

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Невинномысский технологический институт
(филиал) СКФУ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Командная работа и эффективные коммуникации»
для направления подготовки 15.03.02 Технологические машины и
оборудование
направленность (профиль) Проектирование технических и технологических
комплексов

**Ставрополь
2022**

Содержание

Практическое занятие 1. Определение индивидуальных качеств личности	4
Практическое занятие 2. Типология командных ролей Р. Белбина	5
Практическое занятие 3. Оценка сплоченности команды	7
Практическое занятие 4. Методы оценки поведенческих моделей в команде	9
Практическое занятие 5. Этапы развития команды: работа с кейсами	11
Практическое занятие 6. Модели коммуникаций и их характеристика	13
Практическое занятие 7. Эффективность обратной связи в коммуникации: тренинг	15
Практическое занятие 8. Коммуникативные роли человека в организационном окружении	18
Рекомендуемая литература	22

Введение

В эпоху мировой конкуренции и появления новейших технологий, именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компании, является инструментом повышения организационной эффективности, методом, позволяющим более полно использовать способности работников и опыт организации. Для того чтобы принять решение о создании команд, недостаточно знать проблемы групповой динамики, развития групповой сплоченности. Задача командного строительства гораздо сложнее и требует самых разных знаний. Решение о целесообразности инвестиций в формирование команд определяется стратегией организации и допустимым уровнем их распространения.

В соответствии с этим основной целью преподавания дисциплины выступает формирование у студентов знаний, навыков и умений в области командообразования и коммуникаций в организационных условиях как важном факторе развития предприятий.

Формируемые в процессе изучения компетенции:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Результаты освоения дисциплины в разрезе компетенций:

УК-3

Знать:

- основные принципы и методы управления человеческими ресурсами для организации групповой работы;

- этапы формирования команд;

- модели и технологии командообразования;

- условия результативности команды в организации;

- природу и характер коммуникаций в организации;

- содержание и этапы коммуникационного процесса;

Уметь:

- организовывать работу команды исходя из ролей членов;

- оценивать эффективность командной деятельности;

- оценивать индивидуальные особенности членов команды и их влияние на групповую совместную деятельность;

- управлять межличностными и организационными коммуникациями;

Владеть:

- методами влияния и убеждения;

- навыками построения эффективных команд

- способами эффективных коммуникаций;

- навыками развития личностного и профессионального потенциала в процессе управления командой;

УК-6

Знать:

- роль самопрезентации в профессиональном общении;

- методы общения и взаимодействия в группе;

Уметь:

- понимать и осознавать свое положение и роли в команде;

- уметь проводить самопрезентацию;

Владеть:

- навыками эффективного взаимодействия исходя из персональных целей.

Методические указания содержат рекомендации к практическим работам студентов, список рекомендованной литературы.

Практическое занятие №1

Тема: Определение индивидуальных качеств личности

Цель: Диагностировать индивидуальный уровень развитости профессиональных и личностных качеств.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Теоретическая часть:

В своей профессиональной деятельности субъект управления персоналом регулярно сталкивается с необходимостью оценки объектов управления, кадровых процессов и социальных явлений для обоснования и уточнения своих действий с целью познания их состояния и тенденций изменения. Такая оценка - это результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком.

Основным назначением (миссией) оценки персонала является регулярное и оперативное обеспечение субъекта управления объективной информацией о состоянии и тенденциях изменения профессионализма сотрудников и кадрового потенциала организации в целом.

Основные цели оценки персонала:

- 1) аттестационная – определение меры соответствия качеств каждого сотрудника требованиям конкретной должности;
- 2) диагностическая – выявление факторов, определяющих уровень соответствия структуре квалификационных требований.

Предметом оценки персонала являются способности сотрудников, востребованные в организации, в то время как при оценке кадрового потенциала организации изучаются и резервные способности, а также возможности их использования.

Качество как социологическое явление может быть представлено мерой социальной полезности. В теории понятие «полезность» по существу синонимично понятиям «польза», «удовольствие», «радость», «удовлетворение» или же «выгода», «блаженство», «способность удовлетворить желания».

Вопросы и задания:

1. Работа с тестом.

2. Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.
3. Сделайте выводы по необходимости оценки индивидуальных характеристик в процессе формирования команды.

Практическое занятие №2

Тема: Типология командных ролей Р. Белбина

Цель: Изучение процесса формирования команды и ролевой дифференциации членов команды.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

Теоретическая часть:

Подбирают людей в команду, как правило, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики (особенности) членов команды.

Работая вместе с другими людьми в составе одной группы, каждый из нас как член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов. Первая и наиболее очевидная из них является профессиональной ролью, базирующейся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые мы вносим в реализацию проекта или решение проблемы. Вторая роль, нередко выпускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные. В значительной степени командную роль можно рассматривать как категорию, определяющую то, как мы применяем свои навыки и опыт, составляющие само содержание выполняемой нами функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и его значение для команд и командной работы были исследованы. Было установлено, что 5-10 % людей оказываются неспособными эффективно работать в командах.

Вопросы и задания:

1. Работа с тестом.
2. Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.

3. Сделайте выводы по условиям формирования команды: несовершеннолетние люди могут создать совершенную команду.

Практическое занятие №3

Тема: Оценка сплоченности команды

Цель: Изучить методические подходы к определению социально-психологического климата в коллективе и уровня сплоченности.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

Теоретическая часть:

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституирование команды, ее влияние на организацию прямо зависят от сплоченности самой команды. Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Проблема групповой сплоченности имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы, прежде всего как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу.

Вопросы и задания:

1. Провести анкетирование в группе.
2. Обработать результаты анкетирования.
3. Провести расчет показателей групповой сплоченности, конфликтности и нейтральности.
4. Определить пути и способы увеличения уровня сплоченности команды.

Практическое занятие №4

Тема: Методы оценки поведенческих моделей в команде

Цель: Изучение методики диагностики поведенческой модели и проведение тренинга построения взаимодействий с людьми разных поведенческих моделей.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

Теоретическая часть:

Методика DISC базируется на одноименной четырехфакторной модели и в качестве практического инструмента применяется по всему миру уже несколько десятков лет. К настоящему времени, при всей наполненности рынка оценки персонала, трудно найти более практичный и точный инструмент ассессмента.

У. Морстон утверждал, что поведение человека может быть описано с точки зрения двух критериев:

- 1) Как человек воспринимает среду, в которой он действует как БЛАГОПРИЯТНУЮ или как ВРАЖДЕБНУЮ;
- 2) Как человек действует и как реагирует на конкретные ситуации АКТИВНО или ПАССИВНО.

По мнению У. Морстона, каждый человек в своем поведении, с той или иной степенью интенсивности, проявляет признаки каждого из четырех базовых стилей поведения. Это, в свою очередь, делает возможным объективное описание разных типов поведения, сочетающих в себе признаки четырех базовых стилей. Система DISC призвана измерить проявленность факторов DISC в поведении индивидов. При этом она учитывает малейшие колебания индикаторов факторов, а также все их возможные сочетания и взаимовлияния.

Вопросы и задания:

1. Провести анкетирования в группе.
2. Обработать результаты анкетирования.
3. В каких случаях применима методика в командной деятельности.

Практическое занятие №5

Тема: Этапы развития команды: работа с кейсами

Цель: Выяснить проблемы и ошибки на всех этапах развития команд на основе анализ мини-кейсов.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.

- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;

- разрабатывать командную стратегию;

- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;

- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;

- методами организации и управления коллективом;

- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Теоретическая часть:

Команда проходит несколько этапов:

1. Становление, создание команды.

2. Успешное развитие. Команда четко осознает общий результат, владеет технологиями ситуационного анализа и решения проблем, технологией создания общего терминологического поля и продуктивно работает на результат. Этап завершается достижением общеконандной цели.

3. Поиск, или поисковый период. Команда, с одной стороны, наслаждается успехом, с другой - ищет новые цели. По истечении срока этапа поиска (для каждой команды он разный, в среднем 3-4 месяца) возможна альтернатива: распад команды или работа ради достижения новой цели.

4. Распад (альтернатива). Из команды уходят люди (по «объективным обстоятельствам»), растет напряжение. Результат - реорганизация.

5. Рост (альтернатива). Команда находит новую общую цель, во- одушевляется и начинает работу в зоне успешного развития. При этом не исключается незначительное частичное обновление состава команды.

Пять типичных ситуаций, негативно влияющих на команду:

1. Обновление состава команды.

2. Снижение авторитета лидера, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды.

3. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды под воздействием семейно-бытовых и общесоциальных факторов.

4. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды.

5. Появление в команде альтернативного неформального лидера.

Таким образом, возникновение внутрикомандных проблем – это следствие развития в членах команды деструктивных личностных особенностей, пребывавших прежде в зачаточном состоянии.

Вопросы и задания:

1. Рассмотрение кейсов по каждой типичной ошибке.

2. Установление способов решения данных проблем в команде.

3. Определение эффективности предлагаемых решений.

Практическое занятие №6

Тема: Модели коммуникаций и их характеристика

Цель: Получить представление о типах, видах и моделях коммуникаций в работе команды.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

Теоретическая часть:

Поскольку все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией, коммуникации называют связующими процессами организации.

В теории коммуникации существуют различные подходы к их типологии. В составе основных критериев классификации выделяются:

- масштаб коммуникации;
- способ установления контакта;
- уровень организованности коммуникации;
- направленность коммуникации;
- используемые знаковые системы.

Современные управленческие технологии имеют огромное значение для совершенствования управленческих и рабочих процессов на предприятии, и взаимодействия его сотрудников, коллег, партнеров и управления ими. Особое место здесь занимают коммуникации и связи:

- между предприятием и его внешней средой – поставщики, конкуренты, покупатели, клиенты, партнеры, государственные учреждения и ведомства, экономические, политические, международные факторы, культура, традиции, мораль и т. п.;

- внутри предприятия – между уровнями управления в нем и его подразделениями, между сотрудниками, межличностные, формальные и неформальные коммуникации и связи, в значительной мере определяющие организационную и профессиональную культуру, этику взаимоотношений и т. п.

Все они в конечном итоге важны для повышения эффективности процессов управления и принятия необходимых для этого управленческих решений, которые сначала в виде идеи выступают в коммуникационном процессе. Такой процесс, включающий в себя выбор альтернативного решения из набора возможных его вариантов, всегда содержит в себе творческое начало. В то же время все виды управленческой деятельности основаны на обмене соответствующей информацией и знаниями, поэтому коммуникации называют связующими процессами.

Способ передачи информации определяется целью коммуникации, сформированностью каналов коммуникации, наличием общей для сторон коммуникации знаковой системы (языка общения, символической системы). Язык общения характеризуется жанрами устной и письменной форм речи, которые должны быть формализованы для каждого канала коммуникации. Стандартизация языка коммуникации осуществляется исходя из стандартов стиля, механизма передачи информации. Для передачи смысловой и оценочной информации отбираются соответствующие вербальные и невербальные средства.

Элементами процесса коммуникации являются источник (отправитель) сообщения, кодирование, канал, передача сигнала, получатель, прием и декодирование, обратная связь, помехи и барьеры.

Коммуникационный процесс состоит из следующих этапов:

- этап отправки и кодирования значения,
- этап передачи,
- этап получения,
- этап обратной связи.

Вопросы и задания:

1. Работа с тестом.
2. Обработка результатов осуществляется в соответствии со шкалой балльных оценок.
3. Обсудить результаты и соответствующие модели коммуникации.

Практическое занятие №7

Тема: Эффективность обратной связи в коммуникации: тренинг

Цель: Изучить элементы механизма реализации государственной кадровой политики.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

Теоретическая часть:

На индивидуальном уровне функции коммуникации предполагают удовлетворение следующих потребностей индивида:

1. Информационная функция:

- получение информации о событиях и условиях жизни непосредственного окружения, общества, мира в целом;
 - обучение и самообразование;
 - поиск советов, необходимой информации для принятия решений.
2. Функция личностной идентификации:
- подкрепление индивидуальных ценностей;
 - получение сведений о моделях и нормах поведения;
 - идентификация с ценностями других;
 - достижение понимания самого себя.
3. Функция интеграции в обществе и общения:
- формирование основы для диалога, социального общения;
 - помощь в реализации социальных ролей, понимания положения другого, переживания;
 - возможность общения с семьей, друзьями, обществом.
4. Функция развлечения:
- эмоциональная разрядка;
 - заполнение свободного времени;
 - эскапизм, уход от проблем;
 - получение эстетического наслаждения;
 - сексуальное возбуждение.

Вопросы и задания:

1. Изучить методику оценки эффективности обратной связи.
2. Провести тренинг по обратной связи.
3. Установить возможные пути увеличения личной и командной эффективности.

Практическое занятие №8

Тема: Коммуникативные роли человека в организационном окружении

Цель: создать условия для групповой деятельности, развить коммуникативные навыки участников, сформировать готовность эффективно общаться с партнерами по команде.

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Знает:

- этапы формирования команд;
- методы эффективного руководства коллективами;
- основные теории лидерства и стили руководства.
- основные понятия и категории управления персоналом организации;

Умеет:

- формулировать задачи членам команды для достижения поставленной цели;
- разрабатывать командную стратегию;
- применять эффективные стили руководства командой для достижения поставленной цели;
- управлять кадровыми отношениями и организацией процессов;

Владеет:

- навыками организовывать межличностные, групповые и организационные коммуникации в команде для достижения поставленной цели;
- методами организации и управления коллективом;
- навыками оценки эффективности и управления командами.

Формируемые компетенции или их части:

УК-3: Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Теоретическая часть:

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик: более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех, избирательна, свободна от формальных регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, неограниченные возможности для использования эффекта обратной связи. Универсальным средством межличностных коммуникаций является язык. Еще одним видом коммуникативных средств является невербальное общение.

Коммуникативный стиль понимается как способ построения коммуникаций, поведения, отношений с другими людьми. Существуют следующие стили в межличностной коммуникации: «открытие себя», «реализация себя», «замыкание в себе», «защита себя», «торговля за себя».

Модель управленческих коммуникаций определяет формы осуществления коммуникаций менеджерами: гуманист-коммуникатор, механический изоляционист, неформальный создатель и формальный контролер.

В межличностных коммуникациях также выделяются такие коммуникативные роли как сторож, связной, лидер мнений, космополит, изолят.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством барьеров, препятствующих эффективному восприятию информации получателем. Выделяют три типа барьеров: личностные, физические и семантические.

Вопросы и задания:

1. Характеристика многовариантности решения проблемы.
2. Анализ ролей и выбранных моделей поведения в деловой игре.
3. Какие формы влияния используются в команде.
4. Как стратегии влияния коррелируют с результативностью команды.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Байдаков, А. Н. Лидерство и командообразование : учебное пособие / А. Н. Байдаков, А. В. Назаренко, О. С. Звягинцева. – Ставрополь : СтГАУ, 2019. – 132 с. – Текст : электронный // Лань : электронно–библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/169721>

2. Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 370 с. – (Бакалавр. Прикладной курс). – ISBN 978–5–534–00331–4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/432059>

3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента : учебник / И.И. Исаченко. – Москва : ИНФРА–М, 2021. – 312 с. – (Высшее образование). – ISBN 978–5–16–005304–2. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1212526>

Дополнительная литература:

1. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. – Екатеринбург : УрФУ, 2017. – 188 с. – ISBN 978–5–7996–2258–9. – Текст : электронный // Лань : электронно–библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/170027>

2. Лисс, Э.М. Деловые коммуникации : учебник / Э.М. Лисс, А.С. Ковальчук ; Ростовский международный институт экономики и управления. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 344 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495708>

3. Agile–менеджмент: Лидерство и управление командами: Практическое руководство / Аппело Ю. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.: 60x90 1/16 (Обложка) ISBN 978–5–9614–6361–3 – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003506>

4. Авдеев В.В. – Управление персоналом: технология формирования команды – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 544с. – ISBN: 5–279–02380–9 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69110>

5. Авдеев В.В. – Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология – Издательство "Финансы и статистика" – 2014 – 960с. – ISBN: 5–279–02687–5 – Текст электронный // ЭБС ЛАНЬ – URL: <https://e.lanbook.com/book/69109>