

Урбанова Єва,

психолог Ассесмент ТзОВ, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel.: +420 777 022 543,
e-mail: ed@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2909-7892

Урбанова Ева,

психолог Ассесмент ООО, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel. : +420 777 022 543,
e-mail: ed@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2909-7892

Urbanova Eva,

psychologist, Assessment s.r.o., 10200
Prague, Štěrboholská, 102a, tel.: +420 777
022 543, e-mail: ed@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2909-7892

Маевська Петра,

психолог Ассесмент ТзОВ, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel.: +420 271 751 699,
e-mail: pm@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2564-4674

Маевская Петра,

психолог Ассесмент ООО, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel. : +420 271 751 699,
e-mail: pm@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2564-4674

Mayevskaya Petra,

psychologist, Assessment s.r.o., 10200 Prague
Štěrboholská, 102a, tel.: +420 271 751 699,
e-mail: pm@worktest.cz

ORCID: 0000-0002-2564-4674

Пасніченко Віктор,

психолог Ассесмент ТзОВ, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel.: +420 776 675 774,
e-mail: pasnichenko@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9076-057X

Пасниченко Виктор,

психолог Ассесмент ООО, 10200 Praha,
Štěrboholská, 102a, tel. : +420 776 675 774,
e-mail: pasnichenko@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9076-057X

Pasnichenko Viktor,

psychologist, Assessment s.r.o., 10200
Prague, Štěrboholská, 102a, tel.: +420 776
675 774, e-mail: pasnichenko@ukr.net

ORCID: 0000-0001-9076-057X



ЛОЯЛЬНІСТЬ, БЛАГОНАДІЙНІСТЬ ТА ОПІР КОРУПЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДІАГНОСТИКИ (З ДОСВІДУ ЧЕСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ)

Анотація. Аналізується лояльність та надійність персоналу як фактори, які забезпечують антикорупційну стійкість. Вказано на слабку розробку цих понять у чеській літературі порівняно з англійськими ресурсами. Розглядаються тести, які використовуються у Чеській Республіці в діагностиці лояльності та благонадійності.

Описується аудит, як підхід, що використовується в системі WORKtest® для аналізу опору корупції і ризикованої поведінки. Наводяться результати дослідження, зробленого в Чехії у 2013–2014 рр. Аналіз показав, що 18 % опитаних мали ознаки ризикованої поведінки. Описано особливості корупційної поведінки, виявлені у дослідженні. Представлений бенчмаркінг опору корупції по відношенню до середніх показників у чеській популяції.

Ключові слова: благонадійність, лояльність, опір корупції, психодіагностика.

ЛОЯЛЬНОСТЬ, БЛАГОНАДЕЖНОСТЬ И СОПРОТИВЛЕНИЕ КОРУПЦИИ: ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДИАГНОСТИКИ (ИЗ ОПЫТА ЧЕШСКОЙ РЕСПУБЛИКИ)

Аннотация. Анализируется лояльность и надежность персонала как факторы, которые обеспечивают антикоррупционную устойчивость. Указано на слабую разработку этих понятий в чешской литературе по сравнению с англоязычными ресурсами. Рассматриваются тесты, которые используются в Чехии в диагностике лояльности и благонадежности.

Описывается аудит как подход, который используется в системе WORKtest® для анализа сопротивления коррупции и рискованного поведения. Приводятся результаты исследования, сделанного в Чехии в 2013–2014 гг. Анализ показал, что 18 % опрошенных имели признаки рискованного поведения. Описаны особенности коррупционного поведения, выявленные в исследовании. Представленный бенчмаркинг сопротивления коррупции по отношению к средним показателям в чешской популяции.

Ключевые слова: благонадежность, лояльность, сопротивление коррупции, психодиагностика.

LOYALTY, RELIABILITY AND RESISTANCE TO CORRUPTION: PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF DIAGNOSTIC OPTIONS (THE EXPERIENCE OF THE CZECH REPUBLIC)

Abstract. The article analyzed the loyalty and reliability of employees as factors that facilitate corruption resistance. Article pointed to weaker elaboration

of these concepts in Czech literature in comparison to how they are presented in English-speaking resources. Furthermore, the names of the tests that are used in the Czech Republic for diagnosis loyalty and reliability and range of tests, significant for the analysis of this phenomenon.

This study describes the audit approach as used in the system WORKtest®. It presents the results of investigation of corruption resistance and risk behavior using methods WORKtest®, made in the Czech Republic in 2013–2014. Analysis showed that 18 % surveyed have signs of risky behavior. We describe the specific properties of corrupt behavior observed in the study. We provide benchmarking corruption resistance in relation to average indicators in the population.

Keywords: loyalty, psychodiagnostics, resistance to corruption, trustworthiness.

Постановка проблеми. Ми живемо у неспокійний час, повний змін та інновацій. У час, коли високу значущість мають орієнтація на продуктивність і успіх, ефективність і гнучкість [3; 8; 33]. У період, якому притаманне скорочення обмежень у часі та просторі й збільшення можливостей доступу до інформації. У результаті чого відношення до навколишнього світу орієнтується на короткочасність і тимчасовість. R. Sennet (2006) зазначає, що вимогою сьогодення стає “залишитися в русі”.

Ці зміни відображаються в корпоративному середовищі й загрожують компанії на макро- та мікрорівнях. Актуальною стає проблема лояльності та благонадійності персоналу в контексті зміни вимог і характеру роботи, що виключає традиційний контроль за персоналом і збільшує акцент на добровільності [5; 6; 11; 13; 22; 25; 26].

В умовах динамічного суспільства очікування щодо лояльності персоналу так само швидко змінюються. Лояльність та вірність стають важли-

вими вимогами організацій до персоналу і необхідною умовою ефективного функціонування. В іншому випадку ми спостерігаємо зниження опору корупції та, як наслідок, політичні махінації, обман і незаконні дії (розтрата, крадіжки та ін.). Організація повинна бути в змозі керувати цими тенденціями. Одним з варіантів управління стійкістю до корупційних дій є введення fraud-менеджменту [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття “лояльність” і “благонадійність” у чеській літературі достатньо не розроблені. Зазвичай їх описують при вивченні задоволеності працею, ангажованості або зобов’язань по відношенню до фірми. Лояльність, зазвичай, лише побічно згадується у теоретичних концепціях про відносини, мотивацію та цінності [14; 23; 35]. Тему лояльності можна знайти у чеських філософських і соціологічних працях [30–32].

У публікаціях лояльність асоціюється з вірністю, відвертістю та чесністю [6; 12; 17]. Автори визначають лояльність як відданість

(commitment) і на лояльність вказують як на намір виявляти вірність організації та її добровільну підтримку [4; 7; 10; 19; 34].

Ми вважаємо, що це не просто співзвучність у ставленні [2; 18], скоріше йдеться про свідоме позитивне ставлення, коли людина готова вкладати і жертвувати собою [15; 26].

К. Харський (2003) детально розглядає особливості лояльності та благонадійності співробітників. Благонадійність описується як готовність дотримуватися норм і правил. Аналізуючи психологічні причини неблагонадійності, автор описує 300 характерологічних ознак та вказує методи їх діагностики.

Аналіз літератури засвідчує, що основні індикатори лояльності включають в себе: 1) готовність залишитися в компанії [29]; 2) продуктивність праці, що виходить за рамки звичайних стандартів [20]; 3) довіру до організації та прийняття її цілей і цінностей [21]; 4) альтруїстичну поведінку [16]; 5) готовність докладати значних зусиль в інтересах організації [20; 34]; 6) конфіденційність у роботі з інформацією і не розголошення корпоративних секретів, дотримання правил компанії [24].

Згідно описаних вище індикаторів, лояльність пов'язана з благонадійністю і дотриманням правил, ангажованістю, відданістю і колегіальністю. Така поведінка явно на користь організації [34].

Наше бачення лояльності відповідає теорії G. Van der Vegt (2003), E. Powerse (2000) і К. Харського (2003). Ця трактовка відрізняється від одностороннього сприйняття відданості організації. Ми розгля-

даємо лояльність як багаторівневий феномен [13]. Об'єктом лояльності може бути організація, колеги, керівник, відділ, в якому людина працює, спеціальність, продукт чи послуга. Працівник, таким чином, залучений у більш широкий комплекс лояльності. При цьому об'єкти лояльності можуть провокувати суперечливу лояльну поведінку [9; 27].

З урахуванням зазначеного, ми розділяємо лояльність на кілька категорій, а саме: а) лояльність до організації (відданість корпоративним поглядам і цілям, чесність, благонадійність); б) лояльність по відношенню до керівника (визнання повноважень); в) лояльність по відношенню до колег (колегіальність, командність і доброзичливість); г) лояльність при роботі з конфіденційною інформацією (зберігання таємниць організації, не розголошення ноу-хау тощо).

Метою статті є: з урахуванням реалій Чеської Республіки описати можливості діагностики лояльності та благонадійності персоналу як засад, які підвищують антикорупційну стійкість.

Виклад основного матеріалу. Корупційні дії – це навмисні і цілеспрямовані дії кваліфікованих фахівців з метою отримання незаслуженої та незаконної особистої вигоди. У вузькому значенні, корупція перекладається як хабарництво (вимагання та прийняття хабарів). У більш широкому значенні слова – може виявлятися як залякування і маніпуляції, подарунки і впливова підтримка, крадіжки інформації. Корупція призводить до розкладання державного сектору, ослаблення

влади, збільшення протекціонізму та кумівства, злочинності, недовіри, банкрутства компаній. За даними досліджень Transparency International у 2016 р. Чеська Республіка за “Індексом сприйняття корупції” зайняла 47 місце із загального числа 170 досліджуваних країн. Основні вияви — недостатність етичних стандартів і правил (зокрема, для ТОП-менеджменту), обмежений доступ до інформації, плутанина у держзакупівлях.

Відомо, що незаконні дії завжди пов’язані з особливостями людського фактора та його так званою стійкістю до корупції. Із зазначеного випливає актуальність методу виявлення стійкості до корупції та запобігання незаконних і контрпродуктивних дій.

Попереджувальними заходами у цьому напрямку є визначення ризиковості людини вже на етапі набору та відбору працівників. Наше дослідження, проведене у 2015 р., засвідчило, що в Чеській Республіці для виявлення рис, які можуть спричинити корупційні дії, застосовуються такі психологічні опитувальники:

1. Hoganovu тести — опитувальник НРІ (шкали Стабільність, Соціальність, Кооперація, Організованість), опитувальник НДС (11 шкал відображають оцінку ризику неадекватної стратегії поведінки).

2. NEO-PI-R — використовуються шкали Нейротизм та Сумлінність.

3. Squares (Cut-e) — шкали Дисциплінованість, Сумлінність і Етична свідомість.

4. ANBE — опитувальник, спрямований на виявлення ставлення до роботи, людей і мотивація, яка може призводити до зривів у праці.

5. Опитувальник особистості ВІР — опитувальник містить 4 особистісні передумови небезпеки, для чого використовують показники Професійної орієнтації (Мотивація), Трудової поведінки (Сумлінність), Психічної конституції (Емоційна стабільність і стійкість).

6. SPARO-шкали: Психічна стабільність, Інтенсивність внутрішнього життя, Динамічність взаємодії з навколишнім середовищем, Схильність покладатися на волю випадку, Соціальний ексгібіціонізм, Конформність.

Необхідно врахувати те, що всі ці опитувальники не створені для виявлення тенденцій до корупційних дій та не виключають можливість спотворення результату в бік соціальної бажаності. Опитувальники адаптовані та стандартизовані до чеської популяції, шкали цих тестів використовують, виходячи з того постулату, що у людини, яка має певні психологічні якості, знижується (або збільшується) ймовірність ризикованих та контрпродуктивних дій.

У значній мірі цих недоліків позбавлений психогіометричний метод WORKtest®. Від інших тестових систем його відрізняють такі особливості: 1) тест має проєктивний характер, що унеможливорює фальсифікацію результатів; 2) шкали описують особливості виконання діяльності; 3) 300 шкал тестової системи сконструйовані відповідно до запиту практики роботи з персоналом. Система доступна в чеській, англійській та російській мовах.

Процедура тестування заснована на виборі 9 геометричних фігур із загальної матриці із зображенням 51

фігури. Сам тест входить до комп'ютерної системи діагностики та аналізу особливостей діяльності й використовується для оцінювання у сфері професійної діяльності людини у вигляді аудитів. Так, Аудит опору корупції оцінює конкретні фактори ризику та вияви поведінки працівників, які безпосередньо загрожують організації. При цьому поведінка оцінюється від “домінуючої” (високий рівень ризику) до “не ризикова”. Аудит дає змогу відповісти на питання, чи схильна людина до корупційних дій, і якщо так, які особливості спонукають до такої поведінки, чи лояльна людина і наскільки вона діє свідомо або під впливом оточуючих, чи є психологічно стійкою і збалансованою та ін.

Аудит корупційної стійкості включає в себе 32 критерії, що зібрані у чотири модулі:

1. Безпека, контрпродуктивна і корупційна поведінка:

- хабарництво (вимагання хабаря);
- підкуп (пропозиція хабаря);
- розкрадання фінансові;
- розкрадання інформації;
- розкрадання ноу-хау;
- фальсифікації та підробка документів;
- корупційні дії;
- заступництво;
- фаворитизм (кумівство);
- сугестивність, нестійкість.

2. Лояльність та моральна стабільність:

- моральна стійкість і зрілість;
- врівноваженість, вірність, довіра;
- етичність;
- лояльність до організації;

- дотримання обумовлених угод і конвенцій;
- дотримання корпоративних правил та законодавчих норм;
- колегіальність, тактовність.

3. Психічна стабільність:

- емоційна стабільність;
- психічна стійкість;
- психічна зрілість;
- емоційна зрілість;
- стриманість і саморегуляція;
- соціальна зрілість;
- подолання несприятливих ситуацій.

4. Мотивація і вольові якості:

- матеріальна винагорода;
- влада і прагнення вирішувати;
- влада для досягнення поставлених цілей;
- самореалізація;
- пошук впливу і використання його;
- дипломатичність;
- ініціативність і активність;
- орієнтація на ціль.

При проведенні Аудиту корупційної стійкості користувачу доступні порівняння з нормами працюючого населення Чеської Республіки. Стандартизація тесту була проведена на результатах, зібраних у 2010–2015 рр., вибірка – 4500 респондентів. Ретестова надійність методики в різних модулях складає 0,75–0,92, експертна валідність – 0,87–0,97.

Прикладом перевірки лояльності, благонадійності співробітників і їх опору корупції може бути дослідження, виконане за допомогою методу WORKtest® у 2013–2014 рр. на замовлення чеської компанії. Метою дослідження був аналіз ризиковості щодо корупції окремих працівників. Необхідно було з'ясувати:

- скільки працівників має схильність до корупційних дій;
- до яких корупційних дій схильні найбільш та найменш;
- як вияви незаконних дій пов'язані з лояльністю та благонадійністю персоналу, його мотивацією та психічною стабільністю.

Дослідженням було охоплено 278 співробітників з числа топ-менеджменту ($n = 69$, 25 % вибірки) і середньої ланки ($n = 209$, 75 % вибірки), з яких 165 жінок (60 %) та 113 чоловіків (40 %). Віковий діапазон 28–56 років. Співробітники були протестовані за допомогою психодіагностичного інструмента WORKtest®. Через півроку 89 працівників брали участь в оцінюванні методом 360°.

Загальну схильність до корупційних дій, з точки зору різних демографічних змінних, показано на рис. 1. З графіку випливає, що з 278 респондентів 12 осіб відносяться до групи високого ризику і 38 є ризиковими, що становить 18 % від загальної чисельності. До групи високого ризику входять як жінки, так і чоло-

віки всіх рівнів менеджменту. Ризикова група складається в основному з персоналу середньої ланки.

Корупційні дії, які виявляються частіше відображено в табл. 1.

Більшість прагне до фаворитизму та кумівства (62 %). Великі показники також набирають розкрадання інформації (57 %). Щодо хабарництва, то пропозиція хабаря більше представлена (54 %), ніж вимагання (50 %). Найменші показники набирає сугестивна нестійкість. Це є закономірним свідченням того, що в основі корупційних дій свідомий і цілеспрямований процес.

Подальший розгляд табл. 1 указує, що жінки більш схильні до протекціонізму (жінки – 64 %, чоловіки – 59 %) і розповсюдженню інформації (жінки – 58 %, чоловіки – 52 %), чоловіки, своєю чергою, частіше пропонують хабарі (чоловіки – 54 %, жінки – 50 %), менше піддаються впливу навколишнього оточення (чоловіки – 31 %, жінки – 34 %) і діють більше маніпулятивно (показник більше ніж у жінок на 5 %), що є свідченням



Рис. 1. Ризик схильності до корупційних дій на різних рівнях менеджменту

більш продуманого використання корупції. Але жінки більш дипломатичні (50 %), ніж чоловіки (45 %).

Ступінь відповідності результатів тестування визначалась за допомогою методу 360° (табл. 2). Результати дослідження вказують на однакову згоду експертів у порівнянні із самооцінкою (90,3). Загальний консенсус становить 94,2 %, що є показником, який дає можливість нам прийняти результати тестування за достовірні та робити висновки про окремі якості.

Загальний результат аудиту порівняно з нормою населення відображений на рис 2. Бенчмаркінг Аудиту корупційної стійкості (порівняно з нормою, див. червона лінія) указує на благонадійність персоналу даної організації.

Висновки. Проведений нами аналіз засвідчив відсутність авторських теорій лояльності та благонадійності у чеській літературі й відсутність спеціалізованих психологічних опитувальників для діагностики схильності до корупційних дій.

Таблиця 1

Вияви контрпродуктивних (корупційних) дій

Елементи корупційних дій	Вияв
Фаворитизм (кумівство)	61,6 %
Розкрадання інформації	56,7 %
Необачність	54,6 %
Підкуп (пропозиція хабаря)	53,9 %
Спекуляції	53,7 %
Фальсифікації та підробка документів	51,9 %
Маніпуляції і тиск	51,8 %
Розкрадання ноу-хау	50,3 %
Хабарництво (вимагання хабаря)	49,7 %
Отримання матеріальної і нематеріальної вигоди	48,0 %
Розкрадання фінансові	45,4 %
Непередбачуваність	42,1 %
Сугестивність, нестійкість	33,9 %

Таблиця 2

Узгодженість результатів тестування з оцінками методом 360°

Самооцінка	Оцінка керівником	Оцінка підлеглими	Оцінка колегами	Загальна узгодженість
90,3	95,8	95,2	95,5	94,2

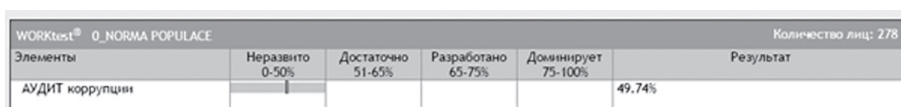


Рис 2. Стійкість до корупції в організації порівняно із середнім у популяції

Дослідження за допомогою психодіагностичної системи WORKtest® у чеській організації виявило 18 % персоналу, які мають високий ризик щодо вияву корупційних дій. При цьому персонал середньої ланки більше ризиковий у порівнянні з топ-менеджментом. Серед форм корупційних дій більше представлені фаворитизм (кумівство) та розкрадання інформації. При цьому пропозиція хабаря виявляється більше, ніж його вимагання. Найменший вияв має сугестивна нестійкість, що є закономірним свідченням того, що в основі корупційних дій свідомий і цілеспрямований процес.

Одночасне застосування з психодіагностикою методу 360° виявило високу узгодженість результатів тестування з експертними оцінками, що дало змогу результати тестування в системі WORKtest® прийняти за достовірні та робити висновки про окремі вияви корупційних дій.

Виходячи з того, що діагностична система представлена в трьох мовах: чеській, англійській та російській, подальшими дослідженнями бачиться порівняльний аналіз лояльності, благонадійності та вияву корупційних дій в інших країнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харский К. Благонадежность и лояльность персонала / К. Харский. — Санкт-Петербург: Питер, 2003. — 496 с.
2. Agle B. R., Hart D. W., Thompson J. A., Hendricks H. M. Research Companion to Ethical Behavior in Organizations. Constructs and Measures. — UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.
3. Bauman Z. Life in Fragments. Essays in Postmodern Morality. — Cambridge: Basil Blackwell, 1995.
4. Buchanan B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4): 553–546.
5. Chudzikowski K. Fresh Perspectives on the New Career. *Journal of Vocational Behavior*, 2012. роč. 89, s. 298–306.
6. Durkin D. M. The Loyalty advantage: essential steps to energize your company, your customers, your brand. — NY: AMACOM, 2005.
7. Dyne L. V., Graham J. W., Dienesch R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 37 (4): 765–802.
8. Giddens A. Unikající svět: jak globalizace mění náš život. Praha: Sociologické nakladatelství, 2000. 135 s.
9. Gino F. If You're Loyal to a Group, Does it Compromise Your Ethics? Harvard Business School Publishing Corporation, 2016.
10. Graham J. W., Organ D. W. Commitment and the Covenantal Organization. *Journal of Managerial Issues* 5: 483–502, 1993.
11. Grosman B. (1989). Corporate Loyalty: Does It Have a Future? *Journal of Business Ethics* 8: 565–68.
12. Hartl P., Hartlová H. Psychologický slovník. — Praha: Portál, 2000.
13. Haughey J. C. (1993). Does Loyalty in the Workplace Have a Future? *Business Ethics Quarterly* 3: 1–16.
14. Kocianová R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010.
15. Kumar D. N. S.; Shekhar, N. *Journal of Management Research*. 2012: 12 (2), p. 100–112. 13 p.
16. Laabs J. J. (1996). Employee commitment, *Personnel Journal*, 58–66.

17. *Linhart J.* Slovník cizích slov pro nové tisíciletí. Litvínov: Dialog, 2005.
18. *Meyer J. P., & Allen N. J.* (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: p. 61–89.
19. *Moorman R. H., Blakely G. L.* (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 127.
20. *Mowday R. T., Porter L. W. & Steers R. M.* (1982). Employee-organization linkages. — New York: Academic Press.
21. *Pandey C., Khare R.* Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 2012: 1, p. 36–41.
22. *Pfeiffer R. S.* (1992). Owing Loyalty to One's Employer. *Journal of Business Ethics* 11: 535–44.
23. *Plamínek, J.* Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing a.s., 2011.
24. *Powers E. L.* Employee Loyalty in the New Millennium. *Academic Journal*, 2000: 65 (3), p. 4–8.
25. *Reichheld F. F.* The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business School Press, 1996.
26. *Reichheld F. F.* Loyalty rules!: How today's leaders build lasting relationships. Harvard Business Press, 2001.
27. *Schrag B.* Business Ethics Quarterly. *Business Source Complete* 2001: 11 (1) p. 41–66.
28. *Sennet R.* The Culture of the New Capitalism. London: Yale University Press, 2006.
29. *Solomon C. M.* The loyalty factor. *Personnel Journal*, 1992, p. 52–62.
30. *Šubrt J. A. KOL.* Soudobá sociologie II. Teorie sociálního jednání a sociální struktury. — Praha: UK Praha, 2008.
31. *Šubrt J. a kol.* Soudobá sociologie IV. Aktuální a každodenní. — Praha: UK Praha, 2010.
32. *Šubrt J. a kol.* Soudobá sociologie VI. Oblasti a specializace. — Praha: UK Praha, 2014.
33. *Toffler A., Toffler H.* Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky. — Praha: Dokořán, 2001. 126 s.
34. *Van der Vegt G. S., Van de Vliert E., Oosterhof A.* (2003). Informational dissimilarity and OCB: The role of intrateam interdependence and team identification. *Academy of Management Journal*, 46: 715–727.
35. *Wagnerová I.* Řízení výkonnosti. — Brno: Marek Konečný, 2005.