
КАПАЦИНА А.О.,
здобувач кафедри психології,
ВНЗ «Університет економіки та
права «КРОК»»,
м. Київ

КОУЧИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРІВ

У статті висвітлюються питання застосування коучингу для розвитку професійних компетенцій менеджерів комерційних організацій. Розглядаються психологічні механізми коучингу, до яких відносяться усвідомлення, мотивація досягнення, формування відповідальності та суб'єктогенез. Описана модель коучинга, яка складається з чотирьох блоків (постановка задачі; огляд поточної ситуації; пошук ресурсів і розробка плану досягнення мети; підведення підсумків та моніторинг).

Ключові слова: коучинг, професійні компетенції менеджерів, психологічні механізми коучингу, розвиток компетенцій.

В статье освещаются вопросы применения коучинга для развития профессиональных компетенций менеджеров коммерческих организаций. Рассматриваются психологические механизмы коучинга, к которым относятся осознание, мотивация достижения, формирование ответственности и субъектогенез. Описана модель коучинга, которая состоит из четырех блоков (постановка задачи; обзор текущей ситуации; поиск ресурсов и разработка плана достижения цели; подведение итогов и мониторинг).

Ключевые слова: коучинг, профессиональные компетенции менеджеров, психологические механизмы коучинга, развитие компетенций.

The article highlights the issues of application of coaching for the development of professional competencies of managers of business organizations. Considered psychological mechanisms of coaching, which include awareness as the ability for rational, free from emotions adequate analysis of external activities and internal state formation behavior based on the findings of this analysis, the ability to keep track of their emotions and impulses of the unconscious mind and the ability

to resist them, achievement motivation as a form of motivation activities associated with the needs of the individual to achieve success and avoid failure, the formation of employee awareness of responsibility as their duty to the organization, consideration of this obligation through the prism of the essence and meaning of their actions, activities, matching them with the duties and problems arising in connection with the development needs of the institution and as becoming genesis of the subject opportunities of self identity, a person's ability to causing himself as the root causes of their activity. A model of coaching, which consists of four blocks (problem; overview of the current situation, search for resources and develop a plan to achieve the goal; summarizing and monitoring).

Key words: *coaching, professional competence of managers, coaching psychological mechanisms, the development of competencies.*

Постановка проблеми. В умовах докорінної перебудови всіх сторін життя суспільства, утвердження Української держави на міжнародному рівні надзвичайно гостро виступає проблема професіоналізму в усіх сферах буття: в політиці, економіці, освіті, виробництві і ін. Соціальна та політична нестабільність, економічна криза зумовлюють суттєві зміни традиційних структур як системи підготовки взагалі, так і професійної зокрема. Отже, виникає гостра потреба в ефективній підготовці нового типу спеціалістів – професійних та компетентних менеджерів, які здатні самостійно вирішувати складні багатокрокові бізнес-задачі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показує, що проблема професійного становлення особистості, висвітлюючись в роботах К.О. Абульханової-Славської, А.Г. Асмолова, М.Й. Борисhevського, Л.Ф. Бурлачука, О.І. Власової, А.О. Деркача, В.М. Дюкова, В.П. Казміренка, Л.М. Карамушки, Л.В. Кондрашової, Л.А. Кияшко, С.Д. Максименка, Н.Ю. Максимової, Л.Е. Орбан, В.А. С емиченко, І.В. Сингаївської, Л.В. Сохань, В.О. Татенка, Т.М. Титаренко, Т.С. Яценко та ін., знаходить своє подальше вирішення у психологічній науці шляхом розкриття концептуальних

положень на предмет вузівської підготовки майбутнього спеціаліста (О.В. Киричук, Л.В. Кондрашова, М.Н. Корнєв, Г.В. Марковець, Л.М. Марковець, Г.Й. Юркевич, Л.П. Овсянецька, М.І. Пірен, В.Т. Циба та ін.), прогнозування професійної діяльності випускника вузу (І.В. Бестужев-Лада, І.В. Остапенко, Ю.Л. Трофімов), місця і ролі керівника в управлінському процесі (В.П. Казміренко, Л.М. Карамушка, Г.В. Ложкін, С.Д. Максименко, І.Н. Семенов, А.Ю. Трофімов, В.В. Третьяченко, В.М. Шепель, А.Я. Шестюк). В психологічній науці рефлексивна специфіка мислення менеджерів характеризується В.М. Дюковим, В.Г. Зазикінім, М.А. Мельник, І.Н. Семеновим, А.В. Советовим, В.П. Чернишовим та ін.

Питанням підготовки менеджерів присвячені роботи Н. Г. Багдасар'ян, М. Н. Берулава, О. А. Єршової, З. Д. Жуковської, В. М. Жураковського, М. М. Зіновкіна, М. Г. Лапусти, В. Ф. Мануйлова, В. І. Маршева, Б. С. Мітіна, В. П. Рачкова, Н. А. Селезньової, В. П. Симонова, С. П. Тимошенко та ін.. Результати досліджень професійної діяльності менеджерів відображені в роботах М. Альберта, Н. Ш. Валєєва, В. Н. Галєєва, С. П. Диріна, В. Н. Іванова, Л. Д. Кудряшової, І. В. Львова, С. Ф. Макарова, С. Д. Мартинова, В. К. Тарасова та ін.

Основи теорії компетенцій були за-

кладені в працях зарубіжних вчених останньої чверті ХХ століття: І. Ансофа, М. Бомензата, В. Врума, С. Дебюїссона, Г.Г. Деса, К. Діврі, Г. Коннака, В. Макелвіла, Е. Персі, Дж.С. Пікена, С.К. Прахалад, Г. Тетенбаума, А. Торре, В. фон Хайска, Г. Хемела та ін.

Професійні компетенції на вітчизняному науковому просторі сьогодні досліджують Н.М. Бібік, Л.С. Ващенко, Л.М. Карамушка, О.І. Локшина, О.В. Овчарук, Л.І. Паращенко, О.І. Пометун, О.Я.Савченко, І.В. Сингаївська, С.Є. Трубачова та ін. Сьогодні існує багато визначень терміну «компетенція». Зокрема, поняття «компетенція» трактують як обізнаність із чим-небудь. С. Бондар вважає, що «бути компетентним – це означає вміти мобілізувати в певній ситуації здобуті знання і досвід». Англійський вчений Дж. Равен дає таке визначення: «Компетенція – це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії у певній галузі, яка охоплює вузькоспеціальні знання, уміння, способи мислення, а також відповідальність за свої дії».

Компетенціями також називають область діяльності, значущу для ефективної роботи організації в цілому, в якій індивід повинен проявити певні знання, вміння, поведінкові навички, гнучкі здібності і професійно-важливі якості особистості. Компетенція – це і область особистої відповідальності, і певна область повноважень; існує велика кількість класифікацій компетенцій менеджерів (Л. Спенсер та С. Спенсер, Бірлі У., Козуб Т., Уїддет С., Холліфорд С., та ін..).

Компетенцією ми вважаємо інтегральну якість особистості, яка поєднує в собі професійні знання, вміння, навички та установки і спостерігається в поведінці фахівця на робочому місці.

Для формування та розвитку компетенцій нині застосовують багато різноманітних теоретичних та практичних методів. Зокрема, добре зарекомендували себе такі методи, як пояснення, демонстрація, спостереження,

копіювання успішної поведінки фахівця на робочому місці. Серед активних методів формування компетенцій можна виділити рольові та ділові ігри, розбір кейсів, групові дискусії, портфоліо тощо [8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте у доступних нам джерелах ми не знайшли робіт, де б висвітлювалися питання розвитку професійних компетенцій менеджерів методом коучингу.

Постановка завдання (формулювання цілей статті). Саме тому метою даної статті є описання застосування методу коучингу у розвитку професійних компетенцій менеджерів і розгляд його психологічних механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Коучинг (англ. coaching - навчання, тренування) - метод консалтингу та тренінгу; від класичних консалтингу та тренінгу відрізняється тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає рішення спільно з клієнтом. Робота з коучем передбачає досягнення певної мети, нових, позитивно сформульованих результатів у житті і роботі. Коучинг як метод консультування виник приблизно у 80-х роках ХХ ст.. Основоположниками коучингу є Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) - автор концепції внутрішньої гри, що лежить в основі коучингу. Вперше концепція викладена в книзі «Внутрішня гра в теніс» (The Inner Game of Tennis), виданої в 1974 р. Суть концепції Голві полягає в тому, що внутрішній «противник в голові» спортсмена набагато небезпечніше реального суперника. Голві стверджує, що якщо коуч допоможе гравцеві усунути (пом'якшити) внутрішні перешкоди, це дозволить гравцеві навчитися самому досягати ефективності, і потреба в технічних порадах тренера відпаде [3]. Ще один засновник коучингу – Джон Уїтмор (англ. John Whitmore) – автор книги «Коучинг високої ефективності», вперше виданої в 1992 р. Д. Уїтмор [10] розвинув ідеї Голві в застосуванні до бізнесу і менеджменту.

Таблиця 1.

Модель навчання творчого монологу-розповіді майбутніх учителів німецької мови з використанням прийомів театральної педагогіки.



Інструмент роботи коуча – відкриті питання. Відповідаючи на них, клієнт (в нашому випадку це менеджер) самостійно відшукує шляхи досягнення професійних цілей. Прямі завдання та інструкції у коучингу не рекомендовані. Питання коуча можна умовно розділити на чотири групи.

1. Постановка мети – «Чого ви хочете досягти?»
2. Аналіз поточної ситуації – «Що є зараз?»
3. Напрацювання варіантів досягнення цілі – «Що треба зробити?»
4. Реалізація і контроль – «Що саме ви будете робити?»

Розглянемо більш детально психологічні механізми коучингу. На нашу думку, до них можна віднести усвідомлення, формування відповідальності, формування мотивації досягнення та суб'єктогенез.

Усвідомлення, за Б.Д. Карвасарським [9], це здатність до раціонального, вільного від емоцій адекватного аналізу зовнішньої діяльності і внутрішнього стану, формування поведінки на основі висновків з цього аналізу, вміння відстежувати свої емоції і несвідомі пориви психіки та здатність їм протистояти. Коли людина діє усвідомлено, то вона розуміє справжні причини своїх дій, і тому вільна вибирати, як саме їй чинити; передбачає наслідки своїх дій, відрізняється розвиненим почуттям відповідальності, здатна зіткнутися з проблемою напругу, «подивитися їй в очі», зрозуміти її справжню природу. Усвідомлення породжує певну дію,

якщо це необхідно. Причому така дія – найбільш ефективна для вирішення проблеми.

У гуманістичній психології, яка є одним з першоджерел коучингу, значення процесу усвідомлення і його основних механізмів найбільш повно розкривається концепціями особистості, прийнятими в рамках даного напрямку. У концепції особистості, описаній, наприклад, К. Роджерсом (Rogers C.R.), деякі аспекти досвіду індивіда в процесі його розвитку набувають характеру, символізованого в усвідомленні буття, усвідомленні свого функціонування. Це те, що Роджерс називає Я-досвід.

Формування відповідальності – ще один психологічний механізм коучингу. Відповідальність – усвідомлення працівником свого обов'язку перед організацією, розгляд крізь призму цього обов'язку суті і значення своїх вчинків, діяльності, узгодження їх із обов'язками і завданнями, що виникають у зв'язку з потребами розвитку установи.

В управлінській та професійній діяльності відповідальність виокремлює етичний, правовий, економічний, соціальний і психологічний аспекти, оскільки її відносини реалізуються за допомогою сукупності особистісних властивостей особистості, соціальних, правових, економічних і етичних норм. Психологічний аспект відповідальності базується на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки [7]. При цьому вибір може здійснюватися як в умовах співпраці,

взаєморозуміння, так і в умовах конфронтації, конфлікту, де стикаються у протиставленні інтереси особистості, групи або й організації. Відповідальність завжди пов'язана з особистістю, з її мотиваційною сферою, морально-психологічною орієнтацією, інтелектуально-етичним потенціалом. Усвідомлення учасниками спільної діяльності своєї відповідальності визначається різноманітними психологічними чинниками: мотиваційними, пізнавальними, характерологічними, ситуативними та ін. Мотиваційну сферу відповідальної поведінки менеджерів з погляду ієрархії потреб утворюють такі групи мотивів: 1) прагматичні мотиви (намагання розглядати свою поведінку, вчинки крізь призму користі, насамперед для себе; виявляється у задоволенні власних потреб); 2) соціальні мотиви (оскільки робота менеджера є однією з відповідальних у компанії, то багато працівників прагнуть діяти відповідально, дбаючи про наслідки своїх вчинків для суспільства, намагаються поведінкою, справами принести користь суспільству); 3) мотиви самопізнання, саморозвитку, самоаналізу, саморегуляції, самореалізації (зумовлені потребою реалізувати у конкретній спільній справі свої можливості й здібності, пов'язані з необхідністю пізнати себе, оцінити свої сили і вміння); 4) мотиви морального самоствердження (зумовлені прагненням утвердити себе в статусі менеджера — моральної особистості); 5) правові мотиви (погляд на свою діяльність і відповідальність з позицій законодавства); 6) мотиви спілкування і взаємодії (вони є однією з передумов спільної управлінської та функціональної діяльності); 7) мотиви егоїстичного самоствердження (викликані намаганням привернути до себе увагу, продемонструвати свою перевагу над іншими). Домінують у цій структурі соціальні й прагматичні мотиви; вони свідчать, що більшість менеджерів у спільній діяльності чинять відповідально тоді, коли одночасно задовольняють власні потреби і потреби суспільства. Відповідальність

— смислове утворення особистості, загальний принцип співвіднесення (особистісної саморегуляції) мотивів, цілей та засобів життєдіяльності, які не зводяться до правил поведінки, не є її конкретним мотивом або сукупністю. У кожній конкретній ситуації смисловий аспект відповідальності має свої особливості. У діяльності менеджера він виявляється як: прийняття належності, необхідності, зобов'язання, обов'язку з-поміж різних варіантів внутрішньої позиції та поведінки; добір, оцінювання, відсіювання засобів досягнення цілей, виконання зобов'язань тощо; зміна або зміщення цілей; зміна обсягу відповідальності; призупинення діяльності, поведінки, незважаючи на її успішне здійснення; зміна внутрішньої позиції, смислу наміру щодо суцього і наявного. Усвідомлення відповідальності — відображення в суб'єкті буття соціальної необхідності, тобто розуміння смислу і значення дій і їх наслідків.

Ще один психологічний механізм коучингу — мотивація досягнення (фр. *motif* — причина, що спонукає < лат. *movere* — рухати) — один з різновидів мотивації діяльності, пов'язаний з потребами індивіда досягати успіхів і уникати невдач. Дослідження мотивації досягнення були розпочаті в 50-х рр. ХХ ст. американським ученим Д. Мак-Клелландом [6] який припускає, що потреба в досягненні «є несвідомим спонуканням до досконалішої дії, до досягнення стандарту досконалості». Характерними рисами людей з вираженою мотивацією досягнення він вважає: 1) перевагу працювати в умовах максимального спонукання мотиву досягнення (тобто вирішувати завдання середнього ступеня складності); 2) мотивація досягнення не завжди приводить до більш високих, ніж у інших результатів. А високі результати не завжди є наслідком актуалізованого мотиву досягнення; 3) взяття на себе особистої відповідальності за виконання діяльності, але в ситуаціях низького або помірного ризику, і якщо успіх не залежить від випадковості; 4) перевагу

адекватного зворотнього зв'язку про результати своїх дій; 5) прагнення до пошуку більш ефективних, нових способів вирішення завдань, тобто схильність до новаторства.

Деякі інші уявлення про мотивацію досягнення розвиваються німецьким психологом Х. Хекхаузенем [11]. Згідно з його поглядами, мотивація досягнення – спроба збільшити або зберегти максимально високими здібності людини до всіх видів діяльності, до яких можуть бути застосовані критерії успішності і де виконання подібної діяльності може призвести або до успіху, або до невдачі. Характерні ознаки мотивації досягнення, за Х. Хекхаузенем, такі: 1) сама ідея досягнення передбачає дві можливості: досягти успіху і потерпіти невдачу. У осіб з високою мотивацією досягнення виражена орієнтація на досягнення успіху; 2) мотивація досягнення проявляється тоді, коли діяльність надає можливості для вдосконалення. Завдання повинні бути середнього ступеня складності; 3) мотивація досягнення орієнтована на певний кінцевий результат, на ціль. При цьому для мотивації досягнення характерний постійний перегляд цілей; 4) для людей з високою мотивацією досягнення характерне повернення до вже перерваних занять і доведення їх до кінця.

Менеджер, орієнтований на досягнення результату, відрізняється від інших цілеспрямованістю та наполегливістю в досягненні професійних цілей. Він настирливо долає перешкоди, оптимістично дивиться на свої тимчасові невдачі, і його діяльність мало вмотивована грошовою винагородою або зміною соціального статусу. Також менеджер бере на себе особисту відповідальність за якісне виконання роботи, прагне до пошуку більш ефективних, нових способів вирішення завдань, тобто схильний до нововведень.

Суб'єктогенез – ще один психологічний механізм коучингу. Це становлення можливості самодетермінації особистості, здатності людини до са-

мопородження себе в якості першопричини своєї активності [8]. Долаючи всілякі суперечності, людина стає суб'єктом своєї життєдіяльності, тобто самодетермінуючим початком свого буття. В якості суб'єкта людина виявляє здатність з власної волі ініціювати причинно-наслідковий ряд, бути причиною власної активності.

В. А. Петровським (1996) показано, що всі різнопланові аспекти намагання «бути особистістю» завдяки ідеї суб'єктності можуть бути представлені як чотири типи контактів зі світом. Людина прагне бути суб'єктом своїх вітальних (життєвих) контактів зі світом. Сучасна людина також бажає бути повноцінним суб'єктом предметної діяльності. Крім цього, людям також важливо володіти якостями повноцінного і повноправного суб'єкта у сфері міжособистісного спілкування. Нарешті, люди потребують проявів власної суб'єктності у сфері самосвідомості, тобто в процесах породження системи уявлень про себе, про свою сутність, породження образу свого Я.

Прагнення стати суб'єктом власної активності, тобто тим, хто цю активність зумовлює, з волі кого вона здійснюється, це прагнення оволодіти однією з найбільших для кожного з нас цінностей. Ця цінність – наше власне життя, володіти якою можна лише зумовлюючи її хід, виступаючи в ролі першопричини своєї активності. За допомогою поняття «суб'єкт» в психології описується такий рівень самоорганізації різних систем, на якому вони найбільшою мірою розкривають свій потенціал, зумовлюють напрямок і результат власної активності. А основне завдання коучингу якраз і полягає у сприянні прийняттю і реалізації усвідомлених і відповідальних рішень. Усвідомлення також має на увазі розуміння людиною своїх цінностей і потреб, оцінки меж своєї суб'єктності, тобто своїх можливостей виступати в ролі першопричини власної активності, цілеспрямовано перетворювати себе і навколишній світ. Отже, у за-

вдання коуча входить створення передумов для народження повноцінного суб'єкта, тобто суб'єктогенеза.

Суб'єктом неможливо стати раз і назавжди. Людині доводиться породжувати себе в цій якості у кожній своїй дії. Формування почуття повноцінної відповідальності за будь-яку справу, усвідомлене прийняття ролі повноцінного творця власної реальності складається в результаті проходження наступних стадій суб'єктогенеза: 1) прийняття людиною на себе відповідальності за непередбачуваний заздалегідь результат своїх дій (прояв себе як суб'єкта майбутньої дії); 2) переживання можливості реалізації різних варіантів майбутнього, своєї причетності до побудови образу бажаного результату і своїй здатності реалізувати задумане (прояв себе як суб'єкта цілепокладання); 3) реалізація можливостей, що відкриваються в здійснюваних з власної волі діях (прояв себе як суб'єкта, виконувати дії «тут і тепер»); 4) прийняття відповідального рішення про припинення дії; 5) осмислена оцінка результату як особистісно значущого новоутворення, зумовленого власною активністю (прояв себе як суб'єкта дії, яка завершилася).

Основні механізми самодетермінації людиною власної активності включають в себе: 1) переосмислення того, що відбувається; 2) свідомий вплив на силу спонукання до дії; 3) вибір дії при конфлікті цілей і мотивів; 4) саморегуляцію різних параметрів дії, своїх психофізіологічних станів; 5) самоорганізацію і саморегуляцію психічних процесів.

Дослідник О.С.Огнєв [8] вважає, що відсутність будь-якої з перерахованих стадій суб'єктогенезу призводить до того, що людина не бере на себе відповідальність навіть за те, що зроблено її власними руками. Пропуск, «дефект» першої з перерахованих стадій, на якій відбувається прийняття відповідальності за непередбачуваний заздалегідь результат своїх дій, дозволяє людині цілком щиро заявити: «Я тільки виконував наказ (розпорядження)». При

пропуску другої стадії (тобто за відсутності розуміння своєї причетності до побудови образу бажаного результату і своєї нездатності бажане реалізувати) навіть у разі своєї власної невдачі людина може не без певного задоволення сказати: «Ну, а я що говорив?». Прикладом пропуску третьої стадії (тобто ситуації, коли людина не сприймає зроблене нею в даний момент як своє власне волевиявлення) можуть бути висловлені виправдання типу: «Я це робив тільки тому, що цього вимагала дана ситуація»; «Так склалися обставини...». Подібні виправдання демонструють прагнення людини пояснювати не те, з якою метою вона діяла, а те, що її змусило так чинити.

Ряд наслідків пропуску четвертої стадії, на якій мало бути прийняте відповідальне рішення про завершення здійснюваних дій, в психології добре відомий завдяки Б. В. Зейгарнік [5]. Тут йдеться про ефект незавершеної дії. Крім пов'язаних з цим ефектом особливостей протікання процесів запам'ятовування, сигналом про пропуск цієї стадії можуть бути парадоксально радісні в ситуації власної невдачі вигуки типу: «Я ж казав, що треба б ще (вже) ...» і не менш дивовижні у випадку удачі прояви розчарування: «А я ж хотів ще (вже) ...».

Коли відсутня заключна стадія суб'єктогенеза, на якій отриманому результату дається осмислена оцінка як особистісно значущого новоутворення, детермінованого власною активністю, то можна чути виправдання типу «Так вийшло», здивування і роздратування: «А чому, власне, радіти?»; байдуже: «Ну і що?»; здивоване: «От пощастило (не пощастило)» і т. п. Такі висловлювання не виникають, якщо людина усвідомлює те, яким чином вона отримала новий результат, і якщо цей результат викликає у неї переживання суб'єктивної значущості досягнутого.

Яким чином реалізуються описані механізми в процесі коучингу? Саме тому, що головний інструмент в роботі коуча – це відкриті питання, а не гото-

ві інструкції, менеджер сам вибудовує шляхи досягнення цілей (є творцем власної професійної реальності); аналізує наявні ресурси та можливості, обирає серед намічених шляхів найоптимальніший (бере на себе відповідальність, актуалізує мотивацію досягнення результату, є суб'єктом усвідомлення), виконує певні дії і отримує від коуча зворотній зв'язок. Так здійснюється його фаховий ріст і вдосконалюються професійні компетенції.

Висновки. Сьогодні як ніколи раніше актуальна потреба в плідній підготовці нового типу спеціалістів – професійних та компетентних менеджерів, які здатні самостійно вирішувати складні багатокрокові бізнес-задачі.

Існує велика кількість методів про-

фесійного вдосконалення та розвитку компетенцій менеджерів. Одним з найбільш ефективних є коучинг, у якому не передбачені прямі професійні завдання та інструкції. Основним засобом розкриття професійного потенціалу фахівця є питання коуча до менеджера.

До психологічних механізмів коучингу можна віднести усвідомлення, розвиток відповідальності, формування мотивації досягнення, суб'єктогенез.

Розуміння цих психологічних феноменів та врахування їх на практиці дозволить керівникам закладів більш ефективно використовувати потенціал менеджерів для досягнення цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абульханова-Славская К.А. Акмеологическое понимание субъекта // *Основы общей и прикладной акмеологии*. - М., 1995. - С. 85-95.
2. Абульханова-Славская К.А. Активность и сознание личности как субъекта деятельности // *Психология личности в социалистическом обществе: Активность и развитие личности*. - М.: Наука, 1989. - С. 110-134.
3. Голви Тимоти. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Голви Т. - Москва: «Альпина Паблицер», 2012. - 266 с.
4. Гуцин Ю.В. Интерактивные методы обучения в высшей школе // Ю.В. Гуцин. - *Психологический журнал Международного университета природы, общества и человека «Дубна»*, 2012. - № 2, с. 1-18
5. Зейгарник Б.В. Патопсихология / Б.В. Зейгарник. - Москва: Издательство Московского университета, 1986. - 288 с.
6. Макклеланд Д. Мотивация человека / Д. Макклеланд. - Санкт-Петербург: Питер, 2007. - 672 с.
7. Муздыбаев К. Психология ответственности / К.Муздыбаев. - Москва: Либроком, 2010. - 248 с.
8. Петровский В.А., Огнев А.С. Основные положения психологии субъектогенеза // *Ежегодник Российского общества психологов*, 1996.-Т.2, в.1. - С. 11 -12.
9. *Психотерапевтическая энциклопедия* / Под ред. Б. Д. Карвасарского. СПб., 1999. - 827 с.
10. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Уитмор Д. - Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. - 168 с.
11. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Хекхаузен Х. - Санкт-Петербург: Речь, 2001. - 256 с.