

Таким чином, для зміни наявної ситуації необхідні комплексні заходи, спрямовані на створення сприятливого середовища для функціонування будівельних підприємств. Інноваційні перетворення повинні торкнутися в першу чергу зовнішнього середовища, що оточує діючі будівельні підприємства. Позитивні зміни зовнішнього середовища дадуть істотний поштовх інноваційному розвитку будівельних підприємств, зростанню економіки і підвищенню добробуту населення.

У контексті розглянутої проблеми розробка практичних рекомендацій для вирішення питань організації управління інноваційним розвитком будівельних підприємств та розгляд ряду проблем, пов'язаних з критеріями оцінки інноваційного розвитку будівельного підприємства визначає завдання для подальшого дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємств / І.О. Богатирьов // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 7-8 (26-27). 2006. – № 1. – С. 73-79.
2. Гаман М.В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід: Монографія. – К.: Вікторія, 2004. – С. 104-131.
3. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
4. Затхей А.Р. Особливості планування розвитку вітчизняних промислових підприємств / А.Р. Затхей // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць] / Відп. ред. О.Є. Кузьмін. – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2001. – № 436. – С. 31-35.
5. Козенков Д.Є. Управління розвитком підприємства на основі теорії життєвого циклу / Д.Є. Козенков // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – 2011. – № 1 (10) – С. 77-84.
6. Пашенко В. Н. О факторах, влияющих на состояние инвестиционного потенциала строительной организации / В. Н. Пашенко // Экономическое возрождение России. – 2010. – №1(23) – С. 88-92.
7. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи / О.О. Юшкевич // Вісник Житомирського державного технологічного університету: науковий журнал [Серія: Економічні науки]. – 2011. – №2 (56) – Ч. 2. – С. 179-183.
8. Федотов А.В. Сдерживающие факторы экономического развития промышленных предприятий Научный журнал «Вопросы региональной экономики». – №4 (17). – 2013. – С. 95-104.

УДК 005.322 (045)

**Шарко І.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва*

**Гуторов О.І.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту організацій  
Харківського національного аграрного університету  
імені В.В. Докучаєва*

### ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ

Здійснено теоретичний аналіз найбільш суттєвих факторів, що формують особистість ефективного сучасного менеджера. У якості визначального фактора ефективності розглянуто психологічну гнучкість менеджера, що проявляється в емоційній, інтелектуальній та поведінковій гнучкості. Проаналізовані прикладні аспекти підвищення психологічної гнучкості менеджера.

**Ключові слова:** ефективність менеджера, психологічна гнучкість, самоменеджмент, компетентність, управлінська культура.

#### **Шарко И.А., Гуторов А.И. ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ**

Осуществлен теоретический анализ наиболее существенных факторов, формирующих личность эффективного современного менеджера. В качестве определяющего фактора эффективности рассмотрена психологическая гибкость менеджера, которая проявляется в эмоциональной, интеллектуальной и поведенческой гибкости. Проанализированы прикладные аспекты повышения психологической гибкости менеджера.

**Ключевые слова:** эффективность менеджера, психологическая гибкость, самоменеджмент, компетентность, управленческая культура.

#### **Sharko I.O., Gutorov O.I. THE FORMATION OF EFFECTIVE MANAGER PERSONALITY: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS**

The most significant factors shaping the identity of the effective modern manager highlighted in the article. The main factor of effective management is its psychological flexibility, which manifests itself in emotional, intellectual and behavioral flexibility. Means of increasing psychological flexibility manager analyzed.

**Keywords:** efficiency of management, psychological flexibility, self-management, competence, managerial culture.

**Постановка проблеми.** Ефективність управління починається з уміння усвідомлювати свої власні цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе та інших лю-

дей, доцільно розподіляти свій час, вчасно та оптимально приймати рішення, активно діяти, знімати стреси тощо.

Говорячи про ефективність конкретного менеджера, мають на увазі його внутрішній потенціал як людини, його особистісне і професійне зростання. Під ефективністю конкретного менеджера розуміють цілий комплекс знань, умінь, навичок, необхідних для успішного виконання ним управлінських функцій. Також ефективність конкретного менеджера передбачає розкриття своїх сильних особистісних якостей і подальше їх використання з вигодою для себе і підприємства, в якому він працює [1].

До менеджера, передусім, ставляться вимоги високого рівня професіоналізму та компетентності. Для того, щоб відповідати потребам часу, менеджер має постійно вдосконалюватися. Здатність до само розвитку є чи не найважливішою з усіх властивостей ефективного менеджера. Ця здатність залежить як від внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Часто успішність та ефективність менеджера визначається його умінням правильно скористатися ситуацією.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема формування особистості ефективного менеджера завжди привертала увагу дослідників різних напрямків знань: психології управління, психології особистості, соціальної психології, акмеології, та ін. Значна кількість закордонних та вітчизняних публікацій присвячена проблемі аналізу найважливіших якостей менеджерів.

Аналіз спеціальної літератури різних авторів показав, що до професійних якостей менеджера, що забезпечує найбільший внесок у забезпечення продуктивності всієї його управлінської діяльності, відносять: професійну і управлінську компетентність; здатність ефективно діяти в умовах ринку; вміння стратегічно і аналітично мислити, передбачати наслідки рішень; вміння здійснювати всебічний аналіз ситуації; здатність приймати рішення в умовах ризику і невизначеності; вміння працювати в команді; стресостійкість і самовпорядкування; організаторські та комунікативні здібності; впевненість у собі і організації щодо досягнення успіху; морально-етичні якості; креативність, творчі здібності (М. Вудкок і Д. Френсіс, Лі Якокка, Ф.Тейлор, А.Файоль, Е. Кортунова В. Конишев, Н. Димченко, О. Штепа, Г. Кот, П. Мілютін, Г. Бакірова, Л. Завалкевич та ін. [2–17]). Поряд із цим процеси управління формуванням ефективного менеджера та пошук критеріїв оцінки особистої ефективності менеджера потребують подальшого ґрунтовного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних основ і обґрунтування науково-практичних факторів, що формують особистість ефективного сучасного менеджера, а також встановлення критеріїв ефективності прийняття ним управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Специфіка управлінської праці, складність і різноманіття управлінських функцій обумовлюють вимоги, що ставлять до особистості менеджера. Під професійно важливими якостями людини розуміють якості, що впливають на ефективність здійснення праці за його основними характеристиками продуктивності і надійності [11]. Це вельми складні в психологічному плані характеристики, що залежать від багатьох факторів: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібностей, умов діяльності. Таким чином, професійні якості менеджера – це узагальнені, найстійкіші характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, яка дає можливість досягти цілей з позитивними результатами.

Також важливою є управлінська культура при формуванні належного морально-психологічного клімату, який панує в робочому колективі.

Управлінську культуру стосовно суб'єкта управління, тобто особистості, чиї професійні обов'язки пов'язані з управлінською діяльністю, П. Мілютін визначив як «високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання в сфері соціального управління з високим ступенем ефективності і стабільності» [10, с. 26].

Управлінська культура керівника – це комплекс управлінських знань, умінь і досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей лідерської і творчої спрямованості [2].

Кушнеровою Ю.Ю. був проведений аналіз професійних аспектів роботи менеджерів, який показав, що, незважаючи на великий розкид в безпосередньому змісті їх діяльності, специфіки вирішуваних завдань, можна виділити кілька шарів роботи, спільних для всіх менеджерів:

- організаційно-регулятивний (цілі, завдання, норми професійної діяльності, планування стратегії і т. д.);
- комунікативний (лідерство, конфліктність, стиль роботи, управління, особливості міжособистісних взаємин і т. д.);
- особистісно-мотиваційний (особистісно-професійні якості, інтереси, мотиви, цілі, установки і т. д.);
- предметно-інтелектуальний (обумовлений змістом і специфікою діяльності менеджера);
- кооперативний (способи, засоби, технології організації взаємодії, передача повноважень і відповідальності).

Бакіровою Г.Х. у процесі аналізу виконуваних менеджером функцій, ролей, видів активності було доведено, що керівникам особливо необхідна соціально-психологічна компетентність, яка розглядається як система внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови ефективної комунікації в діловій взаємодії. Соціально-психологічна компетентність включає наступні здібності:

- здатність розуміти самого себе (що передбачає усвідомлення власних мотивів, можливостей у сфері спілкування, поведінкових патернів);
- здатність розуміти інших людей (що передбачає розуміння потреб, мотивів інших людей, їх особливостей поведінки, використовуваних психологічних захистів);
- здатність розуміти взаємини людей (що означає здатність адекватно сприймати ситуацію спілкування, що складаються у процесі відносини, усвідомлювати власний вплив на процес спілкування, розуміти причини труднощів);
- здатність прогнозувати міжособистісні ситуації [12].

Отже, ефективність конкретного керівника в ділових комунікаціях стає запорукою його ефективної роботи. Тому формування в собі якостей, які є необхідними для успішної діяльності, є однією з обов'язкових умов роботи менеджера над собою.

В основі пріоритетів того чи іншого виду активності лежать власні цінності і мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні – на цілі компанії [12].

Менеджер повинен опанувати науку і мистецтво управління самим собою, освоїти прийоми персонального менеджменту. Це дозволить керівнику:

- ефективно організовувати свою особисту працю і працю своїх підлеглих;

- найкоротшим шляхом досягати професійних і життєвих цілей;
- постійно підвищувати кваліфікаційний рівень;
- уникати стресових ситуацій, підвищувати і зберігати високу працездатність;
- досягати найкращих результатів праці;
- отримувати задоволення від виконуваної роботи [6].

Консультанти з управління М. Вудкок і Д. Френсіс виділяють 11 обмежень, що перешкоджають ефективній роботі в ролі керівника [13]. Технологія самоменеджменту, як ключова техніка, сприяє підвищенню власної ефективності. Самоменеджмент – це насамперед самоорганізація: вміння обмежувати себе (обирати точки докладання зусиль) і мобілізувати себе (сконцентрувати зусилля і зосередити увагу на тому, чого хотілося б досягти).

Як зазначає Л.В. Коpecь, особистість – це складна психологічна реальність, що є надзвичайно складним об'єктом дослідження. Особистість зумовлена соціокультурними впливами, але залежить і від генетичних чинників, вона функціонує на свідомому і несвідомому рівні, вона змінюється і розвивається, проте характеризується усталеними тенденціями, які дозволяють вирізнити особистість упродовж тривалого часу, ідентифікувати її стиль, дії, сутність [9, с. 232].

Особистість кожного менеджера складається з трьох компонентів: а) емоційний – відображає відчуття й емоції індивіда щодо певної ситуації; б) когнітивний (пізнавальний) – висвітлює результат знань індивіда про ситуацію; в) уявний – визначає те, як індивід має поводитися в конкретній ситуації [6].

Для того, щоб залишатися конкурентоздатними в ринковій системі економічних відносин менеджери повинні вміти швидко реагувати на запити, постійно модернізуючи бізнес-процеси в організаціях. Впоратися із цим можна лише маючи достатньо гнучку структуру, здатну швидко впроваджувати нові технології та своєчасно змінювати спрямованість своєї діяльності.

Якщо розглядати гнучкість в аспекті трикомпонентної структури особистості (обґрунтованої Л.С. Завалкевич в [14]), то її можна уявити у вигляді сукупності емоційної, когнітивної та поведінкової гнучкості. Володіючи кожним із цих видів гнучкості, менеджер отримує ширші можливості щодо саморозвитку та ефективнішого прийняття рішень. Так, емоційна гнучкість, що складається з емоційної стійкості та емоційної експресивності, дозволяє визначити конкретні психотехнологічні прийоми, спрямовані на розвиток здатності контролювати негативні емоції, створювати в себе необхідний творчий емоційний стан, насичувати спілкування позитивними емоціями та почуттями [17].

Емоційна врівноваженість часто розуміється як здатність пригнічувати сильні, як правило, негативні емоції. Насправді ж врівноваженість – це не пригнічення емоцій та не відсутність їх. Врівноваженість – це «співпраця» різних емоцій у взаємному доповненні, компенсації одних іншими. Емоційна гнучкість ґрунтується на властивостях емоцій:

1. Універсальність – можливість переживати будь-які емоції з приводу будь-якої потреби. Можливість переживати одну емоцію до різних потреб та різних емоцій до однієї потреби.

2. Пластичність – можливість переживати емоції з різними відтінками та навіть з різними знаками (+, -), наприклад, задоволення (споріднене з азартом гравця) від нервової напруги, викликаного ризикованістю очікуваної угоди.

3. Динамічність – здатність емоцій нарощуватися, слабшати, змінюватися у просторі та часі стосовно джерела та залежно від фази протікання.

4. Домінантність – здатність сильніших емоцій пригнічувати протилежні.

5. Кумулятивність – здатність емоцій підсумовуватися, накопичуватися і підсилюватися при цьому.

6. Адаптивність – здатність притуплятися в процесі звикання (принцип десенсибілізації – знечутчення).

7. Суб'єктивність – здатність різних людей, залежно від особистих особливостей, відчувати різні емоції стосовно одного і того ж самого джерела.

8. Заразність – можливість передавати емоції іншим, «заражати» в процесі діяльності (наприклад, паніка або спокій, хороший або поганий настрій тощо).

9. Запам'ятовуваність – здатність емоцій довго зберігатися у пам'яті та викликатися уявленнями.

10. Іррадіація – можливість поширення емоції зі стимулу (джерела) на все, що сприймається паралельно (певна новина чи перебіг подій, викликавши емоцію, може накласти свій відбиток на всіх інших людей та обставини, що супроводжують цю емоцію, ніби розфарбувавши навколишній світ у світлі чи темні тони).

11. Перенесення – можливість переживати стимульні емоції стосовно предметів, пов'язаних із цим стимулом (наприклад, людина, яка переповіла добрі новини, автоматично асоціюватиметься з позитивом і досягненнями).

12. Амбівалентність – здатність переживати протилежні емоції стосовно одного і того самого об'єкта одночасно (гнів і співчуття, симпатія і ненависть тощо).

13. Віддзеркалюваність – здатність одних емоцій викликати інші.

У підсумку, стає зрозумілим, що менеджер може робити з емоціями все, що вважатиме за потрібне. Він має лише відповіді для себе на питання: чи здатний я передбачити ситуації, в яких корисні ті чи інші емоції, чи здатний я залишатися спокійним, коли мене дратують, смішать і тому подібне.

Емоційна гнучкість може залежати і навіть визначатися гнучкістю інтелектуальною або пізнавальною, яка визначається як можливість використання різних стратегій, методів і прийомів мислення, пізнання, виходу за межі оцінок і стереотипів сприйняття, формування та прийняття інших картин світу. Саме цей вид гнучкості приймається багатьма дослідниками як визначальний критерій ефективності мислення. Особливе значення надається семантичній гнучкості, яка, за Гілфордом, є здатністю виділяти функцію об'єкту і пропонувати їй нову форму використання, включати її в нову систему зв'язків і відносин. Гнучкість мислення визначається легкістю перебігу ідей, швидкістю зміни напряму цього процесу [16].

Гнучкість поведінки – здатність видозмінювати свою поведінку так, щоб отримувати або забезпечувати якусь відповідь від іншої людини, здатність використовувати всі можливі варіанти дій. Гнучкість поведінки може бути пов'язана з розвитком цілого спектра реакцій на будь-який стимул, у протизвичним, а відповідно обмежувальним реакціям, що можуть стримувати потенціал успіху. Гнучку реакцію менеджера визначає те, скільки способами він може виконати завдання, як він може пристосувати свої вміння до вимог завдання; скільки завдань менеджер може вирішити в один спосіб.



Джон Гріндер пропонує кожного дня перед сном пригадувати весь день та створювати по три інших способи реагування. Таким чином з'являється можливість автоматично підвищити гнучкість поведінки менеджера та з'ясувати, що можна реагувати на навколишній світ адекватніше [15].

Володіння лише одним способом вирішувати завдання – це відсутність вибору взагалі. Мати вільний вибір – означає використовувати мінімум три підходи до ситуації. Гнучкий менеджер здатний отримувати задоволення і користь від ситуації, навіть якщо умови достатньо жорсткі. Більшість людей «заімпотеновано» соціальними стереотипами і тому позбавляють себе вибору оптимального варіанту, приймаючи за єдино можливий уже відомий їм варіант поведінки.

Гнучкість менеджера визначається взаємодією трьох головних факторів – його ставленням до: 1) об'єктивної реальності, тобто зовнішнього середовища в цілому, до ситуації як до умов та засобів; 2) до себе, як до ефективного системи, що самоорганізується, як до джерела внутрішніх ресурсів і засобів; 3) своєї спрямованості, цілей, всього, що визначає його бажання змінюватися.

У ставленні до життя гнучкість передбачає пружність аж до жорсткості, з одного боку, та гутаперчивість аж до м'якості – з іншого. На відміну від позиції жорсткої чи м'якої позиція гнучкого менеджера споріднена з позицією гравця, що здатний бути одночасно і глядачем, і режисером. Негнучкість, стереотипність психологічних компонентів особистості дозволяє легко спрогнозувати поведінку людини і робити її дуже вразливою до різного роду маніпуляцій. Така людина легко піддається впливу на шкоду собі. Емоційна стереотипність – умова успішної провокації. Інтелектуальна ригідність обмежує людину в виявленні обману. Стереотипність поведінки змістить піддатися маневру.

Отже, з точки зору управлінця гнучкість означає: цілеформування (менеджер визначає будь-яку мету позитивно та конструктивно), прийняття рішення (в будь-якій ситуації є кілька варіантів вирішення, кожний з яких веде до результату), вплив (менеджер може використовувати будь-яку стратегію та стиль, при цьому головним критерієм діяльності є ефективність). Оскільки головним завданням менеджера є прийняття рішення, то і оцінка його діяльності здійснюється, як правило, через оцінку ефективності рішень. Вона, у свою чергу, визначається своєчасністю, реальністю, збалансованістю, економічністю, дієвістю, результативністю. Говорячи про оцінку ефективності рішень, звертаються до критерію (чіткості й точності його визначення); альтернативності й точності, тобто відповідності критерію (1/кількість помилок) та швидкості прийняття рішення. Гнучкий менеджер завжди визначає крім головних додаткові критерії виконання завдання, а ефективність рішення з урахуванням вище наведеного визначатиметься як добуток швидкості та точності прийняття рішення.

Оскільки часто діяльність менеджера супроводжується невизначеністю і важко підібрати оптимальний критерій ефективності, то в якості нього приймається варіативна гнучкість, тобто здатність побачити максимальну кількість альтернативних варіантів вирішення проблеми або способу дії в одній і тій же ситуації.

Таким чином, бути гнучким означає займати таку позицію, в якій бажані результати створюються незалежно від поточної ситуації – її складності, нео-

днозначності, темпу, очікувань тощо. В теорії систем є принцип необхідного різноманіття, який стверджує, що для успішного пристосування й виживання елементу системи потрібна певна кількість гнучкості і ця гнучкість повинна бути прямо пропорційна можливим коливанням невизначеності в системі». У контексті менеджменту це означає, що менеджеру не можна обмежуватися одним рішенням, а відпрацьовувати стільки альтернативних рішень, щоб передбачити всі можливі випадковості, навіть якщо це іде врозріз з правилами гри [14].

**Висновки.** У процесі формування особистості ефективного менеджера в умовах часткової або повної невизначеності та непередбачуваності все більш важливу роль відіграє гнучкість. Розвиток менеджером емоційної, інтелектуальної та поведінкової гнучкості забезпечить підвищення керованості кінцевими цілями організації.

Критеріями оцінки підвищення особистої ефективності менеджера можна вважати: самоорганізацію, результативність управлінської діяльності, задоволеність менеджера собою і своєю роботою. Оцінку ефективності рішень доцільно визначати своєчасністю, реальністю, збалансованістю, економічністю, дієвістю, результативністю. При цьому важливим є чітке й точне визначення критерію оцінки; наявність альтернативності рішень та швидкості прийняття рішень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кот Г.М. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера / Г.М. Кот, О.Ю. Пилипчук [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/download/2119/2110>.
2. Формирование личности будущего менеджера внешнеэкономической деятельности / [Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://chromosome2009.org/formirovanija-lichnosti-budushhego-menedzhera-vneshnejekonomicheskoy-deyatelnosti/>.
3. Кортунова Е.П. Управленческая культура руководителя образовательного учреждения в современных условиях [Текст] / Е.П. Кортунова // Молодой ученый. – 2011. – № 6. – Т. 2. – С. 94-96.
4. Коньшев В.А. Эффективность менеджера – успех деятельности предприятия / В.А. Коньшев // Вестник ОГУ. – 2012. – № 2 (138)/февраль. – С. 308 – 313.
5. Юнг К. Психологические типы. / Под ред. В. Зелинского, С.П. Ювенита, – М.: Издательская фирма «Прогресс-Универс», 1995. – 716 с.
6. Якокка Ли. Карьера менеджера. / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 384 с.
7. Димченко Н.С. Формування особистості менеджера як професійного керівника організації / Н.С. Димченко // Збірн. наук. праць Луцького нац. техн. ун-ту. Сер. «Економіка та менеджмент». – Вип. 9 (34). Ч. 1. – Луцьк, 2012. – С. 79-83.
8. Штепа О.С. Особливості психологічної ресурсності осіб зрілого віку // Вісник львівського університету. Серія філософські науки. 2012. Вип. 15. – С. 310-317.
9. Коpecь Л.В. Психологія особистості: навч. посібник / Л.В. Коpecь. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. – 460 с.
10. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90-93.
11. Пряхников Н.С. Психология труда / Н.С. Пряхников, Е.Ю. Пряхникова. – М.: Академия, 2009. – 480 с.
12. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
13. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.
14. Завалкевич Л.Е. Развитие психологической гибкости как фактор эффективности менеджерской деятельности / Л.Е. Завалкевич // Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – № 2. – С. 13–29.



15. Бендлер Р. Из лягушек – в принцы (Вводный курс НЛП тренинга) / Р. Бендлер, Дж. Гриндер – [Электронный источник]. Режим доступа: [http://www.lib.ru/NLP/book1.txt\\_with-big-pictures.html](http://www.lib.ru/NLP/book1.txt_with-big-pictures.html).
16. Грикс Х.Е. Основные направления экспериментального изучения творчества // Хрестоматия по общей психологии. Психология мышления / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.В. Петухова. – М.: МГУ, 1981. – 300 с.
17. Митина Л.М. Эмоциональная гибкость учителя: психологическое содержание, диагностика, коррекция / Л.М. Митина. – М.: МПСИ, 2001. – 192 с.