

Р.А. Абдурахманов<sup>1</sup>  
А.Г. Тахтарова-Иванова<sup>2</sup>

R.A. Abdurakhmanov  
A.G. Takhtarova-Ivanova

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ  
ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

**PSYCHOLOGICAL CONDITIONS  
OF A MANAGEMENT TEAM FORMATION  
IN ORGANIZATION**

*В статье рассматриваются теоретические аспекты психологических условий формирования управленческой команды в организации, а также освещается анализ результатов эмпирического исследования взаимосвязи определенных психологических условий и успешного формирования управленческой команды.*

**Ключевые слова:** управленческая команда, психологическая совместимость сотрудников, психологический климат, удовлетворенность трудом.

*In the article some theoretical aspects of psychological conditions of a management team formation in organization are considered, and also the analysis of empirical research results of the interrelation of certain psychological conditions and successful formation of a management team is lit herein.*

**Keywords:** management team, psychological compatibility of employees, psychological climate, satisfaction with work.

В настоящее время командный стиль управления и взаимодействия в организациях разных сфер деятельности уже доказал свою большую эффективность по сравнению с прочими формами управления. В условиях реформирования современного образования [1; 2] интерес к вопросам командного менеджмента, формирования и работы команды не ослабевает. И особенно актуален на сегодняшний день вопрос: есть ли определенные психологические факторы, от наличия или отсутствия которых зависит успешность или неуспешность команды еще на стадии ее формирования [3; 4]? В данной статье авторы предприняли попытку проанализировать ряд психологических условий, которые влияют на успех формирования управленческой команды и командного менеджмента в организации.

Под термином *командный менеджмент* мы понимаем такие виды взаимодействия топ-менеджмента компании, когда, действуя сооб-

ща, команда добивается больших результатов по сравнению с теми результатами, которых каждый из управленцев достиг, действуя в одиночку.

Термин *управленческая команда* мы определяем как рабочую группу, члены которой – топ-менеджмент компании – образуют команду, состоящую из специалистов разных сфер организационной деятельности и совместно работающих над решением задач бизнеса.

*Психологические условия* мы рассматриваем как комплекс определенных требований, соблюдение которых будет способствовать успешному формированию и дальнейшей работе управленческой команды [5].

При создании управленческой команды и тем более в процессе дальнейшего ее функционирования может возникать ряд сложностей именно психологического характера [6; 7; 8].

*Отсутствие командного стиля управления у руководителя.* Директивный стиль руководства и сегодня во многих компаниях остается «классикой жанра». Такой руководитель не учитывает мнений подчиненных, даже высокопрофессиональных заместителей, инициатива не поощряется, а ошибки стоят крайне дорого. То есть, нет

<sup>1</sup> Кандидат психологических наук, доцент, профессор кафедры практической психологии НОУ ВПО «Российский новый университет».

<sup>2</sup> Студентка магистратуры факультета психологии и педагогики НОУ ВПО «Российский новый университет».

главной составляющей командной работы – доверия и совместного принятия решений, а также – разделения ответственности за действия всей команды. Поэтому во многом именно от основного руководителя зависит, сложится ли в полной мере рабочая управленческая команда или нет.

*Отсутствие мотивации к командной работе у сотрудников.* Часто встречается ситуация, в которой линейные управленцы не хотят работать в команде. Спротивление может быть пассивным – согласие на словах, но не на деле, или активным – прямой саботаж командной работы. К сожалению, решить эту проблему, только повышая материальную заинтересованность коллектива, не удастся (а часто приводит к обратному эффекту – вместо сплочения и совместной работы каждый участник думает только о своей выгоде и работает в основном на соблюдение своих интересов). Здесь должен включаться вектор нематериальной мотивации.

*Отсутствие в команде психологической совместности.* Собрать «звездных» специалистов гораздо проще, чем по-настоящему заставить их вместе работать. Как правило, в такой группе каждый участник пытается перетянуть одеяло на себя. Также делу может мешать личная неприязнь друг к другу и особенности характера одного или нескольких членов команды.

*Неудовлетворенность совместной работой и своей ролью в команде.* Как следствие, любой из этих факторов, которые часто взаимодополняют друг друга, приводит к тому, что управленцы не удовлетворены ни совместной работой, ни своей ролью в ней. Из этого часто делается вывод, что работа управленческой команды неэффективна. И процесс ее формирования может прерваться еще на начальной стадии.

Исходя из всего вышесказанного, авторы выделили четыре наиболее значимых психологических условия, влияющих на успешное становление и дальнейшую работу управленческой команды.

1. Готовность руководителя следовать командному стилю управления: доверять своей команде, давать им возможность проявить себя, быть готовым принять промахи и учиться на ошибках;

2. Мотивированность разрозненных профессионалов работать в команде – понятные цели и задачи, наглядное доказательство, что вместе они могут больше, чем каждый сам по себе, командный «драйв».

3. Психологическая совместимость членов команды: желание и навык договариваться и идти на сотрудничество с возможным ущемлением своих личных интересов для пользы общего дела.

4. Удовлетворенность каждого командного игрока совместной работой и своей ролью в ней.

На фоне значительного теоретического и практического опыта изучения командного взаимодействия в отечественной и зарубежной психологии ряд ее существенных аспектов еще требует дополнительного изучения и анализа. Например, взаимосвязь наличия определенных психологических условий и успешность формирования управленческой команды лидеров. Ее изучение весьма актуально как для теоретической, так и для практической работы организационного психолога или консультанта, работающего в организациях и включенного в современные бизнес-процессы компании, в частности – в процесс успешного становления командного менеджмента. Этой теме и было посвящено данное исследование.

*Выборку исследования составили 11 человек – генеральный директор и руководители основных структурных подразделений компании «Артишок». Из них – 6 мужчин и 5 женщин, возраст – от 29 до 46 лет. Образование – высшее, все – успешные профессионалы.*

Исследование проводилось в два этапа. 1-й этап – замер субъективного уровня удовлетворенности работой в команде по 4-м выбранным критериям и социально-психологического климата непосредственно до разработки и проведения комплекса мер по командообразованию.

Эти результаты, наряду с результатами других диагностических процедур, учитывались при выработке комплекса мер по командообразованию длительностью в полгода. Данный комплекс включал в себя: работу с генеральным директором и изменение стиля и формы руководства на более командный; работу как с командой в целом, так и с каждым ее членом индивидуально, в том числе – с проблемными игроками вплоть до их замены; работу по улучшению психологической совместности и повышению уровня сплоченности; а также – включение нового вектора мотивации для командной работы.

2-й этап исследования с замерами тех же состояний при использовании тех же методик был проведен через 7 месяцев, то есть через 1 месяц после завершения комплекса мер по командообразованию.

*Методами исследования послужили:* наблюдение, диагностическая беседа, опрос, тестирование, метод экспертной оценки.

### **Описание проекта исследования**

Данный проект включал в себя следующие этапы: исследование проблемы (собеседования, опрос, тестирование, наблюдение), подготовка к работе (выделение направлений воздействия, разработка комплекса мер воздействия), активная фаза проекта (осуществление комплекса мер по командообразованию) и заключительная фаза (итоговое тестирование через месяц после завершения проекта).

*Предпосылки были таковы:* в связи с изменениями условий на рынке компания «Артишок» должна была в кратчайшие сроки (в ближайший год) повысить долю своего присутствия на рынке и увеличить прибыль компании на 30%. Владелец компании полагал, что работа управленческого звена в компании неэффективна. И перед генеральным директором была поставлена задача полного изменения стиля управления в компании по принципу командного менеджмента. Для помощи в ее решении директор обратился к внешнему консультанту.

### *Диагностические мероприятия*

На входе в проект были проведены диагностические собеседования, опрос, тестирование и наблюдение за работой топ-менеджера компании (совещания, механизм принятия решений и их исполнения, распределение командных ролей, их эффективность, межличностное взаимодействие, соответствие достигнутых результатов поставленным целям).

Результаты устных интервью и субъективной оценки ситуации были подтверждены результатами измерения социально-психологического климата в команде (подробнее об этом – в анализе результатов исследования), что и позволило сформировать картину происходящего.

Руководитель в целом был мотивирован на командную работу, но стиль его управления не соответствовал командному, а был директивен и авторитарен. Руководитель привык все решать самостоятельно, не давая возможности своей команде проявить инициативу, и требовал исполнения своих распоряжений, даже если сотрудники были не согласны, а распоряжения – неэффективны. Не терпел критики. Это демотивировало команду, в которой были действительно хорошие профессионалы; лишало ее возможности как проявить инициативу, так и принять ответствен-

ность за свои решения. Как следствие, у людей не было стимула договариваться и действовать сообща.

Соответственно, была выявлена низкая мотивированность руководителей структурных подразделений работать вместе. У них не было ясных стратегических целей и конкретных промежуточных задач, эффективной структуры взаимодействия – проведения совещаний, своевременного отслеживания исполнения распоряжений, конструктивной обратной связи, отсутствие плана «Б» и схемы его выработки в случае необходимости, не были отлажены внутренние коммуникации: горизонтальные и вертикальные. Так как у коллектива не было навыка и возможности работать как команда – у них не было и возможности почувствовать преимущества работы в команде, не было командного «драйва».

Также были обнаружены проблемы в психологической совместимости членов коллектива: в отношениях присутствовало соперничество, ориентация на личные интересы и прямая конфронтация среди некоторых членов команды.

Члены данной рабочей группы не чувствовали себя частью целого, многие были не удовлетворены своей ролью в коллективе.

Эти проблемы приводили к таким результатам, как демотивированность, некомандность, разрозненность и снижение эффективности работы группы, что напрямую отражалось на результатах бизнеса.

В связи с выявленными проблемами был разработан комплекс мер воздействия, направленный на формирование определенных психологических условий внутри группы управленцев и становление этой группы как управленческой команды.

В основе этого проекта лежало несколько принципов:

- связать бизнес-результаты с психологическими процессами в рабочей группе;
- стимулировать эффективное взаимодействие руководителя и его команды, включая управление продуктивным конфликтом;
- сформировать у руководителя способность быть командным лидером, ясно выражать свою позицию и сохранять взаимопонимание с группой;
- способствовать формированию ответственности и инициативы в совместной деятельности у членов управленческой команды, мотивировать их на продуктивное сотрудничество;

– осуществлять вмешательство по ходу деятельности, пока команда занята реальной работой.

Это включало следующие конкретные шаги:

- индивидуальную работу с руководителем и членами команды;
- командные сессии по актуальным организационным задачам;
- тренинги, развивающие навыки командной работы, направленной на стратегию, цели, решения и планы действий относительно задач бизнеса;
- отработку навыков взаимодействия руководителя и команды в развитии каналов межличностной коммуникации, управлении конфликтами и принятии решений;
- обучение генерального директора и членов управленческой команды управлению в стиле «коучинг».

По направлениям работы проект был поделен на работу с директором и руководителями структурных подразделений в роли руководителя, на работу с каждым управленцем как исполнителем и членом команды и общекомандную работу.

Последовательно были использованы – индивидуальные консультации в формате коучинга, групповые консультации в формате коучинга, фасилитации, тренинга.

#### *Работа с командой*

С опорой на работы Дэрила Коннера (Daryl Conner) были использованы следующие *ключевые роли*, которые Коннер выделил в своем исследовании как необходимые для успешного реструктурирования организаций:

*спонсор-организатор* – человек, обладающий достаточной властью для проведения изменений. Он узаконивает изменения, контролирует ресурсы (финансовые, временные, человеческие), ясно видит направление изменений, а также определяет цель и измеримые результаты начинания;

*спонсор-помощник* – тот, кто отвечает за внедрение и продвижение начатых сверху изменений в своей области;

*исполнители* – те работники, которые осуществляют изменения на местах. Их задача – максимально прояснить для себя изменения, взять за них ответственность и постоянно по ходу изменений информировать непосредственного руководителя о том, как они и их подчиненные воспринимают реорганизацию, обеспечивая обратную связь в системе;

*генератор идей* – человек, у которого есть представление о том, как реализовать изменение, но для воплощения его идеи ему обязательно нужен спонсор. Его задача – рекламировать свои идеи, показывая их совместимость с текущими задачами, а также с близкими спонсору целями и проектами изменений;

*посредник* – помогает спонсору и исполнителям настраиваться друг на друга [9, с. 79].

В данном случае роль посредника выполнял внешний консультант.

Иерархия данной системы предусматривает, что каждый спонсор-помощник в отношении со спонсором-организатором в первую очередь – хороший исполнитель. Спонсор-помощник четко знает, чего ему добиваться от других и что делать самому для продвижения изменений. Таким образом, он настраивается на цели изменений, вместо того чтобы ссылаться на недостаток своих полномочий или анонсировать их подчиненным.

Роль генератора идей может принадлежать любому члену команды и быть как постоянной (человек, который «фонтанирует» идеями), так и ситуативной.

Цель посредника – использовать свою роль в треугольнике «спонсор – исполнитель – посредник» таким образом, чтобы помочь всем сторонам действовать эффективно. Это означает, что спонсор выполняет задачи обеспечения, а исполнители – задачи реализации. Посредник содействует их работе, не беря на себя роли двух других сторон.

В данном проекте роль посредника, как уже было отмечено, была отведена внешнему консультанту. Но в перспективе эту роль должны исполнять сами члены управленческой команды: генеральный директор – для своей команды и каждый управленец – для своих подчиненных.

Эти роли были определены и их суть донесена до членов команды. Были выявлены люди, которые соответствуют этим ролям, и отработаны схемы их взаимодействия в данных сценариях. А также была прописана схема взаимодействия управленцев со своими подчиненными.

*Работа с директором и руководителями структурных подразделений как с руководителями*

И директор, и руководители структурных подразделений в данном контексте рассматривались как руководители. Сначала была проведена серия консультативных индивидуальных сессий

с директором, затем тренинг «Новая матрица эффективного руководства – с членами управленческой команды».

Генеральному директору было предложено разделить его работу на 3 области:

1) *коммуникативная* – предусматривающая намерения, видение и цели организации в ключевых составляющих бизнеса, основные принципы поддержки и изменений и эффективную трансляцию их подчиненным (исполнителям);

2) *взаимодействие и фасилитация* – построение отношений и содействие, приводящие к высокоэффективной работе команды;

3) *результативность процесса* – обеспечение высокой эффективности исполнения и получения результата, что более зависит от непосредственных усилий других, чем его собственных [10, с. 25].

После анализа действий руководителя по каждому направлению стало очевидно, что ему ясна 3-я задача – результаты, которых должна была достичь компания, в 1-й и 2-й областях ему не доставало взаимодействия внутри команды, определения его требований к коллегам и четко видения структуры их совместной работы.

Руководитель должен был решить ряд задач.

1. Установить требования и определить зоны ответственности сотрудников. Подчиненным было необходимо знать:

- чего хочет руководитель;
- кто должен это сделать;
- когда;
- насколько сотрудник уполномочен принимать решения для достижения поставленной цели.

2. Внедрить в работу команды принцип «понимание – ответственность – инициатива». То есть, каждый член команды обязан:

- понимать цели бизнеса и их результаты;
- достигать требуемых результатов;
- брать на себя инициативу в решении вопросов, используя собственные идеи.

3. Научиться конструктивно работать с сопротивлением членов команды.

В итоге руководитель:

- четко установил свои цели бизнеса и измеримые результаты. Его требования стали конкретными и обдуманными;

- научился добиваться от каждого члена команды работы по принципу «понимание – ответственность – инициатива»;

- стал руководствоваться в процессе взаимодействия «конструктивной твердостью» – то

есть, не проявляя авторитарности, тем не менее настаивать на своей позиции даже при сопротивлении подчиненных, желающих сохранить прежний статус-кво.

Работа с руководителями структурных подразделений проводилась с использованием той же матрицы на 2-дневном тренинге, в ходе которого были выявлены и проработаны индивидуальные и групповые эффективные и неэффективные для данной модели управленческие паттерны команды.

*Работа с руководителями как с исполнителями* проходила в формате индивидуальных консультаций, задача которых – мотивировать каждого управленца максимально прояснить для себя изменения, взять за них ответственность и постоянно по ходу изменений информировать вышестоящего руководителя о том, как они сами и их подчиненные воспринимают реорганизацию, обеспечивая обратную связь в системе.

В результате в группе к лучшему изменился социально-психологический климат, был достигнут существенный прогресс по всем 4-м направлениям, а команда приблизилась к поставленным целям бизнеса: компания начала расширять свое присутствие на рынке за счет дополнительных конкурентных преимуществ и увеличивать прибыль.

#### **Анализ результатов исследования**

Для того чтобы оценить социально-психологический климат в коллективе, каждому члену группы был предложен тест по оценке социально-психологического уровня развития группы.

Тест «Пульсар», разработанный Л.Г. Почебут и В.А. Чикер в 2000 г. [11, с. 94], – это методика, предназначенная для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально-психологических состояний. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени зрелости группы в целом, которая проявляется в таких параметрах, как:

- подготовленность к деятельности – состояние, которое характеризует степень готовности членов группы к решению поставленной задачи;

- направленность – уровень осознания членами группы ее целей, интересов, норм, способов и средств деятельности, а также критериев оценки ее результатов;

- организованность – состояние, которое характеризуется четким распределением ролей и статусов в группе, наличием формальной и неформальной структур;

– активность – состояние, характеризующее способность группы совершать общественно значимую деятельность и выражающее степень реализации физического и интеллектуального потенциала ее членов;

– сплоченность – состояние, характеризующееся устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы;

– интегративность – состояние группы, которое характеризуется согласованностью внутригрупповых процессов;

– референтность – такое состояние группы, при котором членство в ней представляется людям наиболее ценным и значимым.

Каждого участника попросили оценить свою удовлетворенность по 4-м предложенным критериям, присвоив каждому степень: *низкая, средняя, высокая*:

– стиль управления Вашего руководителя (генерального директора компании);

– уровень психологической совместимости членов группы;

– наличие у Вас мотивации к совместной работе;

– собственная роль в совместной работе.

Обработка результатов теста по оценке социально-психологического уровня развития группы «Пульсар» дала следующие показатели.

Группа была протестирована до начала проекта и спустя один месяц после его окончания.

*Сотрудникам был предложен тест со следующей инструкцией:* «Пожалуйста, оцените социально-психологическое состояние коллектива, в котором Вы работаете». В опроснике представлены название состояния и его содержательная характеристика. «В бланке для ответов поставьте тот балл (от 12 до 1), который, по Вашему мнению, соответствует развитию данного состояния в Вашем коллективе».

Обработка результатов показала, что вначале у исследуемой группы результаты были от 4–6 баллов (2, 3, 4, 5, 7 шкалы) до 7–8 баллов (1, 6 шкалы) – то есть, на этом этапе исследуемую группу можно было оценить как группу недостаточно зрелую и развитую, не способную эффективно справиться с поставленными задачами.

При повторном замере (через один месяц после завершения комплекса командообразующих мероприятий) результаты были уже гораздо выше – 7–9 баллов (3, 4, 6, 7 шкалы) и 10–11 баллов (1, 2, 5 шкалы). Этот результат показывает,

что в группе существенно изменился социально-психологический климат, группа показала способность к развитию и перспективу стать зрелой, сложившейся, сплоченной, работоспособной и надежной командой в будущем.

Таблица 1

**Средняя оценка по шкалам теста «Пульсар» по оценке социально-психологического уровня развития исследуемой группы до проекта и спустя один месяц после его окончания**

Средняя оценка по шкалам теста по оценке социально-психологического уровня развития группы у исследуемой группы до начала проекта		Средняя оценка по шкалам теста по оценке социально-психологического уровня развития группы у исследуемой группы через один месяц после завершения проекта	
Состояние	Баллы	Состояние	Баллы
Подготовленность к деятельности	7,6	Подготовленность к деятельности	10,2
Направленность	4,1	Направленность	10,8
Организованность	4,0	Организованность	7,1
Активность	6,8	Активность	8,1
Сплоченность	4,7	Сплоченность	10,0
Интегративность	7,2	Интегративность	8,2
Референтность	4,2	Референтность	7,8

Следующие результаты были получены после обработки субъективной оценки удовлетворенности участников исследования.

Таблица 2

**Результаты субъективной оценки удовлетворенности участников исследования до начала проекта (%)**

Критерии	Уровень удовлетворенности		
	высокий	средний	низкий
1	1 человек	2 человека	8 человек
2		5 человек	6 человек
3		2 человека	9 человек
4		1 человек	10 человек
Общий уровень удовлетворенности в процентном соотношении	1,5 %	22%	78%

В целом суммарный уровень удовлетворенности по 4-м критериям отмечался как низкий.

Опрошенные отмечали:

- несоответствие стиля управления своего руководителя принципам командного менеджмента;

- не удовлетворяющий их уровень психологической совместимости среди членов их группы;

- большинство говорили об отсутствии мотивации, а несколько человек – о том, что не видят возможности возникновения мотивации в дальнейшем;

- были не удовлетворены совместной работой и своей ролью в ней.

Через один месяц после окончания проекта результаты были следующими.

Таблица 3

**Результаты субъективной оценки удовлетворенности участников исследования через один месяц после завершения проекта**

Критерии	Уровень удовлетворенности		
	высокий	средний	низкий
1	5 человек	6 человек	
2	4 человека	7 человек	
3	4 человека	6 человек	1 человек
4	5 человек	5 человек	1 человек
Общий уровень удовлетворенности в процентном соотношении	43%	54%	3%

В целом суммарный уровень удовлетворенности по 4-м критериям можно назвать средне-высоким (43:54:3).

В резюме участниками было отмечено, что после проведенного комплекса мер по командообразованию у них:

- появилось одобрительное отношение к стилю руководства их руководителя – стали применяться методы командной работы (мозговые штурмы и элементы управления в стиле «коучинг»), руководитель стал давать им больше свободы, прислушиваться к их мнению, начал делегировать полномочия, стал более терпимым к возможным промахам;

- в группе улучшился психологический климат – сотрудники стали больше доверять друг

другу, снизился уровень деструктивной конкуренции и личной неприязни, основанной на желании быть лучшим за «чужой счет», сотрудники, демонстрировавшие «некомандное» поведение, скорректировали стиль рабочего взаимодействия или были выведены за пределы команды;

- существенно возрос уровень мотивированности сотрудников: они увидели свои перспективы как команда, когда смогли отследить результаты их эффективной командной работы (изменение в лучшую сторону положения компании на рынке, приобретение дополнительных конкурентных преимуществ, увеличение прибыли), почувствовать командный драйв;

- соответственно выросла и удовлетворенность как совместной деятельностью, так и своей ролью в процессе этого взаимодействия (этот показатель связан и с тем, что в период проведения командообразующих мероприятий особое внимание было уделено проработке командных ролей).

Также участники исследования отметили, что качественное изменение каждого из этих факторов самого по себе и их совокупности в коллективе существенно отразилось на восприятии каждым себя уже не как отдельной высоко-профессиональной единицы, а как «игрока», включенного в единый организм – управленческую команду.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сказать, что гипотеза о наличии корреляции определенных выше психологических условий и успешности формирования управленческой команды в организации подтверждена.

**Литература**

1. Дорошенко О.В., Шевырева Т.В. Инновационные средства обучения в специальном образовании // Специальное образование : материалы VII Международной научной конференции, 21–22 апреля 2011 г. / под общ. ред. проф. В.Н. Скворцова. – СПб., 2010. – Т. II. – С. 370–374.
2. Юдина Е.И. Тенденции и противоречия обновления современного образования // Вестник Российского нового университета. – 2011. – № 1. – С. 177–180.
3. Хмелькова М.А. Профессиональная идентификация как этап профессиональной идентичности // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 10. – С. 152–154.

4. Феоктистова С.В., Старикова Д.В. Проблемы профессионального самоопределения личности в условиях становления нового российского общества // Вестник Российского нового университета. – 2011. – № 1. – С. 85–89.

5. Деркач А.А., Калинин И.В. Стратегии подбора и формирования управленческой команды. – 2009. – 335 с.

6. Абдурахманов Р.А. Инновации в образовательном процессе и стресс // Инновации в образовании. – 2001. – № 1. – С. 95–99.

7. Азарнов Н.Н. Взаимопонимание лично-

стей в деятельности // Вестник Российского нового университета. – 2013. – № 1. – С. 15–22.

8. Каширин В.П. Проблема адаптации в психологии // Вестник Российского нового университета. – 2006. – № 10. – С. 4–10.

9. Daryl R. Conner. Managing at the Speed of Change. – New York: Random House, 1993. – 293 с.

10. Мери Бет О'Нил. Коучинг руководителей. – М., 2005. – 224 с.

11. Технологии управления персоналом в России: опыт профессионалов. – 2011. – 240 с.