

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-5>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN515.pdf>

DOI: 10.15862/108EVN515 (<http://dx.doi.org/10.15862/108EVN515>)

УДК 334.025

Жабин Александр Петрович

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Россия, Самара

Президент

Доктор экономических наук

E-mail: zhabin@sseu.ru

Филиппов Николай Алексеевич

ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Россия, Самара¹

Магистрант

E-mail: nfa63@yandex.ru

Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе

¹ 443045, г. Самара, ул. Авроры, д. 146Б, кв. 30

Аннотация. Каждая организация, независимо от форм её существования как субъекта экономической деятельности функционирует как система взаимоотношений членов трудового коллектива. Данные взаимоотношения, построенные по принципу «руководитель-подчинённый», «сотрудник-сотрудник» должны находиться в стабильном состоянии, определяющем баланс взаимных интересов каждого участника коллектива. В современной экономической системе в сфере деятельности организаций процесс конфликтизации в трудовом коллективе является одной из основных проблем, порождающих снижение развития либо прекращение деятельности компании. Наиболее эффективным способом достижения высокого уровня экономического развития организации является командообразование. Общие цели и задачи, социальная и психологическая совместимость всех членов трудового коллектива, четко определенный объем компетенции каждого субъекта группы — показатели достигаемые в процессе создания команды на базе трудового коллектива. Достижение данных показателей осуществляется посредством перепроектирования структуры организации, проведения специализированных тренингов среди руководителей и подчиненных, обеспечения обратной связи и разветвленной системы коммуникации среди всех индивидов внутри группы. В результате формируется усовершенствованная модель трудового коллектива — команда, способная оперативно, наиболее эффективно, качественно достигать целей, поставленных перед коллективом в условиях динамично развивающейся агрессивной социально-экономической среды. В данной статье определены пути и способы деконфликтизации в трудовом коллективе посредством командообразования. Социальная напряженность, низкий уровень экономического развития, дисбаланс интересов субъекта и объекта управления, как следствие наличие конфликта внутри организации требуют преобразования трудового коллектива в команду.

Ключевые слова: командообразование; конфликт; несогласие; напряжённость; команда; тренинг; дезорганизация.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Жабин А.П., Филиппов Н.А. Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №5 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/108EVN515.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/108EVN515

Исследование конфликтных ситуаций в коллективе обладает значительной теоретической и научно-практической ценностью для института организационного поведения, поскольку функционирование организации, включая её развитие неотделимо от конфликта (интересов, позиций, приоритетов и т.д.).

Взаимоотношения в звене «Руководитель-подчинённый» одна из самых актуальных тем для большей части современных компаний. Специфика и структура взаимоотношений между руководителем и подчинённым ему субъектом находятся в прямой зависимости от степени эффективности и успешности управления коллективом как командой. Вот почему эффективное управление командой играет важнейшую роль в предотвращении и урегулировании конфликтов, данное обстоятельство предопределяют актуальность данной статьи.

Основным показателем развитого и эффективного механизма сложившихся в трудовой деятельности социальных отношений субъектов является уровень и степень взаимодействия субъектов (звено «Руководитель-подчинённый») в рамках выполнения взаимопользных задач.

Данный показатель применим и в случае наличия противоречий и разногласий взаимной деятельности субъектов. Социальная напряжённость и, как следствие, трудовые конфликты в производственной (трудовой) сфере взаимоотношения сторон являются следствием дисбаланса и дисгармонии интересов, подходов и действий между субъектами.

Цель работы-изучить командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения процесса командообразования для предотвращения и регулирования трудовых конфликтов в условиях любой организации.

В учебнике «Основы менеджмента» конфликт определяется как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое» [1]. В исследованиях по психологии понятие «Конфликт» трактуется как неизбежное столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, приоритетов, направлений мышления и действий межличностных соприкосновений и отношений отдельно взятых членов социума либо их структурных групп, находящееся в зависимости от негативных эмоциональных ощущений и переживаний. Следовательно, база возникновения конфликтных ситуаций среди членов социума — столкновений и конкуренция противоположных по своей направленности и мотивации целей, задач, ценностей, интересов и различные пути их реализации в сознании субъектов.

Многоаспектное устройство института отношений в организации порождает многочисленные неидентичные друг другу конфликты, различающиеся собственной спецификой в части динамики и этапности развития и арсенала способов и методов их локализации и ликвидации.

Каждая организационная структура включает в себя две среды: внутреннюю и внешнюю. Основа внутренней среды организации — её структура, принципы построения, различные по своей природе ресурсы, технологии и совокупность связей.

В основу внешней среды организации положены социальные факторы и условия окружающей среды.

Причины конфликтов заложены непосредственно в факторах внутренней и внешней среды.

Таким образом, конфликты в организации — это социальные столкновения разнонаправленных интересов участников социальной коммуникации в рамках единой системы их организационного функционирования.

Равное значение в ходе аналитического исследования конфликтов имеют и внешнюю, и внутреннюю среды социального взаимодействия субъектов. Проявление конфликтов в сфере управления имеет несколько различных форм. Каждая из них неотделима по своей социальной природе и сущности от объективно развивающегося процесса дезорганизации процесса управленческой деятельности.

Дезорганизация — это состояние механизма управления характеризующееся отсутствием групповых норм и организационных правил, актуальных и удовлетворяющих критериям факторов и условий порождённых эволюцией окружающей среды.

Дезорганизация находит выражение в многообразных формах столкновений между субъектами управления вследствие конкуренции архаичных институтов отношений по управлению и новых институтов взаимоотношения сторон в связи с изменением условий. Как итог, борьба интересов субъектов преобразуется в прямой либо опосредованный конфликт, способный существовать и развиваться в разных формах: несогласие, напряжённость, конфронтация.

Несогласие - это форма управленческого конфликта, основным признаком которой является направленное и осознанное совершение действий несогласованных с волей всех субъектов в системе управления. Иными словами, термин «Несогласие» обозначает отклонение конкретно определённых субъектов и/или объектов управления от ранее установленных шаблонных норм (эталонов поведения), оставление без реализации частично либо в полном объёме обязанностей утративших актуальность ввиду смены условий среды.

А напряжённость как форма управленческого конфликта отличается возросшим и социально опасным ростом осознанных и контролируемых нарушений в действиях различных участников процесса управления.

Напряжённость создаёт существенную угрозу для системы управления, которая не может быть устранена без радикального вмешательства в существующий механизм управления. Как более развитая и глубокая форма управленческого конфликта она обладает следующими признаками:

1. Жёсткая конкуренция на базе приоритетов в сфере карьерного роста среди субъектов управления.
2. Применение радикальных средств, методов, инструментов противостояния сторон (групповые протесты, психологическое подавление чужеродных мнений и идей, исключение нежелательных соперников в области карьерного роста посредством увольнения).

Согласно мнению Емельянова С.М., конфронтация - это самая острая форма управленческого конфликта, ведущая к расколу и ликвидации существующей системы управления [2].

Вся совокупность причин и форм конфликтов в большинстве случаев находятся в тесной связи с объективными недостатками управления, а именно отсутствием сплоченности в коллективе, соподчинения единому эталону поведения, осознания принадлежности к коллективу. Иными словами, в коллективе не реализуется принципы его функционирования как команды.

Качественный и эффективный подход к созданию коллектива и управлению им необходим для предотвращения нарушения внутренних и внешних связей и механизмов внутри организации. В данной ситуации использование командного подхода в процессе управления — общепризнанный и наиболее результативный инструмент воздействия на систему управления. Лишь качественно и эффективно сгенерированная управленческая команда в силах самостоятельно заниматься постановкой и успешным решением организационных задач в наиболее короткие сроки.

Среди современных отечественных моделей формирования коллективов как команд можно выделить подходы следующих учёных: Базарова Т.Ю., Рыбкина И.В., Пырковой Т.С.. Ими выделены следующие стадии командообразования:

- 1) адаптация (с позиции предприимчивости рассматривается в качестве этапа совместной постановки и совместного анализа задач);
- 2) группирование (создание объединений по следующим критериям: симпатиям и интересам);
- 3) кооперация (характеризуется восприятием и осознанием всеми членами команды, желания работать в направлении решения задач);
- 4) нормирование деятельности (разрабатываются принципы группового взаимодействия);
- 5) функционирование (стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи).

Следующие факторы лежат в основе командообразования:

- 1) общая цель деятельности группы;
- 2) социально-психологическая совместимость всех членов группы;
- 3) распределение прав и обязанностей среди членов группы по принципу наличия индивидуально определённой компетенции у каждого из них.

Первоочередным для создания эффективно управленческой команды является постановка общей, объединяющей группу цели, для этого необходимо включение в группу людей, не конфликтующих между собой. Критерий наличия симпатий между ними не является обязательным, однако необходимо отсутствие деструктивных конфронтаций между ними. Важнейшим условием является наличие специальных познаний у каждого из членов группы в рамках индивидуально очерченной компетенции.

Следующей обязательной стадией при построении эффективной команды является создание отрегулированной системы взаимоотношений между членами группы. В отсутствие разработанных коммуникативных связей развитие системы не представляется возможным.

Наиболее прогрессивные стадии развития группы и основополагающие критерии, выделяющие эффективно функционирующие команды определены российскими и западными аналитиками в качестве следующих: признание каждого члена группы как личности и высокая степень самосознания как всей группы, так и отдельно взятого её члена.

Для команды характерна политика внимания к индивидуальным потребностям каждого участника группы, удовлетворения этих потребностей на персональном уровне при организации взаимодействия внутри команды. Лишь командный тип организации позволяет не допускать ситуации, при которой персонально определенные амбиции каждого члена группы нивелируются и не принимаются группой к реализации. При появлении у группы таких ценностей, как самоконтроль, самооценка, самореализация, высокий уровень

самоорганизации действий всех членов группы, самосохранение, саморазвитие, активно функционирующая группа становится полноценной командой.

Конструирование команды – процесс трудоемкий и креативный, основанный на применении творческого потенциала, использования определенных финансовых вложений и интеллектуальных усилий. Ли Якокка отмечал следующее: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать» [5].

Руководитель не всегда имеет необходимые умения и навыки, необходимые для конструирования команды. По этой причине ответственными в рамках командообразующей деятельности, как правило, выступают квалифицированные сотрудники кадрового департамента организации. Данная деятельность носит вспомогательный технический характер, поэтому окончательное решение принимает только руководитель. Именно он занимается выработкой целей-мотиваторов, направленных на достижение результата, определяет единую общую базу культуры организации и условия создания и функционирования будущей команды.

Большинство эффективных компаний в сфере бизнеса уделяет огромное внимание процессам командообразования. Сложилась следующая статистика относительно количества компаний в процентном соотношении, внедривших и применяющих методику проведения специальных тренингов с целью обучения сотрудников навыкам взаимодействия в команде: в Великобритании – 33%, Австралии, Новой Зеландии – 31%, странах Тихоокеанского региона – 30%, США, Канаде – 28%, Франции – 18%, ЮАР – 13%, Японии – 10% [7].

В России командным строительством занимаются в основном только наиболее крупные компании.

Проанализируем, как складывается в современной действительности образование команд.

Весь спектр тренингов по командообразованию неофициально разделен на малые единицы – тренинги, целью которых является создание команды.

Не следует забывать о том, что команда является коллективом людей, которых объединяют как общая, единая для всех цель, так и общие задачи. Необходимое условие функционирования команды включает в себя как способность решать задачи, ради которых она и была создана (поиск информации, грамотный выбор вектора деятельности, обсуждение тактики и стратегии, распределение обязанностей и прочее), так и умение строить эффективные коммуникативные связи (взаимоодобрение, взаимопонимание, умение слушать и слышать друг друга). Конечный итог деятельности команды значительно превышает суммированный результат деятельности всех ее членов по отдельности. Данное качество команды называется «синергия».

Тренинг, целью которого является выработка умений совместной работы, принятия совместных решений, построение командной стратегии в рамках действий в критических условиях, отработка методов разрешения конфликтных ситуаций, зарождение и развитие у членов команды уверенности в собственной ценности для команды – это первый вид тренинга. Он в итоге приводит к образованию уверенной в своих силах и сплоченной команды.

Вторая разновидность тренингов направлена непосредственно на сплочение (психологическое, эмоциональное) людей, связанных деятельностью в единой структуре (организации, департаменте). В представлении большинства людей команда – совокупность

сотрудников, тесно связанных между собой. Но именно с этой целью, с целью достижения сплоченности членов коллектива проводятся тренинги командообразования для всей организации. В данной ситуации необходимо формулирование общей цели, которая в доступной, понятной и четко выраженной форме будет воспринята и усвоена всеми участниками коллектива. Но в зависимости от специфики деятельности каждого департамента организации будут различаться как стратегические и тактические приемы в рамках тренинга.

Ради преодоления возможных разногласий в терминах укажем, что тренинг командообразования является тренингом первой группы, направленным на создание команды, объединенной едиными общими целями и задачи, функциями, четко структурированной и направленной на достижение максимально эффективного результата. В тренинге принимает участие только одна команда. Тренинги второй группы можно условно определить как тренинги сплоченности. В таких тренингах принимают участие несколько малых групп – департаментов организации или неформальных объединений внутри структуры организации.

Тренинг создания команды должен провести участников через все стадии группового развития, с последовательной передачей контроля над процессом от тренера к участникам, и на выходе команда должна самостоятельно уметь управлять теми процессами, которые в ней происходят, и с которыми она уже столкнулась на тренинге.

Тренинги приносят действительную пользу, преследуя в качестве цели воссоединение коллектива, его единение, восстановление параметров высокой работоспособности, укрепление командного духа и имиджа организации-работодателя. Механизм протекания тренинга таков, что в начале всегда искусственно создается тестовая стрессовая ситуация, которая ставит перед всеми работниками задачи, требующие нестандартного подхода. Благодаря этому осуществляется развитие полномочий, увеличение перспектив для каждой личности и команды в целом.

Ранее проводимые тренинги из категории веревочных курсов относятся к разряду корпоративных мероприятий, сплавивших коллектив. Такая форма так называемого тимбилдинга (англ. «teambuilding»), несомненно, может существовать, однако приводит не к усилению характеристик коллектива как команды, а лишь к эмоциональной гармонии сотрудников.

Необходимо учитывать новую экономическую обстановку, внешнюю среду. На современном этапе развития общества стрессы сопровождают деятельность каждого сотрудника компании, что вносит свои изменения в модель функционирования организации в целом. Если ранее конфликтные ситуации могли создаваться искусственно за счет субъективной направленности конкретных сотрудников, то сейчас конфликтность в организации повышается ввиду рычагов воздействия со стороны руководства. Так, каждая компания стремится к оптимизации расходов. Во многих организациях происходит сокращение расходов на персонал, на корпоративные мероприятия, происходит реорганизация коллективов, сокращение сотрудников. В таких условиях команды, созданные ранее, могут распасться и работу по их созданию нужно производить заново.

В кризисных и посткризисных условиях, как правило, изменяются условия деятельности коллектива, меняются цели и стратегия компании. Коллектив часто испытывает дефицит информации и переживает условия неопределенности. Здесь первоочередной задачей руководства и является реорганизация существующей или создание новой команды, соответствующей изменившимся внешним и внутренним условиям организации. Создание или реорганизации команды способны предотвратить или снизить вероятность возникновения конфликта.

При создании команды на практике применяются многочисленные и различные стратегические методы и системы методов, при применении которых обеспечивается высокоэффективное действие команды, а именно:

1. перепроектирование команды с соучастием персонала – вовлечение работников в процесс изменений, стимулирование их активности и инициативы;
2. тренинг лидеров – развитие профессиональных навыков с целью создания работоспособных связей между управляющим и управляемым;
3. обеспечение обратной связи – отлаживание системы эффективных коммуникаций с целью получения ответной реакции и осуществления при необходимости корректировок;
4. ввод в коллектив новых субъектов как способ обеспечения перспективы развития высокого уровня возможней и деловой активности команды.

Нельзя также игнорировать сами тренинги по командообразованию для вновь образованных команд и для тех, у кого изменились цели и задачи.

Процесс командообразования должен быть динамическим и следовать за изменениями в организации. Только в таком случае он способен предотвратить назревающие и погасить существующие конфликты, ведь сотрудники, объединенные единой целью, мотивированные и ценимые как личности в рамках команды не имеют причин для конфликта.

Как свидетельствуют многочисленные исследования, предметом коллективных конфликтов чаще всего являются условия заключения коллективных договоров, неправомерность приказов, распоряжений, инструкций; намечаемое сокращение численности работающих, неопределенность технологических связей; борьба за место во властных экономических и управленческих структурах.

Основные ошибки, приводящие к конфликтам в управлении, разделяются на две группы:

- а) ошибки в сфере организации и планирования трудовой деятельности: нечеткое, абстрактное и невыраженное распределение обязанностей внутри коллектива, несоблюдение трудовых прав, неудовлетворительные условия труда, неинформирование сотрудников об эффективности деятельности компании; отсутствие эффективных критериев оценки деятельности;
- б) ошибки в сфере управления людьми: отсутствующая или недостаточно качественная система мотивации, трудоустройство неквалифицированных кадров, недостаточно устойчивая система правил внутри компании либо их отсутствие вообще.

В итоге можно сформулировать следующий вывод:

В основе командообразования лежат следующие факторы:

1. общая цель работы группы;
2. социальная, психологическая совместимость всех участников группы;
3. особый круг прав и обязанностей у каждого субъекта группы.

Помимо этого, в команде должны быть собраны воедино специалисты, обладающие конкретными, индивидуальными полномочиями. Без этого цель команда не будет достигнута.

Тренинги, проводимые в настоящее время, имеют целью не только создание команды, но и достижение максимального уровня сплоченности членов команды. Ради этого на

тренингах перед сотрудниками ставятся комплексы производственных задач, моделируются конкретные ситуации, разрешение которых возможно лишь при совместном методе работы.

В современных экономических реалиях, с учетом кризисной ситуации ярко выраженным является показатель роста конфликтов внутри организаций. Происходит уменьшение количества средств и ресурсов, направленных на сотрудников, что проявляется в сокращении заработных плат, расходов на корпоративные мероприятия, проведении негативных изменений в штате организации, включая увольнение сотрудников. В таких условиях команда, образованная в докризисный период, способна прийти к разрушению ввиду изменения внешней среды. И тогда необходимо построение новой команды с учетом изменившихся социальных обстоятельств.

Изменениям подвергаются как цели создания и деятельности организации, так и модель её развития. В коллективе зачастую отсутствует необходимый объем полезной информации и высока степень нестабильности ввиду этого. В такой ситуации руководитель обязан в наиболее короткие сроки предпринять меры либо по усовершенствованию уже существующей команды, либо по созданию новой, перспективной и адаптированной к современным реалиям. Данные меры имеют целью либо предотвращение возникновения конфликтов, либо снижение вероятности их развития.

В рамках деятельности по созданию либо совершенствованию команды руководителю требуется предпринять следующие действия:

- систематичный созыв сотрудников в рамках собраний, сборов с целью постоянного информирования о ситуации внутри компании;
- стимулирование выработки идей-инноваций, способных дать толчок к выходу компании из кризиса;
- производить пересмотр совокупности средств и методов мотивации сотрудников с обязательным применением критериев результативности исходя из конкретной компетенции конкретного сотрудника;
- производить обучение руководителей департаментов и менеджеров высшего и среднего звена приемам налаживания эффективных коммуникаций внутри коллектива навыкам продуктивного общения;
- формирование устойчивой обратной связи с персоналом для предотвращения возникновения и развития конфликтов с помощью подготовленных специалистов;
- осуществлять модернизацию команды с помощью и внутренних, и внешних ресурсов (новые и эффективные сотрудники, дополнительные стимулирующие факторы для успешных специалистов);
- проводить тренинги по командообразованию либо привлекать специалистов на платной основе для выполнения данной задачи.

Таким образом, наличие команды и уровень ее развития являются залогом успешного развития организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Учебник / - М.: Дело, 2004. - 368 с.
2. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / - СПб.: Питер, 2009.- 384 с.
3. Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование [Текст] / Выпуск 1. М.: РАГС, 1997. - 138 с.
4. Леонтьева О. Командообразование в кризисе [Текст] // Журнал «Управление персоналом» №13.-М.:Издательский дом «Управление персоналом», 2009.-26-27 с.
5. Ли Якокка Карьера менеджера [Текст] / - Попурри. - 2007.-307 с.
6. Калашников К. Роль и место лидерства в командообразовании // Журнал «Управление персоналом» №6. - М.: Издательский дом «Управление персоналом», 2008.-31-34 с.
7. Хохлова Т. Team-building как основа современных персонал-технологий // Журнал «Управление персоналом» №3.-М.:Издательский дом «Управление персоналом», 2005.-21-22 с.
8. Жабин А.П., Митрофанов А.Г, Польшова Л.В. Практика управления развитием человеческих ресурсов в условиях кризиса // Вестник СГЭУ - 2012. - №12(98) С. 35-36.
9. Филиппов Н.А. Формирование команды (командообразование) // Вестник профессионального бухгалтера - 2014. - 12 С. 112-116.
10. Жабин А.П., Чечин О.П., Сураева М.О. и др. Менеджмент. Учебник. / Москва: Изд-во РИД – групп, 2011 г. – 576 с.

Рецензент: Погорелова Елена Вадимовна, зав. кафедры, кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».

Zhabin Aleksandr Petrovich
Samara State University of Economics
Samara, Russia
E-mail: zhabin@sseu.ru

Filippov Nikolay Alekseevich
Samara State University of Economics
Samara, Russia
E-mail: nfa63@yandex.ru

Team building as a way disconflictization at the workplace

Abstract. Every organization in any form of its existence as a subject of economical activity acts as a system of relations between members of the labor collective. These relationships, built on the principle of "supervisor-subordinate, employee-employee" must be in a stable state, determining the balance of mutual interests of each member of the team. In the current economical system in the sphere of activity of organizations the process of conflictization in the labor collective is one of the main problems that produce a reduction of the development or termination of the company's activity. The most effective way of achieving a high level of economical development of the organization is team building. Common goals and objectives, social and psychological compatibility of all members of the labor collective, a clearly defined scope of competence of each entity within the group — are rates achieved in the process of creating a team-based labor collective. The achievement of these rates can be reached by redesigning the organizational structure, conducting specialized training among managers and subordinates, providing feedback and extensive system of communication among all the individuals within the group. The result is an improved model of the labor collective — a team able to achieve operatively, most effectively, efficiently the goals set for the team in a fast growing aggressive socio-economic environment. This article identifies ways and means of disconflictization in the labor collective through team building. Social tensions, low economical development, the imbalance between the interests of subject and object of management as a consequence of the presence of conflict within an organization requires conversion of the labor collective to the team.

Keywords: teambuilding; conflict; disagreement; tension; team; training; disorganization.

REFERENCES

1. Meskon M., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta Uchebnik / - M.: Delo,2004. -368 s.
2. Emel'yanov S.M. Praktikum po konfliktologii [Tekst] / - SPb.: Piter, 2009.-384 s.
3. Bazarov T.Yu., Rybkin I.V., Pyrkova T.S. Upravlencheskie komandy i ikh formirovanie [Tekst] / Vypusk 1. M.: RAGS, 1997. - 138 s.
4. Leont'eva O. Komandoobrazovanie v krizise [Tekst] // Zhurnal «Upravlenie personalom» №13.-M.:Izdatel'skiy dom «Upravlenie personalom», 2009.-26-27 s.
5. Li Yakokka Kar'era menedzhera [Tekst] / - Popurri. - 2007.-307 s.
6. Kalashnikov K. Rol' i mesto liderstva v komandoobrazovanii // Zhurnal «Upravlenie personalom» №6. - M.: Izdatel'skiy dom «Upravlenie personalom»,2008.-31-34 s.
7. Khokhlova T. Team-building kak osnova sovremennykh personal-tekhnologiy // Zhurnal «Upravlenie personalom» №3.-M.:Izdatel'skiy dom «Upravlenie personalom»,2005.-21-22 s.
8. Zhabin A.P., Mitrofanov A.G, Polynova L.V. Praktika upravleniya razvitiem chelovecheskikh resursov v usloviyakh krizisa // Vestnik SGEU - 2012. - №12(98) S. 35-36.
9. Filippov N.A. Formirovanie komandy (komandoobrazovanie) // Vestnik professional'nogo bukhgaltera - 2014. - 12 S. 112-116.
10. Zhabin A.P., Chechin O.P., Suraeva M.O. i dr. Menedzhment. Uchebnik. / Moskva: Izd-vo RID – grupp, 2011 g. – 576 s.