

СОВРЕМЕННЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Д.А. Нарожная

МЕТОДЫ ОГРАНИЧЕНИЯ ДЕСТРУКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Опыт истории убедительно свидетельствует, что мотивация сотрудников, в том числе руководителей, их стремление к добросовестному и инициативному труду являются одним из ключевых факторов успеха и неудач любой организации. При этом развитие конструктивной мотивации персонала организации невозможно без ограничения причин, порождающих воспроизводство деструктивной мотивации. В статье представлена разработанная автором модель воспроизводства деструктивной мотивации персонала организации, а также предложен комплекс мер по ограничению этого негативного феномена.

Ключевые слова: мотивация, деструктивная мотивация персонала, конфликт интересов, деструктивное организационное поведение.

Historical experience strongly suggests that the motivation of employees, including executives, their desire for proactive and diligent work is a key factor in the success or failure of any organization. The development of constructive staff motivation in the organization is impossible without limiting the causes of destructive motivation. The article presents a model of reproduction of destructive motivation, as well as a complex of measures to limit this negative phenomenon.

Key words: motivation, destructive employee motivation, conflict of interest, destructive organizational behavior.

Одним из ведущих факторов, обуславливающим эффективность деятельности персонала современной организации, является мотивация ее сотрудников. До недавнего времени основное внимание ученых и руководителей-практиков уделялось конструктивной мотивации, поиску путей ее повышения. При этом мотивация, препятствующая достижению целей организации, т.е. деструктивная мотивация, обычно оставалась вне поля их зрения. Однако этот тип мотивации причиняет огромный вред организа-

Нарожная Диана Анатольевна — ассистент факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова; *e-mail:* dianayaveru@gmail.com

ции, поскольку порождает различные формы деструктивного организационного поведения. К ним относятся: нежелание добросовестно работать, внутреннее увольнение работника, распускание слухов, саботаж и даже экономические преступления, коррупция, воровство, мошенничество¹. Деструктивная мотивация персонала приводит к снижению темпов производства, прибыли, качества продукции или услуг, к конфликтам в коллективе, напряженным отношениям между работниками и работодателями и другим негативным последствиям². Все это угрожает стабильности организации, а нередко и самому ее существованию.

Рост негативных последствий от распространения деструктивной мотивации персонала наблюдается во всем мире. При этом особенно большой ущерб деструктивная мотивация наносит коммерческим и государственным организациям в современной России.

Согласно Российскому Обзору экономических преступлений от PricewaterhouseCoopers за 2014 г.³, 60% участвовавших в исследовании российских компаний (а это флагманы энергетики, промышленности, строительства, крупные государственные корпорации), считают себя пострадавшими от экономических преступлений, что значительно превышает аналогичный показатель по всему миру равный 37%. При этом 49% преступлений совершается самими сотрудниками компаний.

Подтверждают данную статистику результаты опроса «Левада-центра», в соответствии с которыми 24% россиян считают возможным воровать на своем рабочем месте⁴. Все эти факты свидетельствуют о том, что деструктивная мотивация персонала является одним из значимых факторов, тормозящих развитие организаций. В связи с этим разработка методов по ее ограничению является необходимым условием формирования конструктивной рабочей среды организаций.

Выработка рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации персонала возможна только на основании анализа меха-

¹ Попов Е., Симонова В. Оценка внутрифирменного оппортунизма работников и менеджеров // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 4. С. 108–117.

² Spector P.E., Fox S., Domagalski T. Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior // Handbook of Workplace Violence / Ed. by E.K. Kelloway, J. Barling, J. Hurrell. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 29–46.

³ На правильном пути: российский обзор экономических преступлений за 2014 г. / PriceWaterhouseCoopers. URL: https://www.pwc.ru/ru/ceo-survey/assets/crime_survey_2014.pdf (дата обращения: 10.10.2015).

⁴ «Левада-центр»: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте // Русская планета [Сайт]. URL: <http://rusplt.ru/news/levadatsentrcetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-na-rabochem-meste.html> (дата обращения: 22.03.2015).

низма воспроизводства данного явления в организациях. Этот механизм будет ниже отражен при помощи разработанной нами модели. Однако прежде чем перейти к его описанию, представляется необходимым уточнение значения понятия «деструктивная мотивация» в рамках данной статьи в связи с тем, что оно лишь сравнительно недавно вошло в научный оборот и трактуется весьма неоднозначно.

Деструктивная мотивация персонала имеет определенные характерные черты. Во-первых, она возникает **непреднамеренно**, как незапланированный, отрицательный, побочный эффект от сознательно запланированных действий с заданным результатом, который обычно сосуществует с нейтральным и общим позитивным, с точки зрения функционирования системы, итогом. Деструктивная мотивация является результатом множественности, неоднозначности и часто непредсказуемости последствий любого из предпринимаемых субъектом управления действий, необходимых для функционирования организационной социальной системы, а также сложности строения организационных систем и их многофункциональности⁵. Также важную роль при детерминации деструктивной мотивации играют личностные характеристики и потребности работника, поскольку именно соотнесение объективной реальности с потребностями человека является непосредственным источником поведения.

Во-вторых, деструктивная мотивация персонала часто носит **латентный характер**, который усложняет выявление данного процесса и борьбу с ним. Процессы деструктивной мотивации существуют практически в любой организации, однако они не всегда бросаются в глаза⁶. Постепенное усваивание традиций рыночной экономики и развитие профессиональной этики в российских организациях способствуют повышению общего уровня морали работников⁷. В связи с этим, сотрудники, подвергающиеся влиянию деструктивной мотивации, часто предпочитают не проявлять деструктивность в своем поведении открыто. Распознать на-

⁵ Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). 2012. № 11 (19). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-factory-metody-ustraneniya> (дата обращения: 08.11.2015).

⁶ Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 5.

⁷ Петрунин Ю.Ю. Как прибить желе к стенке? (модели нечеткой логики в этике бизнеса) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21 (государство и общество). 2007. № 3. С. 22–23.

личие деструктивной мотивации персонала в организации можно только на основании фиксации видимой разрушительной деятельности или бездействия сотрудников и проведения целенаправленных опросов по данной теме.

В-третьих, персонал, подвергающийся деструктивному мотивированию, реализует, в конечном счете, деятельность, **наносщую ущерб** существованию и функционированию организации⁸.

Выявление данных характерных черт деструктивной мотивации персонала позволяет определить ее как **побуждение работников к осуществлению деятельности или бездействия, которые наносят ущерб организации, являющееся результатом взаимодействия личностных качеств работника, а также факторов внутренней и внешней среды организации**⁹.

Сложность и негативный потенциал феномена деструктивной мотивации персонала обуславливают необходимость в понимании, предсказании и контроле данного явления¹⁰, которые могут быть осуществлены только на основании построения модели воспроизводства этого явления.

Разработанная нами общая модель воспроизводства деструктивной мотивации персонала отражает механизм детерминации поведения сотрудника под влиянием единства факторов внешней среды и его личностных характеристик. Взаимодействие ее элементов отражено на рис. 1.

Первый блок модели представляет собой перечень характеристик четырех ключевых сфер общественной жизни: политико-правовой, экономической, социальной и духовной, которые содержат предпосылки деструктивной мотивации на уровне внешней среды организации. Важнейшими из них являются: высокий уровень разрыва в доходах предпринимателей, высших руководителей и наемных работников; высокий уровень безработицы; слабая социальная защита работающих; несоблюдение работодателями трудового законодательства; состояние неопределенности социального положения граждан, рассогласование культурно предписанных

⁸ *Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C.* Toward and Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective // International Journal of Selection and Assessment. 2002. No 10. P. 36–50.

⁹ *Нарожная Д.А.* Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 44. С. 25–26. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm (дата обращения: 15.01.2016).

¹⁰ *Anjum A., Parvez M.* Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences. 2013. Vol. 7. No 3. P. 417–434.

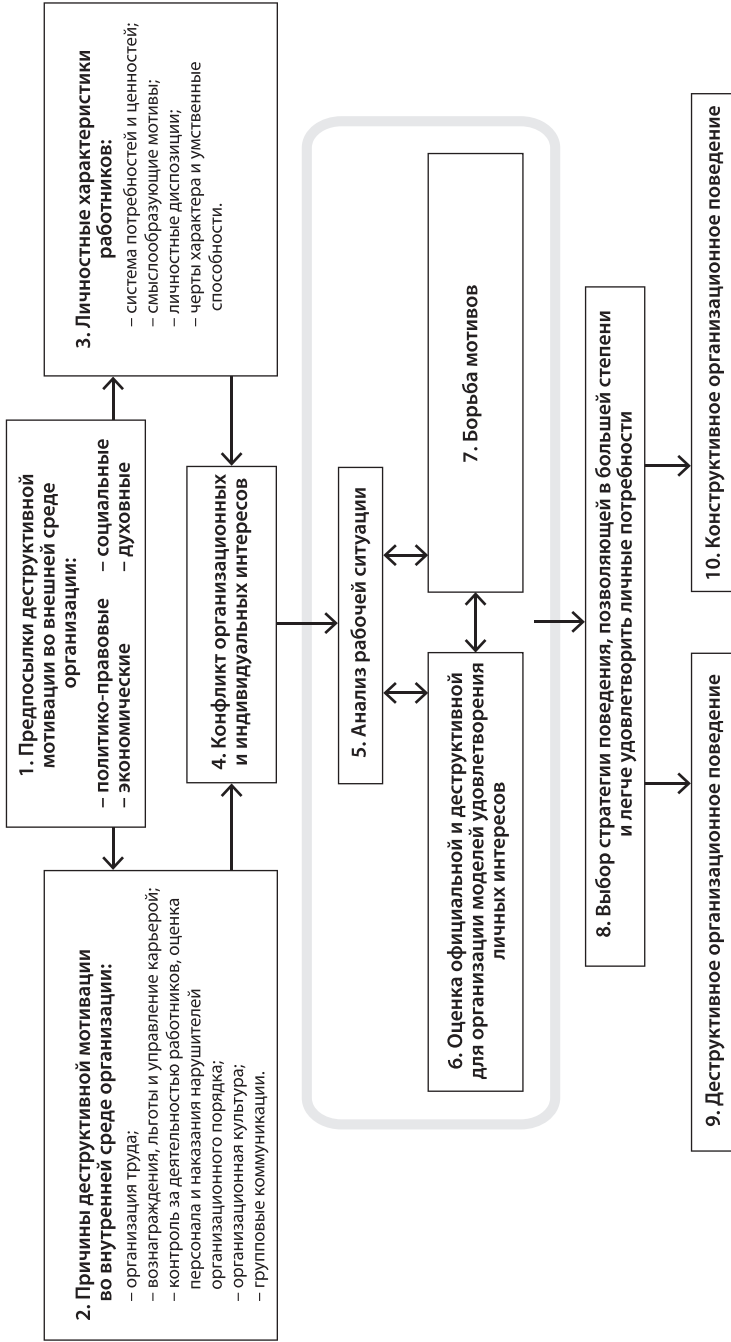


Рис. 1. Модель деструктивной мотивации персонала

целей и социально структурированных средств их реализации; ослабление механизмов социального контроля; «потребительская культура»; «культурная травма»¹¹.

Характеристики внешней среды организации оказывают непосредственное влияние на две системы — саму организацию и личность работника. Под воздействием внешней среды формируется структура организации, ее цели, ценности и существующие в ней бизнес- и социальные процессы.

Второй блок представленной модели содержит ключевые характеристики организационных подсистем, которые являются причинами деструктивной мотивации на уровне внутренней среды организации.

В *третьем блоке* выделены личностные качества работника, которые при взаимодействии с факторами внешней и внутренней среды организации детерминируют его поведение. Внутренняя целевая детерминация субъекта, направленная на трудовую деятельность и организационное поведение, представляет собой специфические индивидуальные и преобразованные внешние детерминанты.

Четвертый блок разработанной модели — это существующий в организации конфликт интересов, который лежит в основе деструктивной мотивации. Как было отмечено ранее, конфликт интересов в социально-трудовых отношениях в общем виде обуславливается объективным противоречием интересов и его осознанием, соперничеством, противостоянием, дисбалансом мотивационных и ценностных ориентаций работника и руководства организации¹². Степень остроты этого конфликта оказывает прямое влияние на *пятый блок* представленной модели.

Находясь в ситуации конфликта интересов, работник осуществляет лично значимый анализ рабочей ситуации на предмет выявления различных возможностей по удовлетворению своих интересов. На этой стадии он оценивает такие параметры организации, как:

— наличие «серых зон», то есть не регламентированного организационными и правовыми нормами пространства для реализации деструктивного поведения;

¹¹ Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 92–98. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm (дата обращения: 15.01.2016).

¹² Петрунин Ю.Ю., Пурлик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21 (государство и общество). 2012. № 4. С. 22–23.

- размер антистимулов, т.е. негативных последствий при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- вероятность получения антистимулов при выявлении руководством фактов деструктивного поведения;
- размер выгод, которые работник получит от реализации деструктивного поведения.

По окончании анализа рабочей ситуации, сотрудник переходит к процессу оценки официальных, конструктивных и деструктивных для организации моделей для удовлетворения своих интересов. Этот процесс отражен в *шестом блоке модели деструктивной мотивации*.

По окончании данной стадии, сотрудник находится в ситуации борьбы мотивов (*седьмой блок*), на него одновременно влияют и конструктивные, и деструктивные факторы. Далее работник переходит к выбору стратегии поведения, позволяющей в большей степени и легче реализовать личные интересы¹³. Эта стратегия предполагает выбор типов поведения: деструктивного для организации или конструктивного. Данный процесс отражен в *восьмом блоке*. Необходимо отметить, что процессы взаимодействия основных элементов модели носят челночный характер, т.е. предполагают, в случае отсутствия однозначной линейной детерминации, возврат на более ранние стадии процесса мотивации. Прежде чем окончательно выбрать стратегию поведения, работник может, например, несколько раз проанализировать рабочую ситуацию, находясь под влиянием борьбы мотивов.

По итогу прохождения всех стадий, работник реализует один из двух типов поведения — деструктивное или конструктивное (*девятый блок*). Таким образом, весь механизм детерминации организационного поведения в процессе деструктивной мотивации вырастает из опосредствования организационных условий характеристиками личности работника, особенности которых в свою очередь во многом детерминированы внешней средой организации.

Анализ общего механизма воспроизводства деструктивной мотивации персонала позволяет разработать рекомендации по ее ограничению, носящие системный характер и охватывать ключевые сферы функционирования организации.

На уровне внутренней среды организации комплекс рекомендаций по ограничению деструктивной мотивации можно диффе-

¹³ Альбрехт С., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб., 1995. С. 36.

ренцировать по группам в соответствии с подсистемами организации, использованными в модели воспроизводства деструктивной мотивации персонала.

Так, на уровне подсистемы организации труда важнейшими рекомендациями по ограничению деструктивной мотивации персонала являются:

- совершенствование организации труда с помощью уточнения и четкого определения состава, выполняемых работниками функций;

- оптимизация бизнес-процессов, протекающих в организации, разграничение сфер ответственности различных подразделений;

- повышение разнообразия труда, самостоятельности, введение дополнительной ответственности для работников;

- улучшение условий труда;

- постоянное обновление техники и технологий труда.

В рамках подсистемы контроля за деятельностью работников, оценки персонала и наказания нарушителей организационного порядка рекомендуется:

- усовершенствование документов, регламентирующих организационное поведение и регулирующих трудовые отношения, и прежде всего, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;

- формирование ключевых показателей эффективности деятельности работников (KPI), позволяющих учесть вклад каждого работника в достижение целей организации;

- разработка объективной системы оценки персонала с использованием различных методик: «360 градусов», ассесмент-центр и др.;

- установление, санкций за различные формы деструктивного организационного поведения.

Наибольшее влияние следует уделить рекомендациям по ограничению причин деструктивной мотивации, выделенных в подсистеме вознаграждений, льгот и управления карьерой. Ключевыми среди них являются:

- мотивационная диагностика предприятий, выявление мотивационных профилей, ведущих мотивов и индивидуальных особенностей мотивационных механизмов сотрудников организации;

- оптимальное сочетание материальных и нематериальных поощрений с учетом выявленных мотивационных профилей работников;

- привязывание размера вознаграждения к системе достижения ключевых показателей эффективности;

– прямая связь оценки результативности деятельности и карьерного роста;

– обеспечение разделяемой всеми работниками справедливости уровней окладов, их строгое соответствие кругу выполняемых обязанностей, их сложности и ответственности, а также стажу работы;

– соблюдение сопоставимости уровней окладов различных категорий персонала.

На уровне подсистемы организационной культуры можно рекомендовать:

– формирование путем формальных средств и неформальных каналов конструктивной организационной культуры, максимально отвечающей фазе жизненного цикла организации¹⁴;

– формирование среди работников чувства приверженности организации и вовлеченности в ее дела;

– создание внутренних информационных каналов (сообщения по электронной почте, сайт компании, издание информационных брошюр, корпоративная пресса).

В рамках подсистемы групповых коммуникаций для ограничения причин воспроизводства деструктивной мотивации рекомендуется¹⁵:

– учет руководством интересов и личных мнений работников;

– создание атмосферы взаимовыручки и поддержки;

– совместное принятие решений там, где это возможно и целесообразно;

– проведение совместных мероприятий и праздничных церемоний.

Для устранения или ограничения деструктивной мотивации необходимо учитывать личностные качества работников, определяющие их восприимчивость к деструктивной мотивации. Это должно найти свое выражение в системе маркетинга и отбора персонала¹⁶.

Предложенные рекомендации носят самый общий характер и далеко не исчерпывают их перечня. Это связано с тем, что факто-

¹⁴ *Иванова С.В.* Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М., 2013. С. 148.

¹⁵ *Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю.* Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных корпораций Тамбовской области) // *Вестн. Тамбовского ун-та. Сер. Гуманитарные науки.* 2014. № 11 (139). С. 195–196.

¹⁶ См.: *Осеев А.А.* Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // *Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология.* 2011. № 1. С. 126–144.

ров, влияющих на интересы, ценности и мотивацию работника чрезвычайно много. Каждая группа причин деструктивной мотивации может и должна быть объектом самостоятельного исследования, учитывающего не только теорию мотивации (в том числе концепцию деструктивной мотивации как ее составную часть), но и особенности самих организаций и организационных ситуаций.

В целом же представляется, что наиболее эффективным методом по ограничению данного негативного феномена является выстраивание системы управления персоналом в организации, ориентированной на соблюдение принципов социального партнерства. В основе социального партнерства лежит соблюдение интересов работников и работодателей, направленное на достижение целей организации и ее конструктивное развитие¹⁷. На основе этого подхода предлагается модель организации, минимизирующей распространение деструктивной мотивации персонала.

Таблица 1

Модель организации, минимизирующей распространение деструктивной мотивации персонала

| Основные элементы модели организации, минимизирующей распространение деструктивной мотивации персонала | Характеристики элементов модели |
|--|--|
| Основные ценности | Ценности партнерства; свободы и ответственности при выполнении задач; высокий профессионализм; высокий уровень самосознания |
| Миссия | Осуществление максимально возможного вклада в развитие экономики общества за счет разработки и создания общественно значимых ценностей, внедрения передовых технологий, развития заинтересованности и вовлеченности персонала и урегулирования конфликта интересов работника и организации |
| Общая стратегическая установка | Создание новых материальных и нематериальных ценностей, достижение высоких результатов за счет максимального согласования целей работника и организации |

¹⁷ См.: *Осинов Е.М.* Социальное партнерство как фактор стабилизации социально-трудовых отношений // Социология власти. 2011. № 7. С. 119–126.

| Основные элементы модели организации, минимизирующей распространение деструктивной мотивации персонала | Характеристики элементов модели |
|--|--|
| Стратегии управления капиталом | <ul style="list-style-type: none"> – Человеческий капитал: систематическая забота о вовлеченности и удовлетворенности персонала; – Морально-нравственный капитал: соблюдение морально-этических норм, создание позитивного психологического климата; – Информационный капитал: разработка и внедрение в деятельность организации новых информационных технологий; – Производственный капитал: модернизация производства, обеспечение благоприятных условий труда за счет внедрения новых технологий и инструментов деятельности; – Финансовый капитал: финансовая поддержка разработки новых технологий, продуктов, внедрения инноваций на всех уровнях организации |
| Стратегия развития человеческих ресурсов | <ul style="list-style-type: none"> – Применение методов развития персонала в процессе создания кадрового резерва, расширения видов деятельности, обогащающих труд, увеличения количества групповых проектов, выполнения стратегически важных проектов и др.; – Применение активных форм обучения для увеличения вовлеченности и лояльности персонала — тренингов, деловых и ролевых игр, кейс-стадий и др. |
| Методы управления персоналом | Преобладание социально-психологических методов управления персоналом: создание доверительной атмосферы, подчеркивающей важность вклада каждого сотрудника в процесс достижения целей организации, участие работников в управлении, удовлетворение культурных и духовных потребностей, развитие у работников инициативы и ответственности |

| Основные элементы модели организации, минимизирующей распространение деструктивной мотивации персонала | Характеристики элементов модели |
|---|--|
| Основные принципы управления | Соответствуют принципам, выделенным А. Файолем ¹⁸ |
| Структура управления | Гибкая, адаптивная структура управления организацией |
| Стиль руководства | Ситуативный стиль руководства с преобладанием принципов демократического стиля |
| Мотивация и стимулирование труда персонала | Гибкая система мотивации персонала, базирующаяся на результатах анализа мотивационных профилей сотрудников, справедливая система стимулирования, ориентированная на результаты и достижения работников |
| Подбор персонала | Использование психологических тестов при подборе персонала, ориентация на выбор сотрудников, чьи цели и ценности наиболее совпадают с целями и ценностями организации. Подбор сотрудников со смыслообразующими мотивами профессионального роста и самореализации |
| Оценка и аттестация персонала | Систематическая оценка результатов деятельности на основе профессионально разработанных и известных работникам критериев, обеспечение обратной связи по ее результатам |
| Организационная культура, социокультурные условия труда | Отсутствие коммуникативных барьеров между руководителями и подчиненными; гибкий график работы; отражение в корпоративном кодексе и иных нормативных документах значимости работников, их целей и ценностей для организации; использование легенд, мифов и других элементов организационной культуры для демонстрации значимости роли персонала в процессе функционирования организации |

¹⁸ *Файоль А.* Общее и промышленное управление / Пер. на рус. яз. Б.В. Бабина-Кореня. М., 1923 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 28.08.2012. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783> (дата обращения: 22.11.2015).

Анализ механизма воспроизводства деструктивной мотивации персонала показал, что существование данного негативного феномена в организации является результатом взаимодействия трех уровней причин, существующих во внешней среде организации, ее внутренней среде, а также присущих личности работника.

Исходя из логики взаимодействия общества, организаций и работников, а также основываясь на разработанной автором модели деструктивной мотивации персонала, можно предложить общие рекомендации по ограничению данного негативного феномена на уровне отдельных организаций. Конечно, в силу многообразия социетальных, организационных и личностных причин деструктивной мотивации такие рекомендации можно сформулировать лишь в самом общем виде. В соответствии с этим наиболее эффективным подходом к ограничению деструктивной мотивации представляется внедрение в организации модели корпоративного управления, основанной на принципах социального партнерства и позволяющей минимизировать конфликт интересов работников и работодателей.

Список литературы

Альбрехт С., Вени Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб., 1995.

Борисов А.Ф., Челенкова И.Ю. Исследование механизмов согласования интересов участников корпоративных отношений (на примере промышленных корпораций Тамбовской области) // Вестн. Тамбовского ун-та. Сер.: Гуманитарные науки. 2014. № 11 (139). С. 195–201.

Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? М., 2013.

Кузнецова Е.А. Демотивация персонала: причины, факторы, методы устранения // Современные исследования социальных проблем (Электронный научный журнал). 2012. № 11 (19). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/demotivatsiya-personala-prichiny-factory-metody-ustraneniya>

«Левада-центр»: четверть россиян считают нормальным воровать на рабочем месте // Русская планета [Сайт]. URL: <http://rusplt.ru/news/levadatsentr-chetvert-rossiyan-schitayut-normalnyim-vorovat-na-rabochem-meste.html>

На правильном пути: российский обзор экономических преступлений за 2014 год / PriceWaterhouseCoopers. URL: https://www.pwc.ru/ru/seo-survey/assets/crime_survey_2014.pdf

Нарожная Д.А. Деструктивная мотивация как объект управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. № 44. С. 23–44. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/44_2014narognaya.htm

Нарожная Д.А. Социальная детерминация деструктивного трудового поведения работников в современной России // Государственное управ-

ление. Электронный вестник. 2015. № 48. С. 90–102. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/vestnik/item/48_2015narozhnaia.htm

Осеев А.А. Социально-психологический портрет руководителя: идеальная модель и способы ее измерения // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 18. Социология и политология. 2011. № 1. С. 126–144.

Осинов Е.М. Социальное партнерство как фактор стабилизации социально-трудовых отношений // Социология власти. 2011. № 7. С. 119–126.

Петрунин Ю.Ю. Как прибить желе к стенке? (модели нечеткой логики в этике бизнеса) // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21 (государство и общество). 2007. № 3. С. 22–41.

Петрунин Ю.Ю., Пурилик В.М. Корпоративная социальная ответственность и ее отражение в современных управленческих концепциях // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21 (государство и общество). 2012. № 4. С. 19–33.

Попов Е., Симонова В. Оценка внутрифирменного оппортунизма работников и менеджеров // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 4. С. 108–117.

Пугачев В.П. Деструктивная деятельность в государстве и обществе: теоретико-методологический аспект // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2014. № 3. С. 3–22.

Файоль А. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б.В. Бабина-Кореня. М., 1923 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. 28.08.2012. URL: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

Anjum A., Parvez M. Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar Workers and White Collar Workers // Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences. 2013. Vol. 7. No 3. P. 417–434.

Martinko M.J., Gundlach M.J., Douglas S.C. Toward and Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective // International Journal of Selection and Assessment. 2002. No 10. P. 36–50.

Spector P.E., Fox S., Domagalski T. Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior // Handbook of Workplace Violence / Ed. by E.K. Kelloway, J. Barling, J. Hurrell. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. P. 29–46.