

Артем Сергеевич; [Место защиты: Ин-т систем. анализа РАН]. – Москва, 2013. – 24 с.

2. Большая энциклопедия психологических тестов / [авт.-сост. А.А. Карелин]. – Москва : ЭКСМО, 2005. – С.241-244.

3. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. - СПб. [и др.] : Питер, 2003. – С.226–227. – (Серия «Практикум по психологии»).

4. Жегалло А. В. Идентификация эмоциональных состояний лица в микроинтервалах времени : диссертация ... кандидата психологических наук : 19.00.01 / Жегалло Александр Владимирович; [Место защиты: Ин-т психологии РАН]. – Москва, 2007. – 127 с.

5. Ильин Е. П. Эмоции и чувства : [учебное пособие] / Ильин Е. П. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2011. – 782 с. – (Мастера психологии).

6. Панфилова М. А. Графическая методика «Кактус» / Марина Александровна Памфилова // Обруч. – 2000. – №5. – С. 12–13.

УДК 159.9: 316.48

Резнік О.Г., старший офіцер відділення здійснення слідчих (розшукових) дій оперативно-розшукового відділу Луцького прикордонного загону ДПСУ

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПОРТРЕТ КЕРІВНИКА ПРИКОРДОННОГО ПІДРОЗДІЛУ ЯК СУБ'ЄКТА БОСІНГУ

У статті розглядається психологічний портрет керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу; визначено типові порушення статутних вимог з боку керівника, що провокують виникнення босінгу; окреслено стиль поведінки керівника щодо емоційного пригнічення підлеглих та надано психологічну характеристику суб'єкту босінгу.

Ключові слова: босінг, керівник, психологічний портрет, прикордонний підрозділ.

В статье рассматривается психологический портрет руководителя пограничного подразделения как субъекта босинга; определены типичные нарушения уставных требований со стороны руководителя, которые провоцируют возникновение босинга; очерчены стиль поведения руководителя по эмоциональному подавлению подчиненных и предоставлена психологическая характеристика субъекта босинга.

Ключевые слова: босинг, руководитель, психологический портрет, пограничное подразделение.

Постановка проблеми. В умовах сучасних змін, що відбуваються у підходах до організації оперативно-службової та службово-бойової діяльності органів та підрозділів охорони кордону, тривалого збройного

конфлікту на сході нашої держави, постає питання підвищення ефективності управління, у першу чергу, керівників прикордонних підрозділів.

Здатність взяти на себе відповідальність за вирішення складних завдань, вчасно підтримати та реалізувати ініціативу, визначати пріоритети розв'язуваних завдань, підтримувати атмосферу взаєморозуміння у колективі, довіру підлеглих до начальника та навпаки тощо - усе це характеризує та визначає організаційне мистецтво керівника [5; 9; 15]. Одним із резервів підвищення ефективності діяльності прикордонного персоналу є правильне використання психологічних закономірностей управління, розвиток та використання ініціативи підлеглих, творчого ставлення до вирішення поставлених завдань. Водночас необхідно відзначити, що не всі керівники в достатній мірі володіють мистецтвом управління. У багатьох випадках керівники виявляють суб'єктивізм і можуть на свій розсуд переглядати наукові підходи до організації управління, використовуючи демотивуючі та репресивні стилі управління тощо. Серед таких явищ досить активно може розповсюджуватися і босінг, що відображає явище психологічного цькування керівником своїх підлеглих [8]. Саме цей факт, а також необхідність отримання наукового знання про причини поширення цього явища, деструктивних взаємин у ланці «начальник - підлеглий», вироблення рекомендацій та пропозицій щодо запобігання і подолання виявів босінгу у прикордонних колективах визначає необхідність та актуальність даного питання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження босінгу – відносно молодий напрям у психологічній науці, хоча дії, які розуміють під босінгом, є добре відомими. Адже насамперед – це приниження і залякування жертви за допомогою влади над нею. На необхідність врахування деформаційних процесів, пов'язаних з проблемною поведінкою керівника, зокрема з психологічним цькуванням підлеглих, вказують у своїх роботах зарубіжні дослідники К. Криста, Д. Лейн, Х. Лейман, К. Лоренц, Б. Мешкустат, К. Нідл, Д. Ольвеус, Е. Пелігріні, Е. Регнет, Б. Уілсон та ін. [1; 8; 9 та ін.]. Однак ці автори вивчали проблеми босінгу, пов'язані із функціонуванням різних організацій поза військовою сферою. Що стосується військового середовища, то більшість дослідників [5; 15 та ін.] концентрували свою увагу переважно на нестатутних стосунках військовослужбовців. Хоча варто зазначити, що деякі аспекти мобінгу серед військовослужбовців висвітлено у дослідженні О. Адамчука [1], у якому з'ясовано особливості діяльності керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та подолання цього негативного явища серед підлеглих. Керівник у цьому дослідженні вивчається як суб'єкт подолання цього негативного явища, проте поза увагою дослідника залишилися питання, коли керівник сам може породжувати це негативне явище і виявляти психологічний терор проти одного із своїх підлеглих.

Отже, незважаючи на значний інтерес дослідників до цієї проблеми, вона ще залишається малодослідженою. Підтвердженням такої думки є те, що на сьогоднішній день у науково-психологічній літературі практично відсутні праці, в яких була б розкрита психологічна характеристика керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу, не визначені аспекти відокремлення елементів босінгу від повсякденної вимогливості керівника до підлеглих та не окреслені ознаки, які вказують на застосування босінгу відносно підлеглих. З огляду на це, метою статті є висвітлення результатів теоретичного обґрунтування психологічного портрету керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу.

Виклад основного матеріалу. Аналіз наукових джерел [1; 2; 5; 6; 10 та ін.] свідчить про те, що поняття «босінг» застосовується для позначення форми мобінгу «керівник проти підлеглого». Іншими словами босінг (bossing – від англ. boss – господар, шеф) – це зловживання повноваженнями з боку керівника (агресивне переслідування, травля, оціночне судження тощо). При цьому, на думку К. Колодей [8, с. 24], тільки регулярна та тривала послідовність каверзних дій допомагає зрозуміти босінг це чи ні. Проявляється босінг, як правило, у вигляді психологічних утисків працівника, які відбуваються протягом тривалого часу та включають в себе негативні висловлювання, необґрунтовану критику на адресу підлеглого, його соціальну ізоляцію, розповсюдження про підлеглого завідомо неправдиву інформацію тощо [4; 7]. Слід зазначити, що у військовій сфері, зокрема серед прикордонників, цей термін є маловідомим, оскільки підлеглі, які зазнали психологічного цькування з боку керівника намагаються не афішувати те, що з ними відбулось, і, як правило, вважають, що у них поганий начальник, або останній до них упереджено ставиться.

Вивчення й аналіз наукової літератури [2; 5; 9; 15] дає підставу стверджувати, що в управлінні будь-якою організацією, у тому числі й прикордонним підрозділом, центральне місце посідає керівник. Поділяючи погляди вчених, які вивчали управлінську діяльність офіцерів-прикордонників (С. Максименка, Б. Олексієнка, О. Сафіна, Є. Потапчука та ін. [5; 9; 15 та ін.]), ми дійшли висновку, що керівник прикордонного підрозділу – це посадова особа, яка очолює прикордонний колектив та наділена всією повнотою розпорядчої влади серед підлеглих, необхідними повноваженнями прийняття рішень та постановки наказів, несе всю повноту відповідальності перед державою за всі сторони життя військового підрозділу та кожного прикордонника. У прикордонному колективі керівником є людина, яка, як правило, має у своєму підпорядкуванні підлеглих, наділена повноваженнями направляти їхні дії, несе всю повноту відповідальності за стан об'єкта управління. Такий статус визначає його особливу роль в організації і зміст функцій, які він виконує. Виходячи з вищевказаного, керівник відповідає як за

успіхи та здобутки колективу, так і за негаразди та негативні процеси, які відбуваються в ньому.

Варто зазначити, що деякі негативні явища в підрозділі можуть виникати через певні особистісні риси і сумнівні моральні якості керівників [1; 10]. Цьому суттєво може сприяти один із найважливіших принципів управління у військовому колективі – єдиноначальність. Саме безумовне виконання військовослужбовцями вимог, зазначених у Статутах Збройних Сил України, відомчих інструкціях та порадиниках сприяє тому, що військовий керівник може стати суб'єктом босінгу. Наявність у керівника певних негативних психологічних властивостей, а саме: низького рівня тактовності (відсутність відчуття міри у взаємодії з підлеглими та іншими людьми), негативних моральних якостей (зздрості, несправедливості, черствості, брехливості, жадібності та ін.), також, можуть служити підґрунтям для виникнення босінгу [2]

Оскільки мова йде про дотримання керівником вимог Статутів Збройних Сил України, то виникає потреба розглянути, пов'язані з цим, типові вияви босінг-поведінки. Результати проведеного нами опитування військовослужбовців свідчать про те, що такими помилками здебільшого є: грубість у спілкуванні з підлеглим; відсторонення від потреб колективу; байдуже ставлення керівника до успіхів та невдач підпорядкованого підрозділу; невміле застосування заходів дисциплінарного впливу; неповага до підлеглих; постановка завдань, не пов'язаних із безпосереднім виконанням підлеглими службових обов'язків; постановка значних за обсягом завдань та в умовах обмеженого часу для їх виконання.

Грубість у спілкуванні з підлеглим: у ст. 49 Статуту Внутрішньої служби Збройних Сил України [12] зазначено, що «військовослужбовці повинні постійно бути зразком високої культури, скромності та витримки, берегти військову честь, захищати свою й поважати гідність інших людей ... ». Зневажливе ставлення до підлеглих та молодших за військовим званням не може бути виправдано відповідальністю керівника за стан справ у підпорядкованому підрозділі. Слід пам'ятати, що навіть випадково сказане грубе слово ранить людину, глушить ініціативу, створює атмосферу, при якій навіть цікава справа стає не в радість. Грубість дратує людей. Вона недопустима у будь якій умовах, її ніяк не можливо поєднати з вимогливістю, оскільки вона прямо суперечить статутним вимогам. За грубістю керівника у більшості випадків приховується його некомпетентність. Загалом, грубість – перша ознака невихованості керівника як людини і ознака того, що він є суб'єктом босінгу.

Відсторонення від потреб колективу: орієнтація начальника на розвиток ініціативи у підлеглих передбачає безпосередню участь керівника в колективних заходах, створення таких умов, в яких вияв ініціативи є нормальним станом справ. Відсторонення від загальних потреб колективу - це психологічно не виправдані дії керівників, що може суттєво

знизити ефективність справ у прикордонному підрозділі, погіршити морально-психологічний клімат у ньому. Такий стиль роботи керівника є ознакою його байдужості до підлеглих.

Байдуже ставлення керівника до успіхів та невдач підпорядкованого підрозділу: суттєвий вплив на формування психологічного клімату в колективі здійснює ставлення начальника до досягнутих успіхів. Якщо начальник переживає та радіє разом з колективом, всіляко підкреслюючи роль колективу у досягненнях-це сприяє згуртуванню колективу, створенню психологічних умов для неформального включення керівника в колектив. Якщо ж керівник підкреслює свої власні здобутки та принижує здобутки колективу, якщо він байдужий до успіхів колективу або намагається приписати успіх собі - створюються передумови для виникнення негативних колективних станів, протиставлення колективу керівнику, що вкрай небажано як для колективу, так і для керівника.

На жаль, байдуже ставлення керівника до невдач підпорядкованого підрозділу є характерною негативною тенденцією для багатьох керівників, за якою відповідальність за негативні проблеми в підрозділі перекладається з керівника на підлеглих [1, с. 10]. Практика свідчить, що ніхто не застрахований від невдач, проте це не причина для того, щоб звалювати всю провину на підлеглих. Важливо проаналізувати причини невдачі, створити умови для того, щоб вона не повторилась в майбутньому. Ґрунтовний аналіз таких причин, намагання не шукати винуватців, а вихід із ситуації, що склалася, згуртовують колективи, роблять підлеглих однодумцями керівника. Упевненість керівника у собі та в успіху загальної справи, у можливості вирішення завдання, в силах підлеглих, як правило, активно сприймається всім колективом. З іншого боку, намагання керівника зняти з себе провину за невдачу, звалити її на підлеглих, знайти «стрілочника», як правило, не сприяє найшвидшому усуненню причини невдачі, а тільки віддаляють керівника від колективу.

Невміле або несправедливе застосування заходів дисциплінарного впливу: дисциплінарний Статут Збройних Сил України [12] вимагає від керівника підрозділу активно застосовувати дисциплінарну практику: заохочувати гідних та суворо запитувати з тих, хто допустив помилки. Важливо, щоб ступінь покарання відповідав вчиненому проступку прикордонника, адже «стосовно кожного випадку правопорушення командир зобов'язаний прийняти рішення щодо необхідності притягнення винного до відповідальності ... » [12]. Якщо стягнення отримав дійсно той, хто винуватий, колектив це зрозуміє і оцінить. Якщо ж за надуману провину неправомірно покараний творчий, ініціативний але непокірний підлеглий, це може бути виявом босінгу, метою якого є приниження та залякування непокірних. Таким чином командир демонструє підлеглим свою силу та владу.

Неповага до підлеглих: головною умовою поваги до керівника є його власна повага до кожного підлеглого незалежно від займаної посади. Одними із важливих пунктів загальних обов'язків начальників (командирів) є «... виявляти чуйність та бути уважними до підлеглих, поєднувати вимогливість та принциповість з повагою до їх честі та гідності ...» [12]. Абсолютно неможливо заслужити повагу у того, до кого ви ставитесь зневажливо. Як зазначають психологи [2; 7], повага обов'язково передбачає взаємність. Співробітництво керівника з підлеглим неможливе, якщо старший всіляко підкреслює різницю свого посадового становища та становище молодшого, постійно нагадує молодшому про його місце, заставляючи відчутти своє низьке становище, ігнорує його пропозиції, не об'єктивно оцінює його старання та ініціативу. Проблеми тут починаються з того, що під впливом докорів, зауважень, доган, негативних висловлювань підлеглий втрачає активність, намагається працювати аби як, на найнижчому з можливих рівнів виконання, не додаючи підрозділу свій потенціал. Неповага до підлеглого може бути характерним виявом босінг-поведінки.

Постановка завдань, не пов'язаних із безпосереднім виконанням підлеглими службових обов'язків: як зазначено у ст. 16 загальних обов'язків військовослужбовців [12], «кожний військовослужбовець зобов'язаний виконувати службові обов'язки, що визначають обсяг виконання завдань, доручених йому за посадою ...». За потреби, необхідно спочатку підготувати фахівця та надати йому час для вивчення відповідного питання. Нераціональними є дії керівника, коли він відволікає підлеглого від сфери його функціональних обов'язків, визначаючи завдання із сфери компетентності інших підлеглих. Це призводить до того, що підлеглий не справляється з виконанням власних справ та втрачає інтерес до них. При вияві босінгу керівник часто може вдаватися до постановки таких завдань. Таким чином він, як ініціатор босінгу, психологічно тероризує жертву, досягаючи своєї мети.

Постановка значних за обсягом завдань та в умовах обмеженого часу для їх виконання: керівники, які страждають босінгом, завдання ставлять звечора з терміном виконання до ранку, що у розвинутих країнах вважається ознакою неповноцінності керівника. Втома підлеглих після службового дня така, що активно виконувати додаткові завдання вони фізично не в змозі.

Зважаючи на думку дослідників [8; 9; 10], можна зробити висновок, що виступаючи в ролі суб'єкта босінгу керівник прикордонного підрозділу, здебільшого, використовує емоційне пригнічення підлеглих, а саме:

- силою голосу: керівник підвищує голос на своїх підлеглих, чи то бажаючи припинити їх заперечення, чи то домагаючись кращого виконання поставлених завдань. Але часто він підвищує голос, щоб просто виявити накопичене роздратування;

- гордовитим тоном: керівник виявляє надмірність та пихатість, стоячи до підлеглого боком і дивлячись вбік, говорить навмисно тихо, щоб спонукати того напружитися для розуміння сенсу промови;

- використовує «ти», тоді як підлеглий звертається до нього на «ви». Такий спосіб спілкування є прямим порушенням ст. 50 Статуту внутрішньої служби Збройних Сил України, де вказано: «... у питаннях служби вони (військовослужбовці) звертаються один до одного на «Ви»» [12];

- докорами: тобто негативними оцінками певних рис характеру, конкретних дій з різних причин, щоб викликати у підлеглого почуття провини перед керівником;

- погрозами покарання: керівник погрожує підлеглим застосувати різні покарання за будь-яку провину. Більшість з них не передбачено Дисциплінарним статутом Збройних Сил України [13] та являються вигадкою керівників;

- погрозами звільнення: вони вживаються нерідко просто як словесні погрози, іноді зовсім без справжнього наміру привести таку погрозу у виконання: «або до суботи буде готово, або будемо прощатися», «роби так, як я сказав, не подобається – звільняйся».

Практика свідчить, що зазвичай керівники навіть не підозрюють, як важко підлеглі сприймають подібні приниження – в них зникає бажання якісно виконувати справи та нести службу, вони не проявляють ініціативи та старанності, надовго погіршуються їх самопочуття та настрої. Іншими словами, емоційне пригнічення завдає їм психологічних травм та призводить до емоційного вигорання.

За результатами аналізу різних психологічних теорій [1; 2; 7; 15], нами визначені особистісні якості керівника прикордонного підрозділу, які сприяють тому, щоб він став суб'єктом психологічного цькування:

- слабкі управлінські якості керівника: у цьому випадку інтриги, плітки, конфлікти на робочому місці являються нормою;

- бажання самоствердитися: керівник сконцентрований на своєму «я», не поважає співробітників, придушує їх ініціативу та активність. Такий керівник, як правило, відчуває свою неповноцінність та самостверджується шляхом приниження підлеглого. Від його дій страждають ті особи, які не вміють заперечити, неконфліктні, невпевнені в собі;

- некомпетентність та недалекоглядність керівника: він шукає винуватих в проблемах підрозділу серед підлеглих і розпочинає психологічно цькувати когось із них. Основними рисами такого керівника є: низький професійний рівень, відсутність знань для налагодження продуктивної співпраці, нездатність керувати ситуацією в колективі. Його улюблена фраза: «Я начальник – ти дурень»;

- необґрунтована тривожність: керівник підозрює, що підлеглий претендує на його місце («підсиджує»);

- адаптація нового керівника до колективу: вирішує кадрове питання шляхом звільнення «непотрібних» підлеглих;

- схильність керівника до неслужбових відносин: наявність зв'язків між керівником та співробітником, які виходять за межі службових відносин. Найбільш поширеним приводом, що викликає босінг, є неформальні (неслужбові) стосунки, які існували між керівником і підлеглим у недалекому минулому, а тепер керівник намагається повернутись до офіційних стосунків. Тому, хто знаходиться на нижчому щаблі службової ієрархії достатньо допустити найменшої провини, щоб спровокувати босінг;

- схильність провокувати підлеглих на міжособистісні конфлікти, щоб відчутти себе господарем долі – ще одна слабкість деяких керівників.

Охарактеризувати психологічний портрет керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу допоможе розгляд стилів управління. Проведений аналіз психолого-педагогічної літератури [4; 10; 11; 15] дозволяє нам визначити, що серед традиційної класифікації стилів управління найбільше сприяє босінгу авторитарний стиль. На нашу думку, це пов'язано з тим, що автократ якомога повніше централізує повноваження і нав'язує свою волю підлеглим. Для того, щоб забезпечити виконання роботи, він може використовувати навіть погрози. Для авторитарного стилю характерним є надмірна централізація влади і схильність до одноосібного вирішення більшості організаційних та службових питань без їх попереднього обговорення з підлеглими. Отже, цей стиль управління А. Пригожин називає демотивуючим [11, с. 123], або таким, який має репресивний характер [11, с. 155].

Підсумовуючи все вище зазначене, ми можемо охарактеризувати психологічний портрет керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу: він завжди спирається на систему ustalених прав і обов'язків; вимагає пунктуального виконання його вказівок; втручається в роботу з дріб'язкових приводів; здійснює жорсткий контроль за виконанням своїх наказів; надає перевагу адміністративним методам впливу на підлеглих, висловлюючи при цьому погрози жертві босінгу; неадекватно сприймає критику в свою адресу, хоча, водночас, сам любить критикувати підлеглих; не визнає своїх помилок і постійно намагається підкреслити свою відповідальність за спільну справу; не інформує колектив щодо реального стану справ у підрозділі (особливо коли виникають ускладнення) своєчасно і об'єктивно; нерідко буває грубим і нестриманим у спілкуванні з жертвою босінгу (емоційне пригнічення); не терпить заперечень, зауважень, висловлювань власних думок підлеглими; створює штучну ізоляцію підлеглому (ігнорує, виганяє, приховує службову інформацію та ін.); ігнорує досягнення підлеглому (не визнає та принижує його заслуги), псує репутацію підлеглому (розпускає плітки, підставляє, кепкує), знущається (насміхається, принижує).

Висновки. Таким чином, аналіз літературних джерел та беззаперечний досвід практиків свідчить про те, що для досягнення позитивного результату під час виконання різного роду завдань важливе значення має позитивний психологічний клімат в прикордонному колективі та взаєморозуміння між керівником та підлеглими. Для того, щоб уміло використовувати ініціативу підлеглих, керівнику бажано знати психологічні особливості управління людьми та широко використовувати ці знання у своїй повсякденній діяльності. Проте досить часто трапляються випадки нестатутних відносин у військових колективах та зловживання повноваженнями з боку керівників (явища босінгу, мобінгу).

За результатами аналізу наукових джерел нами обґрунтовано психологічний портрету керівника прикордонного підрозділу як суб'єкта босінгу. З'ясовано, що ініціаторами босінгу стають особи, які: володіють слабкими управлінськими якостями але мають велике бажання самостверджуватися; некомпетентні та недалекоглядні; необґрунтовано тривожні; схильні до неслужбових взаємин та провокацій підлеглих на міжособистісні конфлікти. Здебільшого це авторитарні люди, для яких характерне зловживання повноваженнями та схильність до тривалого психологічного цькування підлеглих.

Серед перспективних напрямків подальших досліджень даної проблеми є визначення шляхів та умов запобігання й подолання босінгу серед прикордонників.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамчук О.В. Особливості діяльності керівника прикордонного підрозділу щодо запобігання та подолання мобінгу серед підлеглих: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : 19.00.09 «Психологія діяльності в особливих умовах» / О. В. Адамчук; Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького. – Хмельницький., 2015. – 18 с.
2. Бандурка А.М. Психология управления / Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. – Харьков : Фортуна-Пресс, 1998. – 464 с.
3. Белых-Силаев Д.В. Проблема моббинга в работах зарубежных исследователей / Д. В. Белых-Силаев // Юридическая психология. – 2008. – № 1. – С. 46–48.
4. Ваниорек Л. Моббинг : когда работа становится адом / Л. Ваниорек, А. Ваниорек ; [пер. с нем.]. – М. : Интерэксперт, 1996. – 166 с.
5. Військова психологія і педагогіка : підр. для військових вузів / Максименко С. Д., Олексієнко Б. М., Сафін О. Д. – Хмельницький : НАПВУ, 2000. – 562 с.
6. Гришина Н.В. Психология конфликта / Гришина Н. В. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.

7. Дружилов С.А. Психологический террор (моббинг) на кафедре вуза как форма профессиональных деструкций / С. А. Дружилов [Электронный ресурс] // Психологические исследования : электрон. науч. журн. – 2011. – № 3(17). URL: <http://psystudy.ru>.

8. Колодей К. Моббинг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления / Колодей К.; [пер. с нем.]. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 368 с.

9. Лоренц К. Агрессия (так называемое «зло») / Лоренц К.; [пер. с нем.]. – М. : Прогресс («Универс»), 1994. – 272 с.

10. Потапчук Є.М. Теорія та практика збереження психічного здоров'я військовослужбовців : [монографія] / Потапчук Є. М. – Хмельницький : НАДПСУ, 2004. – 323 с.

11. Пригожин А.И. Дезорганизация : причины, виды, преодоление / Пригожин А. И. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с. – (Серия «Синергетическая организация»).

12. Про статут внутрішньої служби Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. // ВВР України. – 1999. – № 22-23. – ст. 197.

13. Про дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24 березня 1999 р. // ВВР України.– 1999. – № 22-23. – ст. 197.

14. Соловьев А.В. Моббинг : психологический террор на рабочем месте / А. В. Соловьев. – Режим доступа : <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=10496>.

15. Сафін О.Д. Психологія управлінської діяльності командира : [навчальний посібник] / Сафін О. Д. – Хмельницький : Вид-во Академії ПВУ, 1997. – 149 с.

16. Скібіцька Л.І. Менеджмент : [навчальний посібник]/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.