

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-73>

УДК 331.103(477)

## Особливості впливу характеристик виробничої групи на ефективність її діяльності

**Жердєв Микола Дем'янович**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті  
Українського державного університету залізничного транспорту

**Мирошніченко Юлія Володимирівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті  
Українського державного університету залізничного транспорту

**Челядінова Наталя Геннадіївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті  
Українського державного університету залізничного транспорту

**Zherdev Mykola, Myroshnychenko Yulia, Chelyadinova Natalya**  
Ukrainian State University of Railway Transport

У статті розглянуто, наскільки ефективною є групова діяльність членів колективу залежно від формальних і змістовних характеристик виробничої групи. Виявлено, що збільшення або зменшення кількості членів залежно від завдання групи, її структури і взаємин може вплинути на результати роботи. Наведено порівняння змін характеристик групи залежно від зростання кількості її членів. Також окреслено унікальні позитивні особливості виробничого колективу, що впливають на ефективність групової діяльності. Групова діяльність, на відміну від індивідуального мислення, у вирішенні тих або інших проблем дає змогу забезпечити більш широкий набір альтернатив, включаючи інноваційні проекти, і знайти найбільш оптимальне рішення. Уміння слухати й чути інших, розуміти те, що приховується за словами, спільно шукати найбільш оптимальне вирішення проблеми – усе це буде успіхом групової діяльності на підприємстві.

**Ключові слова:** малі групи, виробничі групи, ефективність групової діяльності, соціально-психологічні особливості групи, формальні та змістовні характеристики виробничої групи.

Жердєв Н.Д., Мирошніченко Ю.В., Челядінова Н.Г. ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ГРУППЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье рассмотрено, насколько эффективной является групповая деятельность членов коллектива в зависимости от формальных и содержательных характеристик производственной группы. Выявлено, что увеличение или уменьшение количества членов в зависимости от задачи группы, ее структуры и взаимоотношений может повлиять на результаты работы. Приведено сравнение изменений характеристик группы в зависимости от роста количества ее членов. Также обозначены уникальные положительные особенности производственного коллектива, влияющие на эффективность групповой деятельности. Групповая деятельность, в отличие от индивидуального мышления, в решении тех или иных проблем позволяет обеспечить более широкий набор альтернатив, включая инновационные проекты, и найти наиболее оптимальное решение. Умение слушать и слышать других, понимать, что скрывается за словами, совместно искать наиболее оптимальное решение проблемы – все это будет успехом групповой деятельности на предприятии.

**Ключевые слова:** малые группы, производственные группы, эффективность групповой деятельности, социально-психологические особенности группы, формальные и содержательные характеристики производственной группы.

Zherdev Mykola, Myroshnychenko Yulia, Chelyadinova Natalya. FEATURES OF INFLUENCE OF PRODUCTION CHARACTERISTICS ON EFFICIENCY OF ITS ACTIVITY

The article considers how effective the group activity of the members of the team, depending on the formal and informative characteristics of the production group. How does the behavior and characteristics of the psychic activity of the individual in the group change compared to when he is alone. During empirical studies it has been established that even the passive presence of people changes the characteristics and results of individual activities. But by the way, it is necessary to determine how successful the group activity is in the process of influencing the interrelated

characteristics of the production group. It has been found that increasing or decreasing the number of members depending on the task of the group, its structure and relationships can affect the results of work. The comparison of changes in the characteristics of a group depending on the growth of its members is given. If there is a certain type of relationship between two people, then the group maintains and develops a whole set of different contacts between members, including non-acceptance and exceptions. In the group there is an unconscious mutual exchange, "infection" and multiple rebirths of emotional experiences. As the production group grows and its number increases (more than six people), the group climate changes. Members of this group are less associated with group norms, they become more free to identify feelings, and leadership and social roles, on the contrary, become more structured, which positively affects the activities of the entire enterprise. Also it is outlined the unique positive features of the production team, which influence the effectiveness of group activities. Group activities, in contrast to the individual thinking in solving a given problem, allows us to provide a wider set of alternatives, including innovative projects, and find the most optimal solution. The ability to listen to and hear others, to understand what is hidden behind the words, to jointly seek the most optimal solution to the problem – all this will be the success of group activities in the enterprise.

**Key words:** small groups, production groups, effectiveness of group activity, socio-psychological features of the group, formal and informative characteristics of the production group.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Однією з актуальних проблем соціальної економіки, організаційної психології, соціології праці, психології управління є порівняльний аналіз ефективності індивідуальної та групової діяльності. Науковий інтерес спрямовано, з одного боку, на дослідження того, як змінюється поведінка й характеристики психічної діяльності індивіда в групі порівняно з тим, коли він перебуває на самоті, з іншого – на дослідження підвищення групової ефективності в процесі взаємодії людей порівняно з простим підсумовуванням результатів їхньої діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі емпіричних досліджень встановлено, що навіть пасивна присутність людей змінює характеристики та результати індивідуальної діяльності (Ф. Олпорт, В.М. Бехтерєв та ін.) [1, 2]. А в процесі групової діяльності збільшується швидкісні характеристики індивіда, частіше знаходиться правильне рішення проблеми, робиться менше помилок тощо. Аналізуючи особливості групової взаємодії, М.М. Обозов [3] акцентує увагу на внутрішніх і зовнішніх (усередині і поза групою) факторах, що визначають відмінності індивідуальної й групової діяльності. До внутрішніх він відносить вік, стать, індивідуальні психологічні та професійні особливості, рівень сформованості навичок; до зовнішніх, що знаходяться усередині групи, – кількісний склад, однорідність групи, характер розподілу функцій, рівень мотивації членів групи; до зовнішніх, що знаходяться поза групою, – інструкції, модальність стимулів, складність завдань, термін спільної роботи тощо. Причому, досліджуючи рівень домінування того чи іншого фактора, вчені зауважують на тому, що в процесі сумісної діяльності виявляються й додаткові джерела

підвищення її ефективності, які не зводяться до простої суми зусиль учасників цієї діяльності. Ріст групової продуктивності забезпечується виникненням так званої «масової сили» (Г. Гібш і М. Форверг) [4]. Основною умовою виникнення і механізмом прояву цієї виробничої сили є кооперація і координація всіх членів групи (К. Лоренц) [5]. Якщо враховувати три основні форми організації сумісної діяльності (за Л.І. Уманським) [6]: сумісно-індивідуальну (бригада станочників), сумісно-послідовну (бригада, що працює на конвеєрі), сумісно-взаємодіючу (бригада монтажників), то слід зазначити, що швидше всього груповий ефект формується саме в останній, оскільки саме вона забезпечує безпосередню одночасну взаємодію кожного члена групи з усіма іншими.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Але необхідно визначити, наскільки успішною є групова діяльність у процесі впливу взаємопов'язаних характеристик виробничої групи.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення особливостей виробничої групи, які впливають на ефективність її діяльності, та порівняння змін характеристик групи залежно від зростання кількості її членів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективністю групової діяльності називається те, наскільки добре група справляється з покладеними на неї завданнями. Зазвичай ефективність виробничої групи порівнюють з успішністю роботи такої ж кількості окремих людей і вважають, що виробнича група працює ефективно, якщо результати її діяльності перевершують об'єднані (підсумкові) результати діяльності того самого числа людей, що діють незалежно одне від одного.

Досліджуючи малі групи, вчені неодноразово переконувалися в тому, що пізнання закономірностей взаємодії і взаємин у них людей дає змогу підвищити ефективність групової роботи. Такі характеристики групи, як величина, канали комунікацій, композиція, міжособистісні відносини, стиль лідерства та інші, важливі для успішної групової роботи. Тому доречно обговорити такі питання.

1. Чи однаковий вплив кожного з названих вище факторів на ефективність групової діяльності?

2. Які зв'язки є між кожним із них і успішністю групової роботи?

3. Чи однозначні ці зв'язки, чи в різних ситуаціях і умовах групової роботи вони можуть бути різними?

У пошуках відповідей на ці запитання соціально-психологічні характеристики виробничої групи можна розділити на два класи: формальні, що описують структуру групи, способи організації спільної діяльності і спілкування людей, і змістовні, що безпосередньо відбивають взаємини людей у цій групі, тобто її соціальну психологію.

До формальних характеристик виробничої групи можна віднести число членів у цій групі, її композицію, канали комунікацій, особливості групової задачі, розподіл обов'язків між членами групи; до змістовних – міжособистісні відносини, норми, ціннісні орієнтації, ролі, статуси, лідерство.

Питання про те, чому віддати перевагу під час вивчення ефективності групової діяльності – формальним чи змістовним її характеристикам, – досить складне і вирішується неоднозначно. Соціально-психологічні особливості групи безпосередньо впливають на її роботу, однак змінювати їх нелегко, до того ж вони залежать від формальних властивостей групи, наприклад від її композиції. Формальними аспектами групової роботи, навпаки, управляти легше, але вони лише побічно впливають на успішність групової діяльності – через соціально-психологічні складники її індивідів. Отже, важливо, крім іншого, знайти відповідь на питання про те, яким чином взаємопов'язані формальні та змістовні характеристики виробничої групи в їхньому спільному впливі на ефективність групової діяльності.

Можна вибудувати різні фактори, що впливають на успішність групової діяльності, за їх значущістю або логічним пріоритетом. З формальних і змістовних характеристик виробничої групи (з погляду їх спільного впливу на

успішність роботи виробничої групи) на перше місце можна поставити змістовні, причому не всі, а тільки ті, які характеризують групу як розвинений колектив. Слідом за ними розташовуються формальні і загальні змістовні характеристики групи.

Розглядаючи питання про ознаки ефективності групової роботи, соціальні психологи пропонують таке його вирішення. Є три основних критерії ефективності діяльності групи: продуктивність, якість роботи і позитивний вплив групи на індивіда. Перші два критерії відображають спеціальні завдання, що стоять перед виробничими групами і пов'язані з її роботою, а третій є загальносоціальним. Він реалізує позитивні соціально-психологічні функції, пов'язані з соціалізацією індивіда через малі групи [7, с. 223–226].

Розглянемо окремо, який вплив на успішність групової діяльності можуть здійснювати її формальні (структурні) і змістовні (психологічні) особливості.

Встановлено, що величина групи не чинить прямого і однозначного впливу на успішність її діяльності. Однак збільшення або зменшення кількості членів залежно від завдання групи, її структури і взаємин може вплинути на результати роботи.

Соціально-психологічні наслідки збільшення або зменшення кількості членів групи різні, вони можуть бути як позитивними, так і негативними. Ті й інші для порівняння наведені в табл. 1.

На успіх роботи групи в чималому ступені впливає завдання, що стоїть перед нею. Слід зазначити, що групове завдання визначає структуру взаємодії членів виробничої групи в процесі їхньої спільної роботи, а ця структура впливає на підсумки групової роботи.

Композиція, тобто індивідуальний склад групи, що визначається за психологічними особливостями її членів, впливає на життя групи так само, як її величина і розв'язування завдання – через систему взаємовідносин і взаємодій, що характеризують рівень соціально-психологічного розвитку групи як колективу. За одного і того самого складу група може бути психологічно сумісною і несумісною, працездатною і непрацездатною, згуртованою і роз'єднаною [8, с. 53].

Високорозвинені групи з неоднорідною композицією – зі значними індивідуально-психологічними відмінностями членів виробничої групи – краще, ніж однорідні, справляються зі складними проблемами і завданнями. Завдяки відмінностям у досвіді, підходах

**Наслідки збільшення кількості членів виробничої групи**

<b>Позитивні</b>	<b>Негативні</b>
1. В групі з'являється більше людей з яскраво вираженою індивідуальністю. Це створює сприятливі умови для глибокого і різнобічного обговорення різних питань	1. Зменшується згуртованість групи, зростає ймовірність розпаду групи на більш дрібні угруповання. Це суттєво зменшує згуртованість групи й ускладнює досягнення єдності з обговорюваних питань
2. Чим більша група за своїм розміром, тим легше заради інтересів справи розподілити в ній обов'язки між окремими членами відповідно до їх можливостей і здібностей	2. Великою групою важко керувати, набагато складніше, ніж малою, нелегко організувати взаємодію її членів, налагодити між ними нормальні ділові й особисті взаємини
3. Велика за чисельністю група може зібрати і переробити за один й той ж час більшу кількість різноманітної інформації	3. Зростання величини групи може привести до збільшення розбіжностей у думках і до загострення взаємин між членами групи
4. У великій групі збільшується число людей, які можуть брати участь у виробленні і прийнятті рішень, зважуванні й оцінці їх позитивних і негативних наслідків	4. Статус і авторитет одних її членів росте, а інших – зменшується, збільшуючи психологічну дистанцію між членами групи. Можливості для розвитку і використання своїх здібностей, задоволення потреб у спілкуванні, самовираженні, визнання у одних членів групи зростає, в інших, навпаки, зменшується, що створює несприятливі умови для розвитку кожної особистості
5. Підвищується «ресурс талантів» виробничої групи. Це збільшує ймовірність прийняття оптимальних рішень. Для завдань, що мають багато альтернативних варіантів рішення, ця обставина є істотною	5. Середній внесок кожного учасника в підсумок спільної діяльності знижується

до вирішення завдань, поглядах, мисленні, сприйнятті, пам'яті, уяві тощо їх учасники з різних сторін підходять до вирішення одних і тих самих завдань. У результаті збільшується число ідей, варіантів пропонованих рішень, а отже, зростає ймовірність ефективного вирішення поставленого завдання. Неоднорідність композиції групи, якщо вона слабо розвинена, ускладнює взаєморозуміння і вироблення спільної позиції. У таких умовах неоднорідність складу групи призводить до протиріч і конфліктів у сфері особистих взаємин. Для впорядкованої діяльності груп їх доцільно в процесі роботи розділяти на підгрупи з людей, психологічно сумісних одне з одним, щоб забезпечувати координацію дій та розподіл обов'язків (поділ праці) між підгрупами всередині цієї групи [8, с. 55].

Незважаючи на те, що деякі індивіди віддають перевагу самостійному та результативному вирішенню проблем, уникаючи тісних контактів з колегами по роботі, група має низку переваг, особливо для тих, хто бажає рости, розвиватися й змінюватися.

У табл. 2 наведено порівняння змін характеристик групи залежно від зростання кількості її членів.

Якщо між двома людьми є якийсь один певний тип взаємин, то в групі підтримується й розвивається ціла сукупність різних контактів між членами, включаючи неприйняття й винятки. У парі індивід може розраховувати на схвалення лише однієї людини, у групі – на підтримку більшої кількості людей. Різні люди викликають різні почуття й реакції. У парі можливості індивіда обмежені: він порівнює себе, свої моделі поведінки й результати лише з однією людиною. Тим часом у групі таких можливостей незмірно більше. Індивідуальні відмінності членів групи – за особистісними якостями, компетентністю, працездатністю, честолобством, інновацією й іншими критеріями – забезпечують кожному з них умови для порівняння та оцінок [9].

Група пропонує своїм членам підтримку незалежно від індивідуальної життєдіяльності кожного з них поза межами групової роботи. Певний рівень підтримки гарантується кожному члену на підставі приналежності до групи завдяки особливому клімату взаємодопомоги. Члени групи публічно виявляють один стосовно одного повагу й схвалення, що є основою для розвитку самоповаги та самовпевненості індивідів. Члени групи також

Таблиця 2

## Зміна характеристик групи зі зростанням її чисельності

Порівняльні показники		Кількість членів, осіб	Зміна характеристик
ступінь зімкнення	ступінь напруги		
1 (найбільше)	4	2-6	Неістотні вимоги і структуризація, лідерство нестабільне
2	3	7-12	Починається структуризація групи й диференціація ролей. Скорочуються безпосередні контакти (віч-на-віч)
3	2	12-25	Структура групи й диференціація ролей набувають життєвої важливості. З'являються підгрупи. Взаємодія віч-на-віч утруднена
4		Понад 25	Позитивне лідерство визначає успіх групи. Підгрупи набувають конкретної форми (найчастіше неформально). З'являється неформальне (анонімне) лідерство. Упорядковуються стереотипи і стандартні ситуації, виникають затяжні конфлікти

можуть розраховувати на підтримку й заохочення їхніх зусиль або компетентності в разі змін у діяльності групи відповідно до нових цілей. Як правило, заохочення й покарання індивідуальної поведінки в групі впливають на індивіда більшою мірою, ніж заохочення й покарання керівництва.

Група створює особливе середовище, у якому індивіди можуть експериментувати з новими для себе почуттями й переживаннями. У групі відбувається неусвідомлений взаємний обмін, «зараження» й багаторазове посилення емоційних переживань. При цьому в групі здійснюється чіткий контроль за проявом тих емоційних переживань, що групою заохочуються, і тих, котрі групою засуджуються. Отже, група може коригувати поведінку своїх членів.

Група також створює сприятливі умови для вирішення проблем. Групове обговорення наболілих питань дає змогу забезпечити більш широкий набір альтернатив, включаючи інноваційні проекти, і знайти найбільш оптимальне рішення. У міру зростання виробничої групи й збільшення її чисельності (більш як шість осіб) змінюється груповий клімат. Члени такої групи менше пов'язані груповими нормами, вони стають більш вільними у виявленні почуттів, а лідерство та виконання соціальних ролей, навпаки, набувають більш структурованого характеру, що позитивно впливає на діяльність усього підприємства.

Група вимагає від своїх членів компетентності в міжособистісній взаємодії і у використанні навичок спілкування. Під час індивідуального обміркування проблеми і її подальшого розв'язання навички міжособистісної взаємодії не використовуються.

Обговорення проблеми з однією людиною вимагає деяких навичок спілкування, а в групі – більшої компетентності та використання більш широкого спектра навичок міжособистісного спілкування. Наслідуючи один одного, члени виробничої групи сприяють розвитку більш конструктивних моделей поведінки та способів мислення. Допомогаючи іншим членам групи й намагаючись зрозуміти їх, індивід поступово відмовляється від егоїстичних звичок та вчиться виявляти альтруїзм. Група забезпечує ширші можливості для самопізнання й розуміння особистісних проблем. Даючи оцінку думкам, поведінці й емоційним проявам індивіда, група допомагає його адекватному самовираженню та осмисленню своїх власних вчинків. Серед членів групи швидше розвиваються проникливість, здатність до пошуку та досягнення консенсусу. Група забезпечує широкі можливості для здійснення зворотного зв'язку. У групі постійно відбувається процес обміну думками щодо поведінки членів, їхнього внеску в загальну справу, особистісних проявів тощо на основі спілкування й спостереження. Кожен член групи висловлює свої враження щодо інших членів та одержує від них відповідну інформацію. Група дає змогу налагоджувати й підтримувати стосунки між рівними за статусом людьми. Цю рівність статусу можуть визнавати лише члени групи; поза групою її члени можуть мати різний соціальний статус. Подібна практика благотворно впливає на розвиток індивідуального досвіду й настрою людей. Взаємини, засновані на визнанні рівності членів, свідчать про здорову організацію і сприяють більш ефективному вирішенню проблем.

**Висновки з цього дослідження.** З вищенаведеного можна виділити такі унікальні позитивні особливості виробничого колективу, що впливають на ефективність групової діяльності:

– група забезпечує більш різноманітне соціальне оточення, у якому індивідуальні знання й навички можна вивчати, удосконалювати та інтегрувати. Отже, різноманітність взаємин у групі дає її членам значні можливості для пізнання й розвитку, що нереально поза межами групи;

– група створює атмосферу спільності, причетності, допомоги, підтримки, що є важливим чинником індивідуальної готовності до додаткових зусиль і ризику в процесі виконання поставлених завдань;

– група впливає на моделі поведінки й позицію своїх членів. При цьому можливості впливу

всередині групи дуже великі. У групі індивід гостріше відчуває соціальний тиск чи схвалення, що стимулюють його особисті зусилля;

– група може контролювати емоційні прояви своїх членів, стимулюючи й згладжуючи силу емоційних переживань. Група дає можливість знаходити розуміння й надавати взаємну допомогу своїм членам для виправлення деструктивної поведінки й позицій.

Групова діяльність, на відміну від індивідуального мислення, у вирішенні тих або інших проблем дає змогу забезпечити більш широкий набір альтернатив, включаючи інноваційні проекти, і знайти найбільш оптимальне рішення. Уміння слухати й чути інших, розуміти те, що приховується за словами, спільно шукати найбільш оптимальне вирішення проблеми – усе це буде успіхом групової діяльності на підприємстві.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Олпорт Ф.Х. Феномены восприятия. Психология ощущений и восприятия / ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.В. Любимов, М.Б. Михалевская. Издание 2-е, исправленное и дополненное. Москва: ЧеРо, 1999. 398 с.
2. Бехтерев В.М. Избранные работы по социальной психологии. М., 1994. 400 с. URL: [http://www.koob.ru/behterev\\_v\\_m/](http://www.koob.ru/behterev_v_m/) (дата звернення: 18.01.2019).
3. Организация совместной деятельности в системе управления персоналом: учебно-методическое пособие / Обозов Н.Н., Куприн А.А. и др.; под редакцией Н.Н. Обозова. Сосновоборский филиал РАНХиГС при Президенте РФ. СПб.: Астерион, 2016. 220 с.
4. Гибш Т., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию. Москва: Прогресс, 1972. 296 с.
5. Лоренц К. Психология: Биографический библиографический словарь / под ред. Н. Шихи, Э. Дж. Чепмана, У. А. Конроя. СПб.: Евразия, 1999. 692 с.
6. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив. Избранные труды. Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2001. 208 с. ISBN 5-7591-0479-9
7. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннели Д.Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы: пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2000. XXVI, 662 с.
8. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002. 298 с.
9. Цырельчук Н.А. Цырельчук И.Н., Цырельчук Н.Н. Рефлексивное управление: монография. Мн.: МГВРК, 2008. 512 с.
10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. 8-е изд. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
11. Щокін Г.В. Основи кадрового менеджменту: підручник. К: МАУП, 2004. 280 с.
12. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12 (139). С. 234–237.

#### REFERENCES:

1. Olport F.H. (1999) Fenomeny vospriyatiya. Psihologiya oshushenij i vospriyatiya [Perception phenomena. Psychology of sensations and perceptions] / red. Yu.B. Gippenrejtter, V.V. Lyubimov, M.B. Mihalevskaya. Izdanie 2-e, ispravlennoe i dopolnennoe. Moskva: CheRo. 398 p.
2. Behterev V.M. (1994) Izbrannye raboty po socialnoj psihologii [Selected works on social psychology]. M. 400 p. URL: [http://www.koob.ru/behterev\\_v\\_m/](http://www.koob.ru/behterev_v_m/) (accessed 18 January 2019)
3. Obozov N.N. (ed) (2016) Organizaciya sovmestnoj deyatel'nosti v sisteme upravleniya personalom: uchebno-metodicheskoe posobie [Organization of joint activities in the personnel management system: a teaching aid] / Obozov N.N., Kuprin A.A. i dr.; pod redakciej N.N. Obozova. Sosnovoborskij filial RANHiGS pri Prezidente RF. SPb.: Asterion. 220 p.

4. Gibsh T., Forverg M. (1972) Vvedenie v marksistskuyu socialnuyu psihologiyu [Introduction to Marxist Social Psychology]. Москва: Progress. 296 p.
5. Lorenc K. (1999) Psihologiya: Biograficheskij bibliograficheskij slovar [Psychology: Biographical Bibliographical Dictionary] / pod red. N. Shihi, E. Dzh. Chepmana, U.A. Konroya. SPb.: Evraziya. 692 p.
6. KGU im. N.A. Nekrasova (2001) Lichnost. Organizatorskaya deyatel'nost. Kollektiv. Izbrannye trudy. [Personality. Organizational activity. Team. Selected Works]. Kostroma: KGU im. N.A. Nekrasova. 208 p. ISBN 5-7591-0479-9
7. Gibson Dzh.L., Ivancevich D.M., Donneli D.H.-ml. (2000) Organizacii: povedenie, struktura, process [Organizations: behavior, structure, processes]: per. s angl. 8-e izd. M.: INFRA-M. XXVI, 662 p.
8. Pochebut L.G., Chiker V.A. (2002) Organizacionnaya socialnaya psihologiya: uchebnoe posobie [Organizational social psychology: study guide]. SPb.: Izd-vo "Rech". 298 p.
10. Armstrong M. (2004) Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Human Resource Management Practice]: per. s angl. / pod red. S.K. Mordovina. 8-e izd. SPb.: Piter. 832 p.
11. Shokin G.V. (2004) Osnovi kadrovogo menedzhmentu: pidruchnik [Basics of personnel management: a textbook]. K: MAUP. 280 p.
12. Mizerna T.V. (2012) Kadrovij menedzhment u sistemi upravlinnya personalom pidpriemstv [Personnel management in the personnel management system of enterprises]. Formuvannya rinkovih vidnosin v Ukrayini. № 12 (139). pp. 234–237.