

# СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

УДК 316.454.54

DOI: 10.18413/2408-9338-2015-1-3-67-74

*Конев И.В.  
Евминов К.Н.*

## **ТЕХНОЛОГИЗАЦИЯ ГРУППОВОГО ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Конев Иван Викторович,**

*доктор социологических наук, профессор кафедры социологии и управления  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
ул. Костюкова, 46, Белгород, 308012, Россия  
Электронный адрес: synergy7@mail.ru*

**Евминов Константин Николаевич,** *соискатель кафедры социологии и управления  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
ул. Костюкова, 46, Белгород, 308012, Россия  
Электронный адрес: synergy7@mail.ru*

## АННОТАЦИЯ

**В** статье выделены и рассмотрены технологии косвенного действия, применяемые для оптимизации группового влияния на организационное поведение: компаративно-сопоставительная технология, технология социального развития группы, технология сотрудничества, технология кумулятивной ответственности, технология сопряженной мотивации.

**Ключевые слова:** организационное поведение; групповое влияние; технология; технологизация; сотрудничество.

*Konev I.V.  
Evminov K.N.*

## **TECHNOLOGISATION OF GROUP INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR**

**Konev Ivan Viktorovich,** *doctor of sociology, professor of sociology and management  
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov,  
46, Kostyukova Street, Belgorod, 308012, Russia  
E-mail: synergy7@mail.ru*

**Evminov Konstantin Nikolaevich,**  
*Competitor of the Department of Sociology and management  
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov,  
46, Kostyukova Street, Belgorod, 308012, Russia  
E-mail: synergy7@mail.ru*

## АБСТРАКТ

**T**he article presents indirect technology used to optimize group influence on organizational behavior: a comparative-controversial technology, the technology of group's social development, collaboration technology, technology of cumulative liability, conjugate technology motivation.

**Keywords:** organizational behavior; group influence; technology; technologisation; cooperation.

Множество технологий, используемых и предназначенных для оптимизации группового влияния на поведение в организации можно разделить условно на две группы:

- технологии прямого действия, применение которых предусматривает оказание непосредственного воздействия на сотрудников организации (членов группы);

- технологии косвенного действия, применение которых предполагает оказание опосредованного воздействия на сотрудников организации (членов группы), т.е. обеспечение таких условий, которые побуждали бы их к выбору желаемого для группы варианта поведения.

В данной статье рассмотрим технологии косвенного действия, к которым относятся:

- компаративно-состязательная технология. Данная технология раскрывает регулятивный потенциал группы, приводит его в действие.

- технология социального развития группы. Чем выше уровень социального развития группы, тем большим позитивным потенциалом обладает она в регулировании поведения сотрудников организации;

- технология сотрудничества. Эффективное влияние группы на поведение сотрудников организации возможно в условиях реального сотрудничества, что достигается, прежде всего, благодаря коллективным формам организации и стимулирования труда (КФОСТ);

- технология кумулятивной ответственности;

- технология сопряженной мотивации, нацеленная на интеграцию индивидуальных и групповых критериев.

5. *Компаративно-состязательная технология.* Компаративное влияние (от лат. comparatio – сравнивать, сопоставлять) основано на социальном эффекте сравнения. Человек выступает для другого своего рода «зеркалом», в котором тот видит себя, свои достоинства, недостатки и, соответственно, делает из этого практические выводы: минимизировать недостатки, закрепить и развить достоинства, оставить все как есть и т.д. Эти ориентации формируются и изменяются чаще всего стихийно, без целенаправленных, в том числе управленческих воздействий, вследствие чего приобретают нерегулируемый характер. При этом сама ориентация на других людей (компаративно-состязательная ориентация) ко-

леблется в довольно широком спектре. Быть (работать или выглядеть) *лучше других* – это только одна из ориентаций. Другая ориентация – на наш взгляд, даже более распространенная, – *быть не хуже других*. Третья ориентация – *«не перетрудиться»*. Общий тон сотрудничеству задают в этом случае не лучшие, а худшие. Четвертая ориентация – *сделать то же, но не так же*. Такая ориентация мотивируется нередко приоритетными или «мундирными» соображениями, задетым честолюбием. Пятая ориентация – *поступать назло*: «если вы так, то я буду наоборот». Имеется и такая категория людей, которая ни на кого не ориентируется, во всяком случае, в рамках данной организации [18].

Могут различаться не только вектор ориентаций, но и их интенсивность (сильная или слабая), продолжительность (постоянная или ситуативная), эффективность (высокая или низкая) и т.д.

Смысл компаративно-состязательной технологии заключается в том, чтобы придать компаративно-состязательным отношениям в организации управляемый характер, раскрыть их социально-регулятивный потенциал и успешно использовать его в управлении поведением персонала организации. Задачи использования компаративно-состязательной технологии можно сформулировать, соответственно, следующим образом:

- формирование компаративно-состязательных ориентаций персонала организации;

- регулирование предметной сферы компаративно-состязательных ориентаций (содействие выбору предмета, релевантного для сравнения, подражания и соревнования);

- регулирование направленности, продолжительности, эффективности компаративно-состязательных ориентаций;

- изменение компаративно-состязательных отношений по указанным параметрам;

- обеспечение соблюдения организационно-технологических принципов, методов и процедур.

Обращаясь к организационно-технологическим принципам, используемым в компаративно-состязательной технологии, укажем, прежде всего, на принципы гласности, сравнимости и обмена опытом.

*Принцип гласности* предусматривает освещение: во-первых, индивидуальных и кол-

лективных результатов деятельности группы; во-вторых, путей достижения результатов; в-третьих, индивидуального вклада в достижение коллективных результатов.

*Принцип сравнимости* означает: во-первых, обеспечение возможности для сравнения индивидуальных результатов (выбор качественных и количественных показателей, их оценку и самооценку); во-вторых, выявление лучших и худших результатов; в-третьих, обеспечение возможности для сравнения индивидуальных вкладов в общий (коллективный) результат.

*Принцип обмена опытом* предполагает: выявление и описание позитивного (передового) опыта, заслуживающего одобрения, распространения и дальнейшего развития; определение возможности и условий обмена опытом; соблюдение принципов обмена опытом, включая принципы мотивированности, адресности и т.д.

Продолжая характеристику компаративно-состязательной технологии в целенаправленном использовании социального потенциала группового влияния, обратимся к известной книге Д. Карнеги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей». «Если ничто другое не действует, попробуйте это» – именно так назвал Д. Карнеги одну из глав своей знаменитой книги, в которой рассказывается о трудовом состязании [8]. «Лучший способ добиться, чтобы дело было сделано – это поощрять соперничество. Я имею в виду не низменное, корыстное соперничество, а стремление добиться превосходства» [8]. Это сказано уже Г. Швабом – одним из лучших менеджеров Америки.

Целенаправленное использование эффектов состязательности для оптимизации группового влияния возможно посредством следующих методов:

- конкурсного метода, в частности, при выявлении, оценке и поощрении «лучших по профессии» как по отдельным номинациям, так и по всему комплексу значимых показателей;

- метода конкуренции, что предполагает введение в социальное взаимодействие режима соперничества, борьбы за достижение лучших результатов. Если конкурсный метод направлен непосредственно на выявление лучших, то метод конкуренции – на выявление или исключение из взаимодействия худших.

Если проведение конкурсов требует их специальной организации, то конкуренция может возникнуть и спонтанно [19];

- метода значимого сравнения, основанного на систематическом сопоставлении показателей деятельности и поведения членов группы, что побуждает их самостоятельно ориентироваться на эти результаты, чтобы не оказаться «хуже других»;

- метода направленного подражания, применение которого предполагает, во-первых, знание того, кто потенциально готов подражать и кому подражать. Во-вторых, направленное подражание предполагает выделение одобряемых эталонов поведения и ориентирование на них внимания. В-третьих, важно нейтрализовать нежелательные объекты подражания посредством психологической девальвации их ценности;

- метода личного примера, предполагающего, что члены группы полностью или отчасти ориентируются на своего лидера, видя в нем пример делового и нравственного поведения;

- метода «вызова»: если один бросает вызов, а другой его принимает, то оба партнера побуждаются к мобилизации собственных ресурсов для достижения цели соперничества; данный метод эффективно работает, когда за каждым соперником стоит группа «болельщиков», когда есть группа, выступающая как «аудитория» и группа – в роли «арбитра» [20].

Принципиально важно обеспечить высокий уровень мотивации членов группы к активному участию в состязательности. Для этого требуется, во-первых, обеспечение таких условий совместной деятельности, в которых ее участники могли бы самораскрыться, реализовать свой потенциал, проявить собственную значимость; во-вторых, обеспечить условия, которые позволили бы членам группы «прилично» выглядеть на фоне других; люди избегают ситуаций и контактов, которые наводят на мысль о собственных недостатках, вызывают чувство неполноценности.

Для оптимизации группового влияния на поведение персонала организации важно также знать и учитывать, что представляет собой группа, каковы ее ценностные установки и нормы, на каком уровне социального развития она находится. Так, если группа находится на низком уровне социального развития, и ее ценности, нормы расходятся с организацион-

ными ценностями и нормами, то влияние такой группы на отдельных индивидов следует даже ограничивать и нейтрализовать. Центр тяжести социального управления переносится на социальное «оздоровление» группы, обеспечение ее восходящего социального развития. В этой связи актуализируется потребность в применении технологии социального развития группы [14; 2; 12; 17].

6. *Технология социального развития группы.* Представляя данную технологию, мы опираемся на теорию развития коллектива, основы которой были заложены в трудах А.С. Макаренко [13]. В настоящее время имеется несколько «моделей» развития коллектив[14], в которых фиксируются отдельные стадии или уровни в этом процессе.

Исходная точка развития коллектива – *группа-конгломерат*, т.е. группа, в которой объединены ранее непосредственно незнакомые люди, оказавшиеся (или собранные) в одном пространстве и в одно время. Основанием их объединения в такую группу оказываются какие-то общие интересы.

Вторую стадию развития коллектива можно назвать стадией *дифференцирования*. На этой стадии в основном завершается взаимное изучение, на основе которого происходит сближение людей в соответствии с их интересами и общим складом характера. В этот же период формируется *актив* коллектива, который раньше других усваивает требования, оценивает, их жизненную значимость и стремится поддержать руководителей. Появляется и группа *добросовестных исполнителей*. Эти люди понимают свои обязанности, осознают необходимость дисциплины и порядка и делают свое дело, но «голоса» своего не подают, инициативы не проявляют. Может образоваться и группа *пассива*: это люди, которые стремятся работать «по минимуму», чтобы себя не перетруждать. При некоторых условиях может сформироваться и *группа дезорганизаторов*. К этой группе могут относиться разные люди – недисциплинированные и ленивые, с чрезмерной амбицией и тщеславием, аморальные и т. п.

Следующую стадию развития коллектива образует *группа-кооперация*. На этой стадии коллектив отличается реально и успешно действующей организационной структурой, высоким уровнем групповой подготовленности и сплоченности[5].

Расширение и углубление внутригруппового общения означают переход коллектива на более высокую стадию развития – *стадию автономизации* или стадию «автономной» группы. На этой стадии достигается довольно высокое внутреннее единство группы по всем параметрам (единство целей, организационное единство, психологическое единство), особенно, по параметру психологического единства (совместимости)[11].

На завершающей стадии социального развития группа обретает коллективистскую направленность, т.е. направленность на приоритетное, первоочередное удовлетворение общественных (организационных) потребностей.

До сих пор речь шла о положительной направленности социального развития группы. Но возможно ее движение и в противоположном направлении: от группы-«конгломерата» к группе-«антиколлективу», которой присущи замкнутость, внутригрупповая антипатия, межличностный эгоцентризм и эгоизм, конфликтность и агрессивность.

Процесс социального развития группы (коллектива) тесно связан с развитием сотрудничества ее членов, что актуализирует задачи целенаправленного содействия данному процессу.

7. *Технология сотрудничества.* Сотрудничество – совместная деятельность, осуществляемая на основе или простой кооперации, или разделения труда. В первом случае происходит суммирование усилий участников совместного труда, к примеру, при поднятии и переносе тяжелого предмета. То, что не в силах сделать каждый в отдельности, легко совершить им при объединении усилий. Во втором случае сотрудничество строится на разделении и координации действий (функций, операций). В условиях разделения труда и соответствующей специализации, т.е. исполнения индивидом определенных функций в процессе сотрудничества, экономится энергия, затраты которой неизбежны при переходе от выполнения одной функции к другой, наиболее эффективно используются способности отдельных людей к выполнению определенных работ. Что касается координации (согласования) действий членов группы, то она включает в себя функциональное согласование (что кому делать), согласование во времени (когда делать – одновременно, вслед друг за другом или через ка-

кой-то интервал), согласование в пространстве (где делать).

Суть технологии сотрудничества в контексте оптимизации группового влияния на поведение заключается в следующем. С целью обеспечения или изменения группового влияния на поведение человека его вовлекают в новую деятельность, используя желание взаимодействовать с каким-то определенным лицом, либо вовлекая всю группу в эту новую деятельность и используя мотив следования дисциплинарным нормам, либо используя желание человека к повышению престижа. При этом, вовлекая человека в новую для него, пока еще безразличную деятельность, полезно обеспечить минимизацию усилий человека по ее выполнению – если же новая деятельность для него слишком обременительна, то человек теряет желание и интерес к ней.

Следует обратить внимание и на то, что лекарством от нежелательного группового давления становится ответственное участие в группе, в отношениях с ее представителями, то есть забота о группе, о другом человеке, ответственность за себя и за другого. Такая ответственность делает сотрудников равноправными партнерами с группой, с другим человеком. Нормы группы тогда становятся индивидуальными нормами. У сотрудников появляется свобода ими распорядиться, следовать им или нет, свобода отменить эти нормы вовсе. Забота о другом, о группе ставит интересы других вровень с индивидуальными. Сотрудники тогда в состоянии взвесить, что и насколько нужно другому, группе, что нужно самим и выбрать нужное. Но не под давлением предполагаемых ожиданий другого или группы (под их ответственность), а в соответствии с собственным пониманием действительных интересов других, всей группы, в соответствии с пониманием требований реальной ситуации, в соответствии с собственным опытом, интуицией, чувством, вкусом, по здравому разумению, по совести – ответственно [15].

Сотрудничество в организации основано чаще всего на узкой специализации членов группы: каждый из них занимается своим делом и не вмешивается в дела других. Образно выражаясь, каждый имеет свой чемодан. Однако такого (классического) сотрудничества оказывается недостаточно, когда требуется более тесное и частое взаимодействие членов

группы при решении общих задач. Требуется сотрудничество с так называемой кумулятивной ответственностью членов производственной группы.

8. *Технология кумулятивной ответственности.* Понятие «кумулятивная ответственность» впервые было введено в научный оборот М.П. Фолетт [9]. Суть этой ответственности – в обеспечении взаимного согласования работы различных людей и подразделений. Так как функции не могут существовать отдельно друг от друга, то, следовательно, каждый работник и тем более руководитель несет ответственность за интеграцию своей работы с сотрудниками, а не просто за передачу им скоординированных обязанностей [1; 3]. «Быть в ответе за себя и за того парня» – так образно можно выразить смысл кумулятивной ответственности.

Показательна в этом отношении деятельность *кружков качества*. Это – небольшие автономные группы, ежедневно или еженедельно самостоятельно контролируемые результаты и разрабатывающие улучшения. Чем короче интервалы между заседаниями «кружков качества», тем раньше можно распознать ошибки в развитии и принять контрмеры. Если все сотрудники ежедневно реагируют таким образом на свою работу, возникает тенденция улучшения качества. В этом кроется секрет японского менеджмента и господства японских товаров на рынке [4].

Кружки качества представляют собой небольшие группы добровольцев, занятых на соответствующей работе, которые регулярно встречаются, чтобы под управлением подготовленного руководителя предлагать и обсуждать пути совершенствования методов работы или рабочих соглашений.

#### Цели кружков качества следующие:

- открыть работникам больше возможностей для применения своего опыта и профессиональных секретов;
- предоставить возможность применить опыт работников, которые могут больше знать о рабочих проблемах, не очевидных для далеких от подобных проблем менеджеров и руководителей групп;
- повысить производительность и качество;
- улучшить отношения с работниками;
- добиться приверженности организации.

Неотъемлемые черты кружков качества заключаются в том, что они:

- состоят из добровольцев;
- имеют подготовленного руководителя, обычно, но не всегда, руководителя группы;
- проводят регулярные встречи, которые строго ограничены во времени – чаще всего одним часом;
- включают от пяти до десяти членов;
- обычно выбирают проблемы, которые берутся решать, но их могут увести от проблем, которые явно выходят за рамки возможностей кружков или уже решаются;
- обучены применять системные аналитические методы или мозговой штурм для определения и решения проблем;
- представляют руководству полученные ими результаты;
- реализуют принятые предложения [3].

Показательна также практика организации «сквозных бригад качества». Такая бригада отвечает за всю цепочку операций, скажем, при изготовлении мужских рубашек – от раскроя ткани до пришивания пуговиц. Работник, выполнивший начальную операцию, сдает свою продукцию тому, кто отвечает за следующую операцию. Этот второй работник, принимая работу (полуфабрикат, изделие) от первого, проверяет качество ее выполнения, заставляет устранить недоделки, если таковые оказываются. Только после этого он приступает к выполнению своей операции и, выполнив ее, передает «трудовую эстафету» дальше. Если же он по невнимательности или беспечности пропускает производственный брак (недоделку на предыдущей операции), то ответственность за этот брак уже целиком переходит на него. В данной ситуации он просто не может быть безразличным и безучастным к работе своих коллег.

Кумулятивное сотрудничество характеризуется, во-первых, тем, что члены рабочей группы знают не только свои личные обязанности, но и имеют определенное представление об обязанностях других членов, по крайней мере, тех, кто находится рядом по технологической цепочке. Они имеют также представление об общем, конечном результате. Во-вторых, сотрудники заинтересованы не только в индивидуальных результатах, но и в результатах своих коллег и, следовательно, в общем, конечном результате. В-третьих, между ними складываются взаимные равностные отношения, высокая чувствительность как к

успехам, так и к недостаткам других сотрудников. В-четвертых, устанавливается также цепочка взаимного контроля.

Следует также отметить, что кумулятивное сотрудничество развивается не только «вглубь», но и «вширь», т.е. в направлении расширения его предметного поля и поступательного включения в него новых смыслов. Это поле выходит за рамки трудовых отношений, охватывая постепенно сферу неформальных, межличностных отношений. Таким образом, в процессе кумулятивного сотрудничества усиливается групповое влияние на поведение персонала, оно приобретает более позитивный, целенаправленный и адресный характер.

#### 9. Технология сопряженной мотивации.

Суть данной технологии заключается в обеспечении единства личных и групповых интересов [7; 10; 11; 16; 21]. Имеется несколько способов достижения такого единства. Самый распространенный среди них – совмещенное премирование работников за индивидуальные и групповые показатели [6; 22]. При этом премия за производственные результаты делится на три примерно равные доли. Первая доля достается работнику, если он успешно выполняет индивидуальные задания, вторая доля – если успешно выполняются задания производственным подразделением. Третью долю он может получить при условии, если организация в целом успешно справилась с выполнением месячной производственной программы. Таким образом обеспечивается материальная заинтересованность работника не только в высоких личных результатах, но и в успешной работе производственного подразделения, всей организации. При этом соотношение долей в премии может меняться в соответствии с относительной значимостью стимулирования индивидуальных или коллективных показателей работы.

Таким образом, применение технологий косвенного действия предполагает оказание косвенного, опосредованного воздействия на сотрудников организации, т.е. обеспечение таких условий, которые побуждали бы их к выбору желаемого для группы варианта поведения. Из данной группы технологий выделены и рассмотрены компаративно-состязательная технология, технология социального развития группы, технология сотрудничества, технология кумулятивной ответственности, технология сопряженной мотивации.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Абрамов Р.Н. Корпоративная социальная ответственность как пример организационного изоморфизма в условиях глобализации // Журнал исследований социальной политики. 2005. Т. 3. № 3. С. 327-345.
2. Агадуллина Е.Р., Котова М.В. Взаимосвязь воспринимаемой целостности группы и групповой активности // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2012. № 1. С. 97-105.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2005.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002.
5. Бандекина О. Умелое построение взаимоотношений с людьми – «тонкая работа» для профессионалов // Управление персоналом. 2002. № 9. С. 6-9.
6. Дурыхин М.И. Принципы системной мотивации труда // Социальные инновации: теория и практика: сб. науч. работ. Белгород: Изд-во центр ООО «Логия», 2005. Вып. I. С. 49-58.
7. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2003.
8. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Екатеринбург: Изд-во «АРД-ЛГД», 1999.
9. Классики менеджмента / под ред. М. Уоркера. СПб.: Питер, 2001.
10. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. М.: Инфра-М, 1997.
11. Ли Д.Д. Преданность компании – это очень важно // Управление персоналом. 2002. № 1. С. 6-8.
12. Ломоносова М.В. Групповое развитие. Истоки и многообразие концепций // Менеджмент в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 112-119.
13. Макаренко А.С. Педагогическая поэма: собр. соч. в 4-х т., т.1. М.: Изд-во «Правда», 1987.
14. Петровский А.В. Личность, деятельность, коллектив. М.: Политиздат, 1989.
15. Покрасс М.Л. Активная депрессия. Добрая сила тоски. Самара: «Бахрах-М», 2001.
16. Прохоров А.П. Солидарность подчиненных на предприятиях при различных режимах управления // Социологические исследования. 2002. № 12. С. 43-57.
17. Сидоренков А.В., Мондрус А.Л. Эмпирическое обоснование модели групповой сплоченности // Психологический журнал. 2012. № 2. С. 40-58.
18. Хашаева С.В. Состязательный механизм социальной регуляции / под ред. Н.С. Данакина. Белгород: Изд-во БГТУ, 2009.
19. Хашаева С.В. Конкурсно-состязательные отношения в сфере поддержки малого предпринимательства по материалам Белгородской области // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 8. С. 121-126.
20. Хашаева С.В. Социально-психологические методы управления соревновательными отношениями // Этносоциум и межнациональная культура. 2012. Вып. 6 (48). С. 114-119.
21. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления. Р-на-Д.: Феникс, 2004.
22. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: Гросс медиа, 2003.

## REFERENCES:

1. Abramov R.N. Corporate social responsibility as an example of institutional isomorphism in the context of globalization. Journal of Social Policy Studies. 2005. V. 3. № 3. Pp. 327-345.
2. Agadullina E.R, Kotova M.V. The relationship of perceived integrity of the group and group activity. Messenger of Moscow University. Series 14. Psychology. 2012. № 1. Pp. 97-105.
3. Armstrong M. Practice of human resource management. St. Petersburg, 2005.
4. Armstrong M.A. Strategic of Human Resource Management. Moscow: INFRA-M, 2002.
5. Bandekina O. Building skillful relationships with people – «delicate workmanship» for professionals. Personnel Management. 2002. № 9. Pp. 6-9.
6. Duryhin M.I. Principles of the system labor motivation. Social Innovation: Theory and Practice: Collection of scientific works. Belgorod, Publishing house LLC «Logia», 2005. Vol. I. Pp. 49-58.
7. Kabachenko T.S. Psychology in human resource management. St. Petersburg, 2003.
8. Carnegie D. How to Win Friends and Influence People. Yekaterinburg: Publishing house «ARD-LGD», 1999.
9. Classics of management. St. Petersburg, 2001.
10. Krasovsky J.D. Management of behavior in the company: the effects and paradoxes. Moscow: INFRA-M, 1997.
11. Lee D.D. Allegiance to the company – it is very important. Personnel Management. 2002. № 1. Pp. 6-8.
12. Lomonosov M.V. Group development. The origins and diversity of concepts. Management in Russia and abroad. 2011. № 6. Pp. 112-119.
13. Makarenko A.S. Pedagogical Poem: Collection of works in 4 Vols. Volume 1. Moscow: Publishing House «Truth», 1987.
14. Peter A. Personality, activity, collective. Moscow: Politizdat, 1989.
15. Pokrass M.L. Active depression. Good strength of longing. Samara: «Bachrach-M», 2001.
16. Prokhorov A.P. Solidarity of subordinates at enterprises under different control modes. Sociological study. 2002. № 12. Pp. 43-57.
17. Sidorenkov A.V., Mondrus A.L. Empirical substantiation of the model of group cohesion. Psychological Journal. 2012. № 2. Pp. 40-58.
18. Hashaeva S.V. A controversial mechanism of social regulation / under the editorship of N.S. Danakin. Belgorod: University BGTU, 2009.
19. Hashaeva S.V. Competition and competitive relations in the sphere of small business support on the materials of the Belgorod region. Socially-humanitarian knowledge. 2013. № 8. Pp. 121-126.
20. Hashaeva S.V. Social and psychological methods of management of competitive relations. Etnosocium and ethnic culture. 2012. Vol. 6 (48). Pp. 114-119.
21. Cherednichenko I.P., Telnykh N.V. Psychology of Management. R-to-D.: Phoenix, 2004.
22. Shapiro S.A. Motivation of staff. M.: Gross-Media, 2003.