскільки успіх окрилює;
- у разі негативної оцінки говорити слід лише про результати діяльності працівника, а не про його особистість;
- не варто обмежувати самостійність і свободу людей, слід довіряти їм і сприяти розвитку в них ініціативи, бажання генерувати ідеї тощо.

Найбільш вдалим поєднанням у практиці управління є поєднання в одній особі лідера й керівника. Як зазначав американський «гуру» лідерства, професор психології У. Бенніс, «понад усе люди хочуть отримати від своїх лідерів бачення й напрямок, мету й сенс, довіру й правду». Крім того, у своїй книзі «Як стають лідерами» він утверджував ідею, що лідерами не народжуються, а стають, і формують лідерів, на його думку, боротьба та труднощі. Водночас американський політолог Р. Такер у своїй книзі «Політика як мистецтво керівництва» застерігає від ототожнення лідерства з функціями посадових осіб. Він зазначає, що лідерство – це щось значно більше, ніж аналіз й ухвалення державновладних рішень, це – вплив на розум, енергію тих людей, яким належить відіграти свою роль у тому чи іншому процесі [8].

Владні позиції керівника суттєво зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, має здатність завоювати прихильність підлеглих завдяки особистим лідерським якостям, серед яких – професійна компетентність, рішучість, цілеспрямованість, енергійність, ентузіазм тощо, тобто ті лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі [12].

Одним із важливих аспектів загального сприйняття та оцінки керівника є його імідж, оскільки керівник через свою соціальну роль перебуває в центрі організації, на ньому концентрують увагу оточуючі його люди. Імідж – це думка, що містить оцінку, а оцінка формує готовність діяти – психологічну настанову. Позитивним чи негативним є імідж, який залежить від загального

ставлення до керівника, що формується внаслідок позитивного чи негативного емоційного сприймання його особистості, системного уявлення про нього та від відповідності змісту іміджу очікуванням людей [13]. Працюючи над своїм іміджем, свідомо керуючи враженням про себе, керівник формує у своїх підлеглих, колег психологічну настанову стосовно себе, що може працювати на благо організації або навпаки [4].

Неабиякий вплив на показники діяльності організації, виконавську дисципліну та психологічний клімат у колективі має стиль керівництва, тобто спосіб впливу на підлеглих. Насамперед він залежить, знову ж таки, від особистісних якостей керівника, а вже потім – від особливостей колективу та ситуації. Правильно обраний стиль керівництва підвищує якість і результативність роботи, впливає на результати діяльності колективу. Як правило, його підкріплено досвідом, професійними знаннями, вихованням, системою цінностей керівника, його темпераментом, тобто всім, що визначає особистість [4].

Звідси випливають психологічні вимоги до керівника, що полягають у високому рівні психологічної компетентності, культури й освіченості, схильності до лідерства, умінні вибудовувати відносини в колективі, організованості, стриманості, емоційній стабільності, урівноваженості, високому самоконтролі, доброзичливості, чутливості; готовності активно діяти в складних умовах, умінні віднаходити адекватний спосіб вирішення тієї чи іншої проблеми, знаходити спільну мову з різними людьми, уникати прояву негативного ставлення до них.

Висновки з даного дослідження. Таким чином, зосередження уваги керівника на психологічних аспектах управління створює сприятливі умови для успішного досягнення спільної кінцевої мети, а також для повної віддачі підлеглих у процесі спільної діяльності.

Слід визнати, що не кожна особа, призначена на посаду керівника органу публічної влади, на практиці відповідає зазначеним у дослідженні

вимогам, володіє необхідними рисами і здатна ефективно здійснювати управлінську діяльність. Досить часто має місце відсутність психологічної компетентності – розуміння психології людей, уміння управляти психічним станом підлеглих, формувати здоровий морально-психологічний клімат у колективі й на цій основі психологічно забезпечувати виконання конкретних завдань кожним працівником і колективом загалом.

Причина полягає в тому, що наявність у претендентів на керівні посади державної служби психологічної компетентності та потрібних для управлінської діяльності особистісних якостей під час кадрових конкурсів жодним чином не перевіряється. Виявити ж їх можна через упровадження спеціальних психологічних тестів як одного з етапів конкурсного відбору.

Перспективи подальших розвідок. Дальшого вивчення в сучасних умовах потребують шляхи підвищення ефективності управлінської діяльності керівника органу державної влади через виявлення та підвищення рівня його психологічної компетентності та підготовленості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гончарук Н.Т. Шляхи вдосконалення системи професійного розвитку державних службовців. Гончарук Н.Т., Прокопенко Л.Л. Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації: матеріали щорічної наук.-практ. конф., 31 жовтня 2007 р. У 2 т. О.: ОРІДУ, 2007. Т. 1. С. 78-80.
2. Данилюк С. Психологічні аспекти управлінської діяльності сільського, селищного голови як керівника і лідера розвитку сільських територій. С. Данилюк Актуальні проблеми державного управління. 2016. Вип. 2. С. 117-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_24
3. Дзвінчук Д., Психологічні основи ефективного управління. Київ, 2000.
4. Жигайло Н.І., Роль керівника у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі. Львівський ДУВС, Науковий вісник 2 (1), 2012.
5. Євтушенко О. Н. Психологічна компетентність керівника органу державної влади. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток», №5, 2013. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=575>
6. Кочеткова, А.І. Психологічні основи сучасного управління персоналом. А.П. Кочеткова. М., 1999. 225 с.
7. Лесечко М. Д. Прийняття управлінських рішень в органах місцевої влади. За заг. ред. А.О. Чемериса. Місцеве самоврядування. Кн.2: Організація роботи міського голови. Львів: Ліга-Прес, 2004.
8. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. М.М. Логунова. К. : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2006. 196 с.

9. Психологія управління. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
10. Прищак Л.Д. Психологія управління в організації. Прищак Л.Д., Лесько О.Й.. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/343.html
11. Сахнік О. Психологічні аспекти управлінської діяльності сучасного керівника Державної пенітенціарної служби України. О. Сахнік Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія : Психологічні науки. 2016. № 2. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnarv_pn_2016_2_20
12. Лідерство: навч. посібн.. Сергєєва Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я.; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої. Івано-Франківськ. «Лілея НВ». 2015.
13. Скрипаченко Т. В. Сучасні умови діяльності вітчизняного керівника. Скрипаченко Т. В. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України.- К., Вид-во «Любіть Україну», 2000.- т.1, ч. 3.
14. Фрейджер Р., Фейдимен Дж. Личность. Теории, упражнения, эксперименты (Психологическая энциклопедия). СПб.: «Прайм-Еврознак», 2008. 864 с. ISBN 5-93878-015-2.
15. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. Л.-К. : Знання, 2005. 442 с.

ANNOTATION

Havryluk Nataliya. Graduate student Kherson National Technical University in the specialty 281 Public Administration and Administration

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF MANAGEMENT ACTIVITY OF THE LEADER PUBLIC AUTHORITY

The success of management depends on many factors. Psychological aspects of management are of key importance.

The head of an organization plays a critical role in effective management of the personnel. The success of his/her management depends on the ability to work with people. For this, it is important to have knowledge of the psychological aspects of management. Unfortunately, big majority of modern heads of the public authorities, focusing on the staff management and organization of their activities as to performing the functions and tasks of the state, do not take into consideration the psychological side of management and are not familiar with the psychological elements that should be used in the management process. However, management activity consists not only in the performance of the duties assigned to the head of an organization, but also in the ability to communicate with subordinates, to gain

sight of nuances in the mood and behavior of employees, to be able to build relationships with them, to solve psychological problems arising in the process of management activity. The psychological competence of the leader, his/her skills, ability to creatively use psychological knowledge in situations arising in the process of work affect the effective work of the body of public authority.

Numerous expert studies show that the managerial staff in the sphere of civil service is unprepared for innovative activity and implementing the public reforms. Modern era requires a high level of professional training of civil servants, which is a guarantee of providing high quality services to the public. These issues are solvable at a certain level within the framework of the existing normative legal acts concerning the civil service, but the psychological aspects of management activity, in particular, the important personal qualities of the leaders influencing them are not taken into consideration.

The purpose of the article is to determine the psychological aspects of the management activity of the head of the body of public authority, the impact of his/her personal qualities and the level of psychological competence on the body's performance, to determine the requirements and practical recommendations for the leadership with the aim of improving the management activity, business communication and an effective decision of management tasks.

Among the tasks of the article we have highlighted the following: to consider the psychological features of managerial activity of the manager in the current conditions; to carry out the analysis of personal qualities necessary for successful implementation by the manager of managerial activity, the influence of his personal qualities and the level of psychological competence on the efficiency of work of the state authority; determine the basic requirements for the position of head of the institution; to identify the conditions that influence the formation of interaction between the manager and subordinates and increase the effectiveness of management activities; offer practical guidance on how to build relationships with subordinates and improve the selection of management personnel.

Thus, we have found out that the personal qualities and the level of psychological competence of the leader have a significant impact on the performance of the body headed by him/her, and the psychological requirements for the leadership consist in a high level of culture and education, aptitude for leadership, the ability to build team relationships, good organization, self restraint, emotional stability, balance, high level of self-control, kindness, sensitivity; willingness to respond to difficult situations, the ability to find an appropriate way of solving a particular problem, get along with people, avoid the demonstration of negative attitude towards them.

The important direction of improving the modern civil service is an integrated approach to personnel management in public administration in which the comprehensive study of the psychological aspects of management activity of the leadership acquires an increased importance.

It must be admitted that not every head of the body of one or another public authority practically fulfills the requirements specified in the research, possesses the necessary qualities and is able to effectively carry out the management activity. There is often a lack of psychological competence – understanding of psychology of human behaviour, ability to control mental health of subordinates, to form a healthy moral and psychological climate in the staff and ensure psychologically the fulfillment of specific tasks by each employee and the staff as a whole.

The reason is that the availability of psychological competence and personal qualities necessary for the management activity in applicants for leadership positions in the public service is checked by no means during recruitment competitions. It is possible to identify them by introducing special psychological tests as one of the stages of competitive selection.

Key words: management activity, psychological characteristics of the leader, personal qualities of the leader, psychological competence, managerial competency, leader, managerial psychology, leadership style.

References:

1. Honcharuk N.T. Shlyakhy vdoskonalennya systemy profesiynoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv. Honcharuk N.T., Prokopenko L.L. Stratehiya rehional'noho rozvytku: formuvannya ta mekhanizmy realizatsiyi: materialy shchorichnoyi nauk.-prakt. konf., 31 zhovtnya 2007 r. U 2 t. O.: ORIDU, 2007. T. 1. S. 78 80.
2. Danylyuk S. Psykholohichni aspekty upravlins'koyi diyal'nosti sil's'koho, selyshchnoho holovy yak kerivnyka i lidera rozvytku sil's'kykh terytoriy. S. Danylyuk Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. 2016. Vyp. 2. S. 117-121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2016_2_24
3. Dzvinchuk D., Psykholohichni osnovy efektyvnoho upravlinnya. Kyiv, 2000.
4. Zhyhaylo N.I., Rol' kerivnyka u formuvanni sotsial'no-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi. L'vivs'kyy DUVS, Naukovyy visnyk 2 (1), 2012.
5. Yevtushenko O. N. Psykholohichna kompetentnist' kerivnyka orhanu derzhavnoyi vlady. Elektronnyy zhurnal «Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok», №5, 2013. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=575>
6. Kochetkova, A.I. Psykholohichni osnovy suchasnoho upravlinnya personalom. A.P. Kochetkova. M., 1999. 225 s.
7. Lesechko M. D. Pryunyattya upravlins'kykh rishen' v orhanakh mistsevoyi vlady. Za zah. red. A.O. Chemerysa. Mistseve samovryaduvannya. Kn.2: Orhanizatsiya roboty mis'koho holovy . L'viv: Liha-Pres, 2004.
8. Lohunova M. M. Sotsial'no-psykholohichni aspekty upravlins'koyi diyal'nosti. M.M. Lohunova. K. : Tsentr spryyannya instytuts. rozvytku derzh. sluzhby, 2006. 196 s.
9. Psykholohiya upravlinnya. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
10. Pryshchak L.D. Psykholohiya upravlinnya v orhanizatsiyi. Pryshchak L.D., Les'ko O.Y.. URL:

https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/343.html

11. Sakhnik O. Psykholohichni aspekty upravlins'koyi diyal'nosti suchasnoho kerivnyka Derzhavnoyi penitentsiarnoyi sluzhby Ukrayiny. O. Sakhnik Zbirnyk naukovykh prats' Natsional'noyi akademiyi Derzhavnoyi prykordonnoyi sluzhby Ukrayiny. Seriya : Psykholohichni nauky. 2016. № 2. S. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_pn_2016_2_20

12. Liderstvo: navch. posibn.. Serhyeyeva L. M., Kondrat'yeva V. P., Khromey M. YA.; za nauk. red. L. M. Serheyevoyi. Ivano-Frankivs'k. «Lileya NV». 2015.

13. Skrypachenko T. V. Suchasni umovy diyal'nosti vitchyznyanoho kerivnyka. Skrypachenko T. V. Zbirnyk naukovykh prats' Instytutu psykhohohiyi im. H.S. Kostyuka APN Ukrayiny.- K., Vyd-vo «Lyubit' Ukrayinu», 2000.- t.1, ch. 3.

14. Freydzher R., Feydymen Dzh. Lychnost'. Teoryy, uprazhnenyya, éksperymenty (Psykhohohycheskaya éntsyklopedyya). SPB.: «Praym-Evroznak», 2008. 864 s. ISBN 5-93878-015-2.

15. Chayka H. L. Kul'tura dilovoho spilkuvannya menedzhera : navch. posibnyk. L.-K. : Znannya, 2005. 442 s.