

УДК 159. 9: 316.772

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.1.10>

Іванова Юлія Михайлівна,
магістрантка соціально-психологічного факультету
Національного університету цивільного захисту України

Ушакова Ірина Михайлівна,
доцентка кафедри психології діяльності в особливих умовах
Національного університету цивільного захисту України

Радько Ольга Василівна,
доцентка кафедри психології та педагогіки
Харківської державної академії культури

ОЦІНКА ОСОБИСТІСНИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРІВ ЯК ФАКТОРУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КОМПАНІЇ

ASSESSMENT OF PERSONAL QUALITIES OF MANAGERS AS A FACTOR OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY

Вітчизняний і зарубіжний практичний досвід свідчить, що успішна діяльність підприємств, їх конкурентоспроможність визначаються не тільки величиною доступних їм матеріальних і фінансових ресурсів, а й вирішальною мірою кадровим потенціалом цих підприємств. Висока ефективність роботи підприємств визначається високим рівнем розвитку кадрового потенціалу, пов'язаного із сукупністю професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до трудової діяльності й особистісних якостей.

Під ефективністю співробітника ми розуміємо комплексну взаємозв'язану систему продуктивності, вимірювану в числових показниках прибутку, виручки, коефіцієнта трудової участі тощо, і задоволеності як психологічної, мотиваційної детермінанти діяльності.

Особистість менеджера відіграє важливу роль в управлінні й діяльності організації. Нові економічні умови вимагають від менеджерів майбутнього, крім здатності самостійно приймати рішення та нести за них відповідальність, ставитися до справи творчо, бути добре проінформованим, а також інноваційно-чутливим, уміти, застосовуючи підприємницьке мислення, найкращим чином використовувати ресурси й забезпечувати ефективність функціонування фірми. Успішний менеджер завжди досягає поставлених цілей.

У статті проаналізовано переваги та недоліки розвитку особистісних якостей менеджерів з погляду їх впливу на ефективність роботи компанії. Розкрито сутність професійно важливих якостей менеджерів, запропоновано авторське трактування розуміння ефективності роботи, визначено умови успішної професійної діяльності менеджера залежно від сформованості його психологічних якостей.

Аналіз результатів проведеного дослідження показав, що найбільш значущими серед цих якостей є комунікабельність, високі показники інтелекту, емоційна стабільність і домінантність, а також низька тривожність і нормативність. Установлено, що успішне вирішення завдання професійного функціонування неможливо без розвитку цих якостей.

Ключові слова: професійно важливі якості, ефективність співробітника, ефективність роботи компанії, особистісні якості, менеджер, оцінка й атестація персоналу, організація.

Domestic and foreign practical experience shows that the successful operation and competitiveness of enterprises is determined not only by the amount of material and financial resources available to them, but also, to a decisive extent, the human resources of these enterprises. High efficiency of enterprises is determined by the high level of human resources development, associated with a set of professional knowledge, skills, abilities, and motives, as well as personal qualities.

Employee efficiency is understood as a complex interconnected system of labor productivity, measured by numerical indicators of profit, income, level of participation in work, etc., and satisfaction as a psychological and motivational determinant of activity.

The personality of the manager plays an important role in the management and operation of the organization. New economic conditions require managers of the future to be creative, well-informed, and innovation-sensitive, able to make the best use of resources and ensure the efficiency of the firm using entrepreneurial thinking, in addition to the ability to make decisions and take responsibility for them. A successful manager always achieves his goals.

This article analyzes the advantages and disadvantages of the development of personal qualities of managers in terms of their impact on the efficiency of the company. The essence of professionally important qualities of managers is revealed, the author's

interpretation of understanding of efficiency of work is offered, conditions of successful professional activity of the manager depending on formation of his psychological qualities are defined.

Analysis of the results of the study showed that the most significant among these qualities are sociability, high intelligence, emotional stability, and dominance, as well as low anxiety and normativeness. It was found that a successful solution to the problem of professional functioning is impossible without the development of these qualities.

Key words: *professionally important qualities, employee efficiency, efficiency of the company, personal qualities, manager, assessment and certification of staff, organization.*

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю систематизації накопичених теоретичних і практичних підходів до підвищення ефективності діяльності підприємств на основі розвитку кадрового потенціалу, а саме особистісних якостей працівників. Оскільки багато суттєвих питань досі залишаються недостатньо розробленими, у сучасній психологічній науці неповно викладені питання теорії, методології та практики розвитку психологічних основ кадрового потенціалу підприємств як основи підвищення конкурентоспроможності й ефективності їх діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних економічних умовах ключовим завданням комерційних підприємств є забезпечення високої ефективності діяльності. Таке завдання є комплексним, оскільки ефективність організації загалом визначається великою різноманітністю факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, які впливають на неї.

Організацію О.В. Винославська, Л.Е. Орбан-Лембрик, Л.М. Карамушка, І.Л. Прошукало та інші визначають так:

1) різновид соціальних систем, об'єднання людей, які спільно реалізують деяку програму (мета) і діють на основі визначених принципів і правил;

2) внутрішню впорядкованість, узгодженість взаємодії щодо автономних частин системи, обумовлену її будовою;

3) одну із загальних функцій управління, сукупність процесів і (або) дій, що ведуть до утворення й удосконалення взаємозв'язків між частинами цілого (структурними елементами системи) [5; 7–9].

Організаціями традиційно називають інститути, які об'єднують людей для досягнення певних цілей. Організації мають набір таких ознак:

1) наявність цілей існування й розвитку, внутрішньої структури, особливої культури;

2) постійна взаємодія із зовнішнім середовищем;

3) використання людських, натуральних і матеріальних ресурсів.

Незважаючи на велику різноманітність трактувань поняття організації, його сутність відображають, як пише Л.М. Карамушка, такі ознаки:

– організація – це об'єднання людей, що виконують специфічні функції й ролі в ній;

– організація створюється й існує для досягнення спільної мети, що об'єднує людей для реалізації певних потреб та інтересів;

– спільна діяльність для досягнення спільної мети здійснюється в різних формах взаємодії (спільне виконання робіт, їх координація, обмін інформацією тощо). Ці форми в кожній конкретній організації залежать від її цілей, видів діяльності, поділу праці й інших факторів. Взаємодія сприяє формуванню організації як єдиного цілого, що має якісно нові властивості, які не зводяться до суми властивостей, входять до його частин (синергетичний ефект);

– організація має певні межі, що дають їй змогу існувати автономно від інших організацій. Ці межі визначаються видом діяльності, чисельністю працюючих, капіталом, виробничою площею, територією, матеріальними ресурсами тощо [6].

Ефективність діяльності організації визначається за певними показниками. Оцінити її тільки за економічними досягненнями, наприклад, із прибутку, отриманого в результаті діяльності, недостатньо. Величезний прибуток можна отримати й на основі жорстокої експлуатації працівників, і на основі сучасних методів організації виробництва з використанням соціально-психологічних факторів. Для нас важливим є вивчення другого, гуманного, шляху досягнення ефективності.

Ефективність організації оцінюється комплексно, за показниками двох блоків. Перший блок включає в себе об'єктивні (економічні) показники (результативність, продуктивність праці, продуктивність, рентабельність, екологічність, енергоємність).

Другий блок включає в себе суб'єктивні (психологічні, фізіологічні, соціально-психологічні) показники:

1. Трудова, духовна та громадська активність співробітників. Активність – це діяльнісний компонент психології людей. Трудова активність відбивається на таких показниках, як продуктивність праці, якість продукції, що випускається, тощо. Активність людей у духовній сфері визначається не тільки рівнем їхньої професійної майстерності, а й творчим ставленням до справи, участю

в раціоналізаторській діяльності. Громадська активність проявляється в участі в суспільно-політичному житті країни, соціальних рухах, освоєнні нових економічних умов. Показник активності свідчить про рівні психофізичної й соціально-психологічної життєдіяльності співробітників. Рівень психофізичної активності оцінюється в основному за величиною енерговитрат працівника, а соціально-психологічний рівень – за такими параметрами:

- 1) фактом трудової, духовної або громадської активності;
- 2) часом, витраченим на цю діяльність;
- 3) проявом ініціативи в праці, пізнанні або суспільній поведінці.

2. Задоволеність трудовою діяльністю. Це показник особистісного ставлення людини до своєї праці та членів групи.

3. Відносна стабільність організації. У кожній групі утворюється ядро кадрових працівників, навколо якого концентрується решта кадрового складу. Показник стабільності пов'язаний із показником плинності кадрів. Певний рівень плинності кадрів – це нормальне явище для кожної організації. Якщо група протягом довгого часу абсолютно стабільна, «законсервована», то це негативно позначається на її розвитку, на взаєминах людей, виробленні нових ідей тощо. Тому ми й говоримо про відносну стабільність організації, маючи на увазі важливість і необхідність певної плинності кадрів.

4. Спрацьованість працівників. Цей показник характеризує стійкість і міцність міжособистісних взаємодій. Із його допомогою оцінюється психологічний стан системи функціональної взаємодії співробітників. Спрацьованість людей у групі говорить про налагоджені організаційні та психологічні механізми їхньої діяльності, є передумовою згуртованості й сумісності членів організації [10].

Отже, у літературі частіше зустрічається поняття «ефективність», яке розглядається з економічного погляду. Ми поставили перед собою завдання визначити поняття «ефективність співробітника», акцентувавши увагу на її психологічні чинники.

У процесі теоретичного аналізу ми виявили теоретичні й емпіричні дослідження з питань економічної ефективності, ефективності підприємства, ефективності органів управління. Поняття «ефективність підприємства», «ефективність виробництва» включають відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, що визначаються як відношення ефекту, результату до витрат, що обумовили й забезпечили його отримання [3].

Таким чином, ефективність ми будемо розуміти як рівень відповідності результатів будь-якої діяльності поставленим завданням.

Ефективне функціонування організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь і практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг. Для ефективного виконання посадових обов'язків спеціаліст повинен мати певні спеціальні навички й особистісні властивості, що були б релевантні умовам, у яких він чи вона виконують ці обов'язки.

Варто зазначити, що при аналізі змісту ефективності багато авторів відводять важливу роль людському чиннику. Наприклад, прикладного значення й популярності набули роботи У. Оучі, П. Друкера, П. Сенже, Т. Пітерса, Р. Уотермена та інших дослідників, де підкреслювалося, що розвиток економіки безперервно пов'язаний з активізацією ролі людського фактора у виробничому процесі. Ю. Безрученков, Ю. Швалб, О. Данчева й інші автори підкреслюють, що саме люди – найбільш цінний ресурс фірми та головне джерело її продуктивності [1; 13].

Л.Е. Орбан-Лембрик підходить до питань ефективності працівників з погляду організації робочого місця й на цій основі висуває вимоги до працівника з метою підвищення ефективності діяльності організації. На думку фахівця «соціальної інженерії», відбір персоналу повинен відповідати вимогам соціальної динаміки або «кваліфікаційного руху», тобто перспектива кар'єрного зростання. Це вирішує також проблему дисципліни: самоорганізація за допомогою особистої зацікавленості в успіху в умовах панівної на підприємстві атмосфери співпраці. Велика заслуга належить названому автору також у виробленні правил для будь-якої роботи й принципів власне управлінської діяльності [7].

Ефективність досягається завдяки роботі людей, тому при описі процесів управління ефективністю доцільно зосередитися на тому, як поліпшити результати індивідуальної та групової роботи за допомогою планування особистої ефективності й розвитку. У такому випадку ми виходимо на поняття «ефективність співробітника».

Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних

та економічних проблем. З'ясування його сутності передбачає визначення змісту таких ключових понять, як особистість, гармонійний розвиток особистості, професійний розвиток особистості.

Професійний розвиток особистості – це підготовка й адаптація особи до роботи за конкретною професією чи спеціальністю. Професійний розвиток особистості відображає процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особистістю потрібними теоретичними знаннями, вміннями та практичними навичками, соціальними нормами поведінки, системою моральних цінностей та економічних якостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій дав змогу зазначити загострення ситуації на ринку праці України, що зумовило поглиблення уваги до категорій «якість робочої сили» і «конкурентоспроможність робочої сили».

На думку більшості організаційних психологів (Л. Карамушка, Л. Малімон, О. Тюптя), якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці й охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника. Під конкурентоспроможністю робочої сили вони розуміють сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має певні якісні та кількісні характеристики, які психологи називають особистісними особливостями [10; 12].

Вимоги до рівня професійної підготовки менеджерів досить високі, зокрема й до їхніх індивідуально-психологічних якостей, тому що ефективність їхньої роботи значною мірою залежить від їхніх особистісних психологічних характеристик. Формування таких індивідуально-типологічних характеристик визначає те, буде спеціаліст готовий до ефективного виконання посадових обов'язків чи ні [2].

Сьогодні існують різні підходи до дослідження особистості, кожен із яких дає змогу так чи інакше описати її характеристики. Особистість вивчалася у вітчизняній і західній психології з погляду різних шкіл і підходів. Особливий інтерес становлять роботи авторів, які пропонують свої методи діагностики особистості, це роботи Р. Кетелла, Г. Айзенка, О. Лічко, К. Леонгарда, Н. Шмішека, Дж. Келлі й інших. Наслідком такого різноманіття напрямів є різноманіття вимірювальних процедур, що дають змогу описати особистість [10].

У роботі, використовуючи термін «особистість», ми будемо слідувати за ідеєю Г. Олпорта й психології особистісних рис загалом, розуміючи під особистістю набір характеристик, якостей або

рис, доступних для вивчення й опису, під характеристиками та якостями особистості фіксовані способи поведінки конкретної людини, які проявляються в більшості життєвих ситуацій [4; 11].

У сучасному розумінні менеджер – це керівник або управляючий, що займає постійну посаду й наділений повноваженнями у сфері прийняття рішень із конкретних видів діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах.

Усю роботу з управління можна розділити на дві частини:

- управління діяльністю фірми,
- управління людьми, персоналом.

Усі вимоги до менеджера Л. Карамушка розділив на чотири великі групи:

1. Світоглядна позиція: чітка управлінська концепція, бажання забезпечити досягнення економічних і соціальних цілей організації, вміння позитивно впливати на людей, виховуючи особистим прикладом.

2. Ділова компетенція: професійні технологічні знання, досвід роботи, підприємливість, бажання й вміння ризикувати, культура професійного спілкування.

3. Адміністративні здібності: бажання й вміння контролювати підлеглих, вміння інтенсивно використовувати свій робочий час, правильно оцінювати людей, ефективно використовувати трудові ресурси, раціональність.

4. Особисті якості: схильність до лідерства, любов до людей, внутрішня свобода, обов'язковість, вміння встановлювати міжособистісні відносини, почуття гумору [6].

Таким чином, нові економічні умови вимагають від менеджерів, крім здатності самостійно приймати рішення й нести за них відповідальність, ставитися до справи творчо, бути добре проінформованим, а також інноваційно-чутливим, уміти, застосовуючи підприємницьке мислення, найкращим чином використовувати ресурси й забезпечувати ефективність функціонування фірми в тому числі й за рахунок розвитку їхніх особистісних якостей.

Професіографічний аналіз діяльності менеджерів різних компаній, проведений М. Бойко, Н. Верченко, Л. Карамушкою, О. Тюптя та іншими авторами, дав можливість сформулювати вимоги до особистості менеджера, які містять такі характеристики:

1. Високі загальні розумові здібності, проникливість, розважливність, вільнодумство, здатність до вдумливого аналізу й експериментаторства.

2. Орієнтованість на клієнта, соціабельність, комунікабельність, любов до праці з людьми,

радість стосовно соціального визнання (схвалення), великодушність до людей, легкість формування активних груп, добре запам'ятовування імен людей, люб'язність, тактовність, дипломатичність у спілкуванні.

3. Прагнення до спільних дій, підпорядкованість інтересів особистості груповим інтересам, совісність, сумлінність, почуття обов'язку й відповідальності, сила, енергійність, уміння підчинитися собі.

4. Сміливість у прийнятті рішень, швидкість вирішення практичних питань, самостійність.

5. Емоційна стійкість, витриманість, спокій, виваженість, стійкість до стресу, дисциплінованість.

6. Цілеспрямованість та орієнтованість на результат.

7. Допитливість, прагнення до нового, широкий кругозір. Здатність запам'ятовувати великий обсяг інформації [3; 4; 9; 12].

У роботі ми припустили, що такими показниками є інтелектуальні якості, нормативність, комунікативні здібності, які приведуть до більш адекватних показників ефективності в компанії за рівнем продажу порівняно з досліджуваними, які мають низькі показники цих особистісних якостей. Відповідно, метою роботи є оцінка рівня розвитку особистісних якостей менеджерів, розвиток яких, як ми вважаємо, дасть змогу підвищити рівень продажу в компанії.

Отже, дослідження розвитку особистісних якостей як фактору ефективності професійної діяльності менеджера проведено нами у великій компанії з продажу автомобілів преміум класу.

Основним критерієм ефективності роботи менеджера тут вважається економічний – обсяг продажів за квартал, суми прибутку та кількості укладених угод, а також оцінка керівництвом комунікативних умінь і навичок працівника та його знань стосовно технічних характеристик автомобілів. Відповідно до цих вимог проводиться атестація співробітників і визначається їхній «рейтинг» як місце в одній із чотирьох умовних груп:

1) безумовно придатні, які повністю відповідають умовам професії та керівництва (на жаль, таких виявлено лише 13,0% вибірки);

2) умовно придатні, відповідні, але які мають певний дефіцит потенціалу, що підлягає корекції (17,4%);

3) умовно непридатні – дефіцит потенціалу стосується ключових характеристик і для корекції вимагає значних зусиль (більшість усіх досліджуваних – 39,2%);

4) безумовно непридатні, які не відповідають вимогам діяльності за ключовими характеристиками (на жаль, третина – 30,4%).

Як уже відмічалось раніше, ми мали на меті з'ясувати психологічні (особистісні) якості менеджерів, щоб мати можливість саме через психологічні впливи підвищувати досягнення їхньої роботи в компанії. Крім того, це може бути корисним при доборі кадрів і прогнозуванні їхньої трудової ефективності.

Для вивчення особистісних якостей менеджерів використано «Особистісний опитувальник 16 PF» Р. Кетела, який дав нам змогу оцінити рівень сформованості певних рис особистості.

Згідно з результатами дослідження, можемо констатувати, що для групи менеджерів вищого рівня (безумовно придатні) установлені високі показники за такими чинниками, як домінантність ($m = 7,24$), імпульсивність ($m = 6,37$), комунікативність ($m = 8,6$), і високі показники інтелекту ($m = 7,78$). Найбільш низькі показники в цих досліджуваних виявлено за дотриманням групових норм ($m = 4,05$) і тривожністю ($m = 3,84$).

Для представників другої групи також характерними є доволі високі показники інтелекту ($m = 7,6$) і комунікативні якості ($m = 7,9$). Також для них характерні вищі за середні показники нормативності поведінки ($m = 6,43$) та високий самоконтроль ($m = 6,54$), але при цьому вони тривожні ($m = 6,1$) і підозріливі ($m = 4,24$).

Позитивними якостями менеджерів третьої групи, на які, як ми вважаємо, можна буде спиратися в тренінговій роботі, є чутливість ($m = 6,22$), самоконтроль ($m = 5,98$) і радикалізм ($m = 6,3$). Але при цьому вони мають низку якостей, які, як ми вважаємо, негативно відображаються на ефективності їхньої роботи: боязкість ($m = 4,12$), експресивність ($m = 6,4$), емоційна нестабільність ($m = 3,98$) і тривожність ($m = 6,76$).

Нарешті, представники четвертої групи мають як основну рису високу нормативність поведінки ($m = 6,12$), але при цьому вони швидше замкнуті (показник за фактором А = 3,34), підпорядковані ($m = 4,2$), високо тривожні ($m = 7,1$) і фрустровані ($m = 6,4$).

Застосування критерію Н. Крускала-Уолліса дало нам змогу оцінити суттєвість різниці між показниками виділених груп за різними шкалами. Виявлено, що найбільш суттєво (на рівні $p \leq 0,001$) відрізняються показники комунікативності й інтелекту в придатних і непридатних до діяльності менеджерів працівників автосалону. Також значно (на рівні $p \leq 0,01$) відрізняються показники тривожності (у непридатних вона значно вища) та домінантності, яка є вищою саме в придатних до професійної діяльності менеджерів. Крім того,

у представників третьої та четвертої груп значно вищі (на рівні $p \leq 0,05$) порівняно з першою групою показники підпорядкованості й тривожності.

Отже, проведене дослідження дало нам можливість констатувати зв'язок ефективності професійної діяльності менеджерів автосалону та їхніх особистісних особливостей, описати «груповий портрет» особистостей, які є успішними в цій діяльності: вони комунікативні, мають досить високий рівень інтелекту, домінантні, емоційно стійкі та незалежні, вони прагнуть завжди доводити справу до кінця. Варто відмітити, що вони демонструють невисоку нормативність, тому в них можуть виникати складності при слідуванні нормам і правилам, але вони швидко адаптуються, бо є інтелектуально й поведінково лабільними. Саме ці якості й варто, як ми вважаємо, «шукати» в кандидатах на роботу менеджером в автосалоні та розвивати в тих, хто умовно придатний або навіть умовно непридатний, щоб привести у відповідність їхні якості до умов професії.

На основі отриманих результатів нами розроблена й реалізована програма тренінгу з розвитку особистісних якостей працівників компанії з продажу автомобілів. Але про неї ми вже будемо говорити в наступних роботах.

Висновки. Таким чином, запропонований метод для оцінки особистісних якостей менеджера дає змогу виявити рівень розвитку соціально затребуваних якостей фахівців і може бути використаний у роботі суб'єктів управління персоналом (керівників підприємств і відділів, фахівців кадрових служб підприємств) як засіб оптимізації їхньої професійної діяльності.

Результати роботи полягають у такому:

- визначено особистісні якості менеджерів з продажу авто;
- виявлено, що домінуючими якостями є соціально затребувані особистісні якості (комунікабельність, високий рівень інтелекту, емоційна стійкість і домінантність);
- встановлено, що успішне вирішення завдання професійного управління неможливо без розвитку цих якостей;
- розроблено тренінг удосконалення виділених якостей менеджера.

Отже, найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їхній інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове, тому обов'язковою умовою для успішного функціонування будь-якого підприємства є розвиток особистісних якостей персоналу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Безрученков Ю.В. Професійна культура фахівця ресторанного господарства як складова якості туристичної послуги. Умань : Вид.-поліг. цен. «Візаві», 2013. С. 107–109.
2. Бодров В.А. Психология профессиональной пригодности : учебное пособие для вузов. Москва : ПЕРСЭ, 2001. 511 с.
3. Бойко М.Г. Управління взаємовідносинами зі споживачами туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
4. Верченко Н.В. Професійно-важливі якості майбутнього робітника : методичні рекомендації. Донецьк : ІПО ІПП УМО, 2012. 48 с.
5. Винославська О.В. Етична мотивація американських та українських професіоналів бізнесу. Зміни у свідомості Українського суспільства на зламі тисячоліть. Київ : ВД «КМ Академія», 2001. С. 167–175.
6. Карамушка Л.М. Мотивація підприємницької діяльності : монографія. Львів : Сполом, 2011. 208 с.
7. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 568 с.
8. Прошукало І.Л. Психологічна специфіка діяльності сервісних організацій. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2019. № 2–3 (17). С. 97–105.
9. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія / за наук. ред. Л.М. Карамушки. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 206 с.
10. Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби : колективна монографія / за наук. ред. Л.М. Карамушки, Л.Я. Малімон. Луцьк : СПД Гадак Жанна Володимирівна, 2011. 304 с.
11. Технології роботи організаційних психологів : навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л.М. Карамушки. Київ : Фірма «ІНКІС», 2005. 366 с.
12. Гюптя О.В. Як правильно влаштуватись на роботу? *Практична психологія та соціальна робота*. 2001. № 1. С. 37–40.
13. Швалб Ю.М., Данчева О.В. Практична психологія в економіці та бізнесі : навчальний посібник. Київ : Лібра, 1998. 270 с.