

УДК 005.322:005.34-043.83

Дашко І.М.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку та менеджменту
Криворізького факультету
ДВНЗ «Запорізький національний університет»

Арабаджи Ю.І.

старший викладач кафедри соціології,
психології та гуманітарних дисциплін
Криворізького факультету
ДВНЗ «Запорізький національний університет»

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ МЕНЕДЖЕРА

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF FORMATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT STYLE

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто проблему формування ефективного стилю управління та його ціннісних орієнтацій. Особлива увага приділяється стилю керівництва, взаємин керівника та підлеглого. Обґрунтовано стилі керівництва на підприємствах. Визначені основні форми влади та їх характеристики. Проаналізовано управлінську сітку Р. Блейка та Дж. Моутона.

Ключові слова: лідер, влада, вплив, стиль керівництва, ціннісні орієнтації.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена проблема формирования эффективного стиля управления и его ценностных ориентаций. Особое внимание уделяется стилю руководства, взаимоотношений руководителя и подчиненного. Обоснованы стили управления на предприятиях. Определены основные формы власти и их характеристики. Проанализирована управленческая сетка Р. Блейка и Дж. Моутона.

Ключевые слова: лидер, власть, влияние, стиль руководства, ценностные ориентации.

ANNOTATION

The article considers the problem of formation of effective management style and his value orientations. Special attention is given to leadership style, relations between managers and subordinate. Justified leadership styles in enterprises. Defines the basic forms of government and their characteristics. Analyzed managerial grid R. Blake and J. Mouton.

Keywords: leader, power, influence, style of a management, valuable orientations.

Постановка проблеми. Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації. У загальній теорії психології та менеджменту розроблені концептуальні положення про залежність ефективної управлінської діяльності від наявності механізмів діагностування, оцінювання і мотивації, про єдність свідомості та діяльності, психологічну структуру спільної діяльності. Необхідно також зазначити, що значна кількість менеджерів не повною мірою готові до успішного управління підлеглими. Зокрема, невпевнено володіють сучасними психологічними прийомами і методами управління, не вміють ефективно організувати діяльність підлеглих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему формування ефективного стилю управління розглядали вітчизняні вчені Г.А. Дмитренко, В.А. Толочек, Л.Е. Орбан-Лембрик, Р.Л. Кричевський, А.І. Китов та зарубіжні науковці, такі як: П. Друкер, А. Маслоу, Дж. Моутон, Е. Раймер, Р. Уайт, Ф. Фідлер, Р. Хауз та ін.

Теорію управління розробляли такі науковці, як: Р. Блейк і Дж. Моутон, теоретичні положення про психологічну структуру спільної діяльності і форми її організації розроблені у працях А.Я. Анцупова, А.Л. Журавльова, Б.Ф. Ломова, Р.С. Нємова, М.М. Обозова.

У дослідженнях зазначених вище авторів описано різні стилі управління, керівництва і лідерства, показано їхні визначальні чинники.

Метою статті є визначення теоретичної сутності ефективного стилю управління та аналіз психологічних особливостей його формування.

Виклад основного матеріалу. Згідно з науковою теорією управління, робота керівника зводиться до того, що він змушує інших робити щось і так, як хоче. Для цього дуже важливе ефективно використання статусу лідера, впливу і влади.

Керівництво, лідерство є тим видом діяльності, який пронизує всю систему управління. Керівництво – суттєвий компонент ефективного управління в організації. Лідерство ж є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на інших [11].

Керуючий стає на чолі організації в результаті делегування повноважень. Керівник організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективно управляє своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації. У своєму визначенні лідерства Пітер Друкер пише: «Лідерство – це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини

на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні, що обмежують її рамки» [3].

Керівники повинні впливати таким чином, щоб легко передбачити і що веде не до прийняття даної ідеї, а до дії – фактичної праці, необхідній для досягнення цілей організації. Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу. Більшість людей пов'язує владу з насильством, силою та агресією. Але сила – зовсім не обов'язковий компонент влади. Влада – це можливість впливати на поведінку інших [4].

Усі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи незадоволені потреби або перешкоджаючи їх задоволенню, або вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена залежно від поведінки виконавця.

Влада може приймати різноманітні форми є п'ять основних форм влади. Розглянемо більш детально рисунок 1.

Влада за допомогою примусу, вплив через страх – так уявляють собі владу люди, що критикують її. Жорстокість часто служить посередником страху, але ніколи не є метою.

Законна влада буває дієва тоді, коли підлеглий кориться вказівкам керівника тільки тому, що він стоїть на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані повноваження управляти іншими людьми. Ці основи форми влади є інструментом, за допомогою якого керівник може змусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

Методика примусу, як правило, супроводжує владу у всіх випадках, коли людині дійсно щось потрібно, і вона упевнена, що інший здатний відібрати це у неї. Багато людей відчують найгостріше занепокоєння з приводу того, що вони можуть позбутися захищеності, любові або поваги. Тому навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чому люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників – через відсутність довіри і занадто високих витрат, пов'язаних з її застосуванням.

Обіцянка винагороди – один із найефективніших способів впливу на інших людей. Влада, заснована на винагороді, чинить вплив через

позитивне підкріплення підлеглого з метою добитися від нього бажаної поведінки. Виконавець не пручається цьому впливу, тому що він або вона в обмін на виконання того, що хоче керівник, чекає отримання винагороди в тій чи іншій формі. Оскільки всі – особистості, і їхні потреби мають унікальний характер, то, що одному представляється цінною винагородою, може не здатися так іншому. Щоб впливати на поведінку, винагорода має сприйматися як досить цінне. Виконавцю має надаватися така винагорода, щоб вона була адекватною згоді на вплив.

Традиція є найпоширенішим інструментом впливу. Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати і карати укріплює повноваження керівника віддавати накази. Керівник користується традицією, щоб задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Однак цей метод стане дієвим лише за умови, що виконавець уже засвоїв цінності, які дадуть йому можливість повірити, що керівник здатний задовольнити ці потреби. Тому вплив за допомогою традиції можливе лише тоді, коли норми культури, зовнішні щодо організації, підтримують точку зору, що підпорядкування начальству є бажаною поведінкою.

Харизма – це влада, побудована не на логіці, а на силі особистих якостей або здібностей лідера. Влада прикладу, або харизматичний вплив, визначається отождненням виконавця з лідером або потягом до нього, а також від потреби виконавця в приналежності і повазі. Виконавець може уявити, що у нього або в неї багато спільного з лідером. На рівні підсвідомості виконавець також чекає, що підпорядкування, можливо, зробить його схожим на лідера або викличе до нього повагу.

Керівник, що є харизматичною особистістю, також може мати і використовувати владу прикладу. Керівники часто служать прикладом поведінки для підлеглих. Це може бути наслідування стилю поведінки і манерам керівника.

Існує так звана влада експерта або вплив через розумну віру. Виконавець представляє, що керівник володіє особливим експертним знанням відносно даного проекту або проблем. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним тому, що рішення виконавця підкоритися є свідомим і логічним.

Використовуючи переконання, керівник мовчазно допускає, що виконавець має якусь

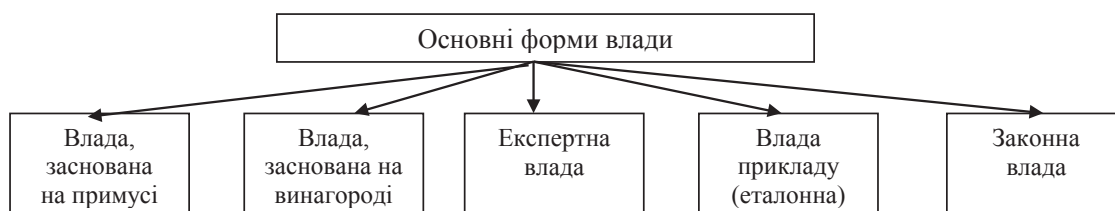


Рис. 1. Основні форми влади [3]

часткою влади, яка може зменшити можливість керівника діяти. Іншими словами, керівник визнає залежність від виконавця. Наприклад, якщо керівник служби маркетингу хоче реорганізувати відділ збуту, було б розумно, якби він чи вона визнали, що співробітники відділу збуту здатні так протистояти змінам, що це істотно вплине на випуск продукції.

Таким чином, навіть за умови, що керівник може володіти повноваженнями для впровадження нової організаційної структури без наради з підлеглими, все ж правильніше і практичніше було б влаштувати збори, вислухати всі думки і пояснити, чому зміни бажані. Активно домагаючись згоди, керівник робить дуже сильний вплив на потребу виконавця у повазі [7].

Керівник повинен заслуговувати довіри. Його аргументація повинна враховувати інтелектуальний рівень слухача: вона не повинна бути занадто складною, але й не повинна бути спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей його слухачів. Справа тільки виграло б, якби риси характеру та поведінку керівника подобалися б його підлеглим. Багато аргументів і спроб «продати» щось зазнали краху тільки тому, що потенційному покупцеві не сподобалася саме особистість котра продає, а не її товар або послуга.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що виконання роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона, по всій імовірності, постарается виконати більше, ніж мінімальні вимоги, тому що вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях. Людина, що одержала наказ, підкріплений примусом, звичайно виконує його, але по мінімуму. Іноді здається, що методика примусу ефективна, але пов'язані з нею проблеми можуть виникнути декількома тижнями або місяцями пізніше на стадії виконання.

Однак, переваги переконання несуть в собі не лише потенційні вигоди. В деяких випадках примус може виявитися більш ефективним, ніж переконання в досягненні цілей організації.

Страх, винагорода, традиція, харизма, розумна віра, переконання та участь в управлінні є інструментами, які керівник використовує для впливу на виконавця, апелюючи до його потреб. Керівник, який має у своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги й інші чинники. Недостатньо мати владу: вона повинна бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи – переважно натхненною – спрямованою на досягнення цілей організації.

Стиль керівництва – це система особистих засобів і способів управлінської діяльності менеджера освіти з метою досягнення поставлених цілей закладу та організації в цілому [8].

За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини. Стиль управління визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати від-

носини субординації. До незрілої людини, яка принципово не вміє працювати, доцільно застосувати авторитарний стиль управління. Сучасне розвинене суспільство має демократичний характер, його громадяни беруть участь у державному й корпоративному управлінні. Розвинутий тип людини формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.

Згідно з однією із класифікацій виокремлюють такі стилі керівництва:

- авторитарний. Його характеризують жорсткі методи управління, визначення стратегії діяльності групи, обмеження ініціативи й можливості обговорення прийнятих рішень, одноосібне прийняття рішення та ін.;

- демократичний. Основні його ознаки – колегіальність, заохочення ініціативи тощо;

- ліберальний. В основі його – відмова від прямого керування [2].

Окремі дослідники, описуючи стилі керівництва, використовують інші назви:

- директивний (командно-адміністративний, авторитарний): керівник є прихильником єдиноначальності, підпорядкування людей своїй волі;

- колегіальний (демократичний): керівник визнає самостійність підлеглих, довіряє їм;

- ліберальний (потуральний): керівник не керує колективом, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язків тощо.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний з психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;

- стиль не є вродженою якістю, а формується в процесі діяльності і змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;

- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіка поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

- стиль керівництва зумовлений культурними цінностями, традиціями організації;

- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника.

На сьогоднішній день відомі різні класифікації стилів керівництва. Звернемося до класичної класифікації Курта Левіна, за якої існує три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний. Визначимо основні риси, притаманні цим стилям керівництва.

Авторитарний (директивний) стиль характеризується централізацією влади лише в руках керівника. Він одноосібно приймає рішення, жорстко регламентує діяльність підлеглих, обмежуючи їхню ініціативу. Справи в колективі плануються керівником завчасно. Підлеглим відомі лише найближчі цілі і при цьому вони отримують мінімум необхідної інформації. Контроль за діяльністю підлеглих базується на силі влади керівника, його голос завжди є вирішальним, будь-яка критика на його адресу не допускається.

Демократичний (колегіальний) стиль заснований на децентралізації влади керівником. При прийнятті рішень він консультується з підлеглими, дає колегам можливість брати участь у їх виробленні. Підлегли отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. За такого стилю практикується делегування функцій і повноважень від керівника до підлеглих. Ініціатива з боку підлеглих стимулюється.

Ліберальний (потуральний) стиль характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих. Він виступає як посередник, який забезпечує підлеглих інформацією та матеріалами, необхідними для роботи. Зазвичай справи пускаються на самоплив. Керівник реагує лише тоді, коли на нього тиснуть зверху або знизу. Як правило, за такого стилю керівництва серед підлеглих стають лідерами одна-дві людини, які керують групами [5].

Серед нових стилів керівництва цікавий із психологічного погляду «прихований» («анонімний») стиль керівництва. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя всієї корпорації, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок. Цей стиль керівництва сформувався у період лідерства американського бізнесу і спричинив вповільнення темпів зростання компаній. Вони почали втрачати свої позиції, їх управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення у змінюваних ситуаціях. Наслідком цього став процес «відкривання» керівництва, передавання головних функцій управління безпосередньо виконавчим органам.

«Відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиві особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

«Уважний стиль». Його характеризують турбота про статус підлеглих, умови їх праці. Поведінка уважних керівників передбачає подяки підлеглим за добру роботу, увагу до їх особистих проблем, готовність прийти на допомогу, винагороди за бездоганно виконане завдання,

відсутність завищених очікувань у ставленні до співробітників [6].

Оптимальним сам по собі не може бути жоден з основних або навіть проміжних стилів керівництва. Оптимальним може бути лише динамічний стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління.

Менеджер, що здійснює управління завжди в авторитарному стилі, буде мати безсумнівний успіх, поки ситуація залишається напруженою. У спокійному, діловому середовищі висококваліфіковані, думаючі, ініціативні підлегли будуть сприймати начальника-автократа як людину невисокої культури, грубого і недостатньо розумного.

Керівник, що використовує винятково демократичний стиль управління, домагається найвищих результатів у спокійному середовищі, при ініціативних, думаючих, висококваліфікованих підлеглих, зацікавлених у спільній справі. Керівника, що строго дотримується винятково ліберального стилю, будуть високо цінувати лише яскраво виражені творчі особистості: винахідники, дослідники, письменники; керівник повинен якнайменше втручатися в процес творчості.

Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них. Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному, є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним, може вважатися оптимальним [9].

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської сітки, побудовану на аналізі різних комбінацій ступеня уваги до виробництва і до людей. Використання цієї моделі дає змогу описати наступні стилі керівництва (рис. 2).

Невтручання. Йому властивий низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, що сповідує такий стиль, не керує, а сам багато працює, докладає мінімальних зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як «зубожіння» керівництва. При цьому докладання мінімальних зусиль для виконання роботи відповідає цілям збереження належності до організації.

Стиль керівництва «сільським клубом». Характеризує його високий рівень турботи про людей і низький – про виробництво, прагнення до встановлення дружніх стосунків, зручного режиму роботи тощо. Досягнення конкретних результатів керівника цікавить значно менше.

Стиль «керівництво завданнями». В основі цього стилю максимальна турбота керівника

про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому його ще називають «режимом підпорядкування керівникові». Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить.

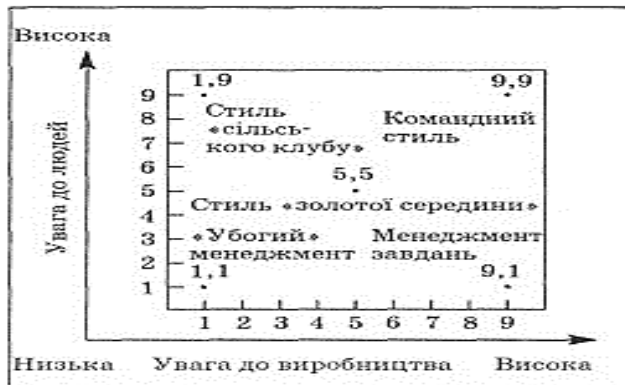


Рис. 2. Управлінська сітка
Р. Блейка і Дж. Моутона [10]

Стиль «золотої середини». Керівник, який сповідує його, прагне поєднати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їхні інтереси.

Командний стиль. Його характеризують прагнення керівника поєднати в своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високого ступеня задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керівництва створює зорієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності організації за активної участі працівників, вияв ініціативи, колективне розв'язання конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо. При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у виробленні мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності.

Останніми роками дослідники схиляються до думки про те, що не існує універсального стилю керівництва, будь-який із них може бути ефективним залежно від ситуації. Визнання первинності ситуації у виборі стилю управління стало передумовою формування теорії ситуативного управління. Жоден із ситуативних стилів не є універсальним, тому керівники повинні виявляти гнучкість, пристосовуючись до ситуацій [1].

Трансформаційний стиль керівництва. Керівники, що сповідують цей стиль, звертаються до високих ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи їх змінювати попередні цілі, потреби. Вони демонструють свою впевне-

ність, намагаються бути прикладом для підлеглих, надихати їх на досягнення цілей.

Взаємозв'язок стилю з національною культурою. Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацювати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В. Суутарі):

- участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);

- автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);

- винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);

- чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітко визначення ролей керівників і підлеглих);

- управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);

- індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Отже, стиль керівництва є постійним у певних ситуаціях, зміни яких можуть спричинити адаптацію або зміну стилю. Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний [12].

Висновки. Розглядаючи стиль управління, треба враховувати два аспекти. По-перше, керівник може прийняти рішення на користь того чи іншого стилю й тим самим визначити спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими. Другий аспект включає індивідуальний аспект процесу управління: стиль проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівниками та їх підлеглими. Особистість керівника впливає на стиль управління, або, точніше, на його ставлення до управління. Те саме можна сказати й про роль конкретної ситуації та склад колективу.

Психологічні особливості стилю управління детермінують ефективність професійної діяльності менеджерів, спільну діяльність та продуктивні взаємовідносини у колективі. Лідерство, здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей, необхідних для ефективного управління. Щоб керувати, необхідна влада. Влада – здатність впливати на

поведінку людей, необхідна для ефективності організації, тому що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої влади.

Керівники організацій вважають переконання та участь найефективнішими засобами впливу на тих, хто не займає управлінських посад, колег, і на тих, хто не є членом організації. Вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник, вважає задоволення чи незадоволення потреби певним результатом підпорядкування або непокори, і думає, що існує велика ймовірність, що його зусилля виправдає очікування керівника.

В загальних рисах стиль керівництва визначається за такими параметрами: мірою делегування керівником своїх повноважень; мірою участі підлеглих у прийнятті рішень; рівнем інформованості підлеглих; типами влади, що їх використовує керівник.

За класифікацією Курта Левіна існує три стилі керівництва: авторитарний, демократичний і ліберальний. Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учеб. пособие / А.В. Бусыгин. М.: Финпресс, – 2000. – 1056 с.
2. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, А. Джозеф. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 704 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 800 с.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е.П. Ильин. – СПб. и др.: Питер, 2003. – 508 с.
5. Психология управления. Стили керівництва і лідерства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/> – Назва з екрану
6. Психологічні особливості стилів керівництва. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/> – Назва з екрану
7. Роббинс С.П. Менеджмент: 6-е изд.: пер. с англ. / С.П. Роббинс, М. Коултер // М.: ИД «Вильямс», – 2004. – 880 с.
8. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З. П. Румянцева. М.: ИНФРА-М, – 2004. – 304 с.
9. Менеджмент у сфері послуг. Стиль управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/> – Назва з екрану
10. Лідерство та стиль роботи менеджера. Чинники формування стилю управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mobile.pidruchniki.com/> – Назва з екрану
11. Файоль А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль., г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, г. Форд // М.: Республика, – 1992, – 349 с.
12. Електронна онлайн бібліотека. Статті з психології [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ualib.com.ua/> – Назва з екрану