

Андрій К. Скрипка\*

## ЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В МОДЕЛЯХ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНДИ

*У статті проаналізовано теоретичні підходи щодо використання лідерського потенціалу в моделях формування ефективних управлінських систем. Більшість сучасних компаній використовують у своїй роботі команди, з метою швидкого реагування на зміни та досягнення поставлених цілей, використовуючи ефективну співпрацю та накопичений досвід працівників. У зв'язку з тим, що діяльність в інноваційних проектах на початкових етапах пов'язана, в основному, тільки з витратами, що розподіляються у часі, виникає необхідність в розробці методики оцінки ефективності командної роботи, що дозволить теоретично прораховувати коефіцієнти, що можуть впливати на швидкість впровадження інновацій, для кращого розуміння періоду повернення інвестицій.*

*На думку провідних спеціалістів в сфері менеджменту, кадрова політика сучасної організації в найближчій перспективі повинна бути направлена саме на перетворення ефективних робочих команд в основну структурну одиницю організації, що в свою чергу дозволить підвищити продуктивність праці та буде стимулювати навчання та інноваційну діяльність персоналу.*

*Одночасно з цим виникає необхідність визначити ступінь ефективності роботи команди, що, у свою чергу, визначило окремий напрям у дослідженні та сприяло розробці моделей управління, в яких значне місце посідає поняття лідерства.*

*Розглянувши основні моделі оцінки діяльності команд, робота яких направлена на впровадження інноваційних проектів, ми визначили, що важливе місце, з позиції впливу на ефективність, займає лідер. Саме через його здатність чітко окреслювати дизайн проектної діяльності, вміння створювати команду та спрацьовуватися з її членами, проводити експертну оцінку та передбачати необхідні напрями поліпшення командної роботи, визначати критичні моменти в ході проекту та зміни проектного простору тощо, існує необхідність окремо оцінювати ефективність діяльності самого лідера.*

*Висунуто гіпотезу про те, що лідерський потенціал є вагомим чинником, який визначає рівень ефективності командної роботи і забезпечує успішність компанії в цілому.*

*Проведені дослідження дозволили розробити авторську систему аналізу рівня лідерського потенціалу та визначити домінуючі чинники впливу на діяльність команди. Ключові слова: лідер, команда, лідерський потенціал, ефективність роботи команди, моделі оцінки ефективності.*

*Рис. 6. Літ. 10.*

*DOI 10.32752/1993-6788-2019-1-222-132-141*

Андрей К. Скрипка

## ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В МОДЕЛЯХ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

*В статье проанализированы теоретические подходы по использованию лидерского потенциала в моделях формирования эффективных управленческих систем. Большинство современных компаний используют в своей работе команды, с целью быстро реагирования на изменения и достижения поставленных целей, используя эффективное сотрудничество и накопленный опыт работников. В связи с тем, что деятельность в инновационных проектах на начальных этапах связана, в основном, только с расходами, которые распределяются во времени, возникает необходимость в разработке методики оценки*

\* Project Manager of pharmaceutical company. Ukraine.

эффективности командной работы, что позволит теоретически просчитывать коэффициенты, которые могут влиять на скорость внедрения инноваций, для лучшего понимания периода возврата инвестиций.

По мнению ведущих специалистов в области менеджмента, кадровая политика современной организации в ближайшей перспективе должна быть направлена именно на преобразование эффективных рабочих команд в основную структурную единицу организации, в свою очередь позволит повысить производительность труда и будет стимулировать обучение и инновационной деятельности персонала.

Одновременно с этим возникает необходимость определять степень эффективности работы команды, что, в свою очередь, определило отдельное направление в исследовании и способствовало разработке моделей управления, в которых значительное место занимает понятие лидерства.

Рассмотрев основные модели оценки деятельности команд, работа которых направлена на внедрение инновационных проектов, мы определили, что место, с позиции влияния на эффективность, занимает лидер. Именно из-за его способность четко очерчивать дизайн проектной деятельности, умение создавать команду и обрабатывать ее членами, проводить экспертную оценку и предусматривать необходимые направления улучшения командной работы, определять критические моменты в ходе проекта и изменения проектного пространства и т.д., существует необходимость отдельно оценивать эффективность деятельности самого лидера.

Выдвинута гипотеза о том, что лидерский потенциал является весомым фактором, определяющим уровень эффективности командной работы и обеспечивает успешность компании в целом.

Проведенные исследования позволили разработать авторскую систему анализа уровня лидерского потенциала и определить доминантные факторы влияния на деятельность команды.

**Ключевые слова:** лидер, команда, лидерский потенциал, эффективность работы команды, модели оценки эффективности.

Andrii K. Skrypka

## THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP POTENTIAL IN THE MODELS OF ESTIMATION OF EFFICIENCY OF COMMAND ACTIVITY

*The article analyzes the theoretical approaches to the use of leadership potential in models of effective management systems. Most modern companies use teams in their work to respond quickly to changes and achieve goals, using effective cooperation and experience of employees. Due to the fact that the activity in innovative projects at the initial stages is associated mainly with costs that are distributed over time, there is a need to develop a methodology for assessing the effectiveness of teamwork, which will theoretically calculate the factors that may affect on the speed of innovation, to better understand the payback period.*

*According to leading experts in the field of management, personnel policy of a modern organization in the near future should be aimed at transforming effective work teams into the main structural unit of the organization, which in turn will increase productivity and stimulate training and innovation.*

*At the same time, there is a need to determine the degree of effectiveness of the team, which, in turn, identified a separate area of research and contributed to the development of management models in which a significant place is occupied by the concept of leadership.*

*Having considered the main models for evaluating the activities of teams whose work is aimed at implementing innovative projects, we determined that an important place, from the standpoint of influencing efficiency, is occupied by the leader. It is because of his ability to clearly define the design of project activities, the ability to create a team and work with its members, conduct expert*

*assessment and anticipate the necessary areas to improve teamwork, identify critical moments in the project and change the project space, etc.*

*It is hypothesized that leadership potential is an important factor that determines the level of efficiency of teamwork and ensures the success of the company as a whole.*

*The conducted research allowed to develop the author's system of analysis of the level of leadership potential and to determine the dominant factors influencing the team's activity.*

*Keywords: leader, team, leadership potential, team effectiveness, effectiveness evaluation models.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 14.12.2019.*

**Постановка проблеми.** У світлі останніх тенденцій, спрямованих на ефективне функціонування підприємств шляхом підвищення їх конкурентоспроможності через використання інноваційних підходів, в тому числі і в менеджменті, зміщується акцент у напрям дослідження питання реорганізації роботи підрозділів та створення високоефективних команд для оптимізації роботи всередині організацій. Більшість сучасних компаній використовують у своїй роботі команди, з метою швидкого реагування на зміни та досягнення поставлених цілей, використовуючи ефективну співпрацю та накопичений досвід працівників. У зв'язку з тим, що діяльність в інноваційних проектах на початкових етапах пов'язана, в основному, тільки з витратами, що розподіляються у часі, виникає необхідність в розробці методики оцінки ефективності командної роботи, що дозволить теоретично прораховувати коефіцієнти, що можуть впливати на швидкість впровадження інновацій, для кращого розуміння періоду повернення інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання діяльності команд та побудовою моделей оцінки ефективності займалися такі відомі науковці як Дж. Катценбах [5], Д. Сміт [5], М. Ломбардо, Р. Айхінгер, Ф. Лафасто, К. Ларсон [7], Р. Хекман, П. Ленціоні [3] та ін.

**Мета дослідження.** Огляд моделей оцінки роботи команди для визначення вагомих чинників та факторів, що впливають на ефективність.

**Основні результати дослідження.** Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах. Поняття "команда" увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій "командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки. В літературі існують чисельні підходи до трактування поняття «команда. Наведемо деякі з них:

1. Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.

2. Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі.

3. Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації. 4. Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.

5. Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач [1].

Усі наявні на сьогоднішній день тлумачення терміну «команда» можна розділити на дві частини через зовнішні прояви та опис і через структурні визначення, що позначають внутрішню суть даного об'єкта.

До першого відносять визначення, в якому команду розглядають як групу індивідів, які розподіляють між собою робочі операції та відповідальність за отримання конкретних результатів, а також мають спільні цілі, взаємодоповнюючі навички та вміння, високий рівень взаємозалежності і розділяють відповідальність за досягнення кінцевих результатів.

До другого типу визначень відносять команду як колектив однодумців, що згуртовані навколо свого лідера, який одночасно є вищою посадовою особою в даному проекті [2].

Узагальнюючи термін «команда», його можна визначити як групу креативних людей згуртовану навколо одного лідера, які сполучають свою мету із загальною, і свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їхньої справи є якісний продукт [3].

Одночасно з цим виникає необхідність визначати ступінь ефективності роботи команди, що, у свою чергу, визначило окремий напрям у дослідженні та сприяло розробці моделей управління, в яких значне місце посідає поняття лідерства.

Так, в 1977 році світ побачила модель ефективності командної роботи, що була запропонована Рубінім, Пловніком та Фраєм, яка відома як модель GRPI (рис. 1). Назва складається з перших букв слів: Goals (цілі), Roles (ролі), Processes (процеси) та Interpersonal relationships (міжособистісні відносини) [5]. Розглянемо окремо кожен зі складових даної моделі.



Рис. 1. Модель ефективності командної роботи GRPI [5]

Принцип організації будь-якої команди починається з постановки цілей. Якщо цілі неоднозначні або члени команди не поділяють їх, ефективність

роботи за таких умов стрімко зменшується. Найчастіше при дослідженні подібних ситуацій виходить, що причиною занепокоєння команди може бути відсутність розуміння або відданості цілям. Чіткі та безконфліктні ролі дозволяють членам команди виконувати свої обов'язки. Обов'язки, що перекривають один одного сприяють виникненню конфліктів, що у свою чергу підвищує рівень стресу та знижує продуктивність роботи. Джерелом проблеми в такому разі є погано визначені ролі.

Пересуваючись вниз по піраміді GRPI, ми бачимо рівень, що характеризує процес через розуміння як виконується робота та як команда приймає рішення, розподіляє ресурси, спілкується та вирішує ситуації, що виникають в ході проекту. Якщо процеси не зрозумілі або неефективні, то у команді розвиваються аналогічні симптоми – міжособистісна боротьба. Тому четвертим рівнем, що впливає на ефективність роботи команди є оцінка міжособистісних відносин, для забезпечення яких необхідно вивчати стилі комунікацій, рівень довіри і те, як люди взаємодіють між собою. Гарні відносини впливають на всі інші компоненти, тим самим допомагаючи команді зрозуміти і виробити план щодо поставлених цілей, знайти шляхи роз'яснення ролей та визначити процес.

Завдяки своїй простоті, що виражається через постановку цілей, визначенні ролей, прозорий процес та довірливі, гнучкі відносини, модель зазвичай використовується у процесі формування команди, а також при вирішенні проблем в командній роботі, які виникають за різних причин. Але як будь яка корисна модель, GRPI має свої обмеження, пов'язані з тим, що модель є статичною, забезпечуючи уявлення про ефективність роботи команди в певний момент часу, а не протягом періоду життєвого циклу команди. Також вона розглядає команди як раціональні та структуровані суб'єкти, а не визначає вплив емоційної складової життя, що розвивається з часом.

Інша модель була запропонована та описана в книзі «Мудрість команд» Дж. Катценбаха та Д. Сміта у 1992 році. Автори розглядали модель ефективної командної роботи у вигляді трикутника (рис. 2), кути якого відповідають основним результатам колективної роботи: колективні продукти роботи, результати роботи та особистісне зростання. Сторони трикутника є основними факторами, що сприяють досягненню цілей: прихильність до спільних цілей, наявність необхідних навичок, які доповнюють один одного та підзвітність, що виражається через взаємну відповідальність всіх членів команди за свою роботу. Таким чином, загальні результати отримані при груповій діяльності пов'язується з продуктивністю команд, що знаходяться на різних етапах розвитку [6].

Відповідно до класифікації запропонованої Дж. Катценбахом та Д. Смітом команда проходить наступні стадії свого розвитку:

1. Робоча група, в якій взаємодія її членів здійснюється в основному через обмін інформацією та досвідом, та де члени групи несуть персональну відповідальність за результати їх діяльності;
2. Псевдокоманда, члени якої можуть підвищити ефективність спільної діяльності, але не здійснюють при цьому жодних зусиль;
3. Потенційна команда, члени якої чітко розуміють необхідність загальної мети, узгодженість спільних дій, що направлені на її досягнення, та намагаються розробити ефективні методи співпраці.

4. Реальна команда, члени якої втілюють у собі взаємодоповнюючі риси та навички, мають спільні цілі та задачі та володіють ефективними методами для ведення спільної діяльності.

5. Високоєфективна команда, члени якої володіють всіма характеристиками реальних команд та сприяють індивідуальному розвитку її членів. Результати її діяльності перевершують всі очікування.



Рис. 2. Модель оцінки ефективності запропонована, Дж. Катценбаха та Д. Сміта [6]

Такий підхід демонструє важливі взаємозв'язки та можливі вибори по відношенню в залежності від типу команд. Так звана «крива командних результатів» ілюструє поетапність розвитку команд та показує, що робочі групи мають широкий спектр потенційних результатів виконання поставлених завдань, а також найбільший показник продуктивності має місце в момент переходу між потенційною та реальною командами.

На думку провідних спеціалістів в сфері менеджменту, кадрова політика сучасної організації в найближчій перспективі повинна бути направлена саме на перетворення ефективних робочих команд в основну структурну одиницю організації, що в свою чергу дозволить підвищити продуктивність праці та буде стимулювати навчання та інноваційну діяльність персоналу.

У спробі зрозуміти як працюють команди М. Ломбардо та Р. Айхінгер розробили модель 7Т (рис. 3), яка втілювала в собі ключові аспекти, що впливають на ефективність виконання роботи в командах. Спираючись на огляд наукової літератури дослідниками було виділено п'ять ключових факторів в середині команди та два зовнішніх, назва кожного з яких починається з англійської літери «Т» [7].

До внутрішніх командних факторів відносяться:

«Thrust» - загальні цілі, які необхідно досягти, або командні цілі;

«Trust» - довіра до інших учасників команди;

«Talent» - розвиток унікальних навичок у працівників для виконання роботи;

«Teaming Skills» - здатність до ефективної взаємодії в команді;

«Task Skills» - здібності до рішення поставлених задач.

До зовнішніх командних факторів відносяться:



Рис. 3. Модель оцінки ефективності 7Т (М. Ломбардо, Р. Айхінгер) [7]

«Team-Leader Fit» - здатність лідера «спрацьовуватися» з командою;

«Team Support from the organization» - підтримка команди з боку організації.

Кожен з факторів всередині команди може поділятися на різні підфактори та мати різний ступінь впливу. Наприклад «прагнення» відноситься до узгодженого бачення, місії, цінності та цілі серед членів команди, крім того, щоб команда могла демонструвати високу ефективність своєї роботи, необхідна наявність всіх п'яти факторів, але яким би повним не був набір внутрішніх факторів, при відсутності лідера та організаційної підтримки ефективність залишиться на низькому рівні.

Френк Лафасто та Карл Ларсон запропонували іншу модель ефективності команди в 2001 році, яку вони назвали «п'ятьома динаміками роботи в команді та співпраці» (рис. 4) [8]. Для побудови даної моделі, було проведено дослідження близько 600 команд у різних галузях, в результаті чого, було припущено, що існують фундаментальні елементи або компоненти, які необхідно розуміти та активно ними управляти задля підвищення ефективності команди.

До них відносяться: учасники команди (що робить гарний працівник), відносини в команді (яка поведінка сприяє ефективній взаємодії між учасниками), вирішення проблем в команді (яка поведінка учасників команди корисна при вирішенні задач), управління командою (яка поведінка лідерів сприяє успіху команди) та організаційне середовище (які процеси та політики компанії сприяють зрозумілості та відданості команди).

Як і багато інших авторів, Лафасто та Ларсон дають багато визначень та рекомендацій для кожного з компонентів своєї моделі. Наприклад, розглянемо перший елемент – «учасник команди». Ключем до успіху команди в такому випадку буде варіант почати з підбору правильних людей. Існує чотири необхідні умови поведінки для учасників в команді: відкритість, підтримка, орієнтація на дії та «позитивний особистий стиль».

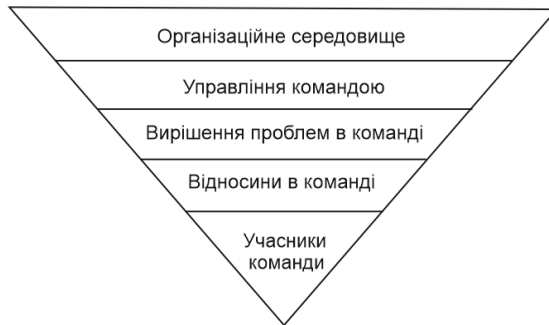


Рис. 4. П'ять динамік роботи в команді та співпраці, (Ф. Лафасто, К. Ларсон) [8]

Річард Хекман запропонував свою модель ефективності команди у 2002 році. В його книзі «Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances» розглядаються п'ять необхідних умов, які сприяють підвищенню продуктивності роботи команди (рис. 5) [9].

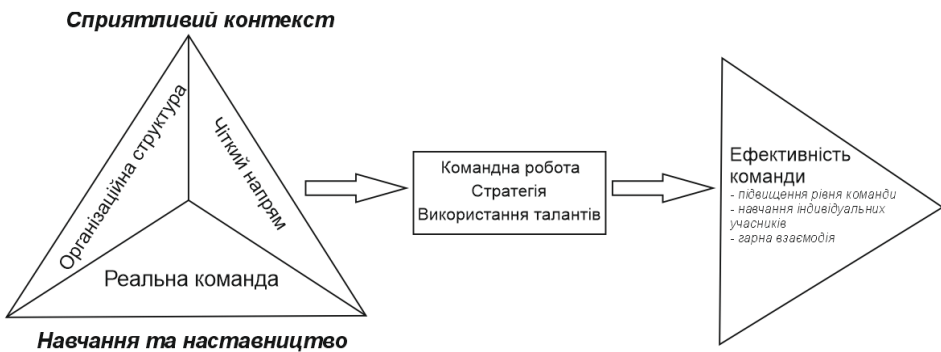


Рис. 5. Модель оцінки ефективності Р. Хекмана [9]

На думку автора, ефективність команди можна виміряти, надаючи продукти та послуги, які перевершують сподівання клієнтів, з часом розширюють можливості команди та задовольняють потреби членів команди. Хекман пояснює ці п'ять критеріїв ефективності команди наступним чином.

1. Команда повинна бути реальною, а не номінальною. У ефективній команді є границя, яка чітко визначає, хто є частиною команди, а хто – ні; учасники команди незалежні, а склад відносно стабільний.

2. Наявність чіткого напрямку для спільної роботи. Перед командою поставлено чіткі цілі, достатньо важкі та цікаві, щоб у свою чергу, мотивувати учасників до спільної діяльності.

3. Організаційна структура, що сприяє командній роботі. Структура команди – її стиль роботи та те як вона організована повинні спростувати командну роботу, а не заважати їй. Якщо, наприклад, один співробітник повинен затвердити результати роботи двадцяти людей, то така структура знижує ефективність.

4. Сприятливий контекст всередині організації, що дозволяє команді ефективно працювати. Це значить, що команда отримує всі необхідні ресурси, винагороди, інформаційну підтримку.

5. Можливість високоякісного навчання та наставництва для учасників команди. В бізнесі ефективними стають ті команди, у яких є лідер, що допомагає приймати рішення.

У 2005 році Патрік Ленціоні опублікував книгу «П'ять дисфункцій команди», в якій описав модель ефективності з огляду на джерела проблем, конфлікти та політичні інтриги всередині робочої групи (рис. 6) [10]. Фактично він надав перелік факторів, яких не дозволять команді стати ефективною, адже якщо чітко розуміти, які проблеми виникають в командній роботі, то їх можна виправити.



Рис. 6. П'ять дисфункцій команди в Моделі Ленціоні [10]

До таких дисфункцій належать:

1. Відсутність довіри. Якщо учасники команди бояться показати свої слабкі сторони чи звернутися по допомогу, вони не зможуть розраховувати на підтримку колег. Якщо в групі не буде довіри, то не буде необхідного рівня комфорту для успішної взаємодії.

2. Страх конфліктів. Якщо хтось будь-якою ціною намагається зберегти спокій в команді, то не буде і так званих «плідних» конфліктів, в результаті яких виникають успішні ідеї.

3. Недостатня відданість справі. Якщо люди не віддані роботі, яку виконують, чи команді, до складу якої входять, то вони не будуть виконувати загально прийняті рішення та дотримуватися встановлених термінів.

4. Ухилення від відповідальності. Це ще один негативний наслідок страху перед конфліктами, який можна розглядати як те, що ніхто не хоче вимагати від інших відповіді за їх роботу.

5. Неухважність до результатів. Якщо особисті цілі стають більш важливими, ніж успіх всієї групи, то ніхто не стане слідкувати за спільними результатами та намагатися їх покращити.

Відповідно до Моделі Ленціоні, яка зображується у вигляді піраміди, усунення дисфункцій повинне здійснюватися знизу вгору.

**Висновки.** Розглянувши основні моделі оцінки діяльності команд, робота яких направлена на впровадження інноваційних проєктів, ми визначили, що

важливе місце, з позиції впливу на ефективність, займає лідер. Саме через його здатність чітко окреслювати дизайн проектної діяльності, вміння створювати команду та спрацьовуватися з її членами, проводити експертну оцінку та передбачати необхідні напрями поліпшення командної роботи, визначати критичні моменти в ході проекту та зміни проектного простору тощо, існує необхідність окремо оцінювати ефективність діяльності самого лідера. Тому що, на нашу думку, ефективність команди напряму залежить від лідера, а визначення характеристик, якими він повинен володіти, та критеріїв впливу самого лідерського потенціалу потребує окремого детального вивчення.

1. Лидер и команда: Практик. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. Д.: Balance business books, 2005. 293 с.
2. Григорьева Н.Н. Управление работой проектных команд: Учебно-методические материалы / Н.Н. Григорьева. М.: МИЭМП, 2010 URL: <http://www.dspace.tneu.edu.ua/bitstream/>
3. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: Навчальний посібник Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
4. Kenneth P. De Meuse A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. 2009. URL: [http://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf)
5. Rubin I.M., Plovnick M.S. & Fry R.E. Task oriented team development. New York: McGraw-Hill, 1977.
6. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business Review Press, 1992.
7. Capretta C.R. FYI (for Your Improvement) for team Members, Team Leader and team Coaches. C. R. Capretta M.M. Lombardo R.W. Eichinger, Lominger International: A. Korn/Ferry Company, 2001.
8. Larson Carl E. Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong. Carl E. Larson, Frank M. J. La Fasto. Sage series in inter personal communication; 1989.
9. J. Richard Hackman. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business Review Press, 2002.
10. Patrick M. Lencioni, John Wiley & Sons. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, 2002.
11. Карпеч Ю. В. Інститут лідерства як механізм впливу в політико-владних відносинах / Ю. В. Карпеч // Актуальні проблеми політики. 2013. № 49. С. 149-159.

- 
1. Lyder y komanda: Prakt. ruk. lydera effektiv. komandy: Per. s anhl. D.: Balance business books, 2005. 293 s.
  2. Hryhorieva N.N. Upravlenye rabotoi proektnykh komand: Uchebno-metodycheskye materiyaly / N.N. Hryhorieva. M.: MYЭMP, 2010 URL: <http://www.dspace.tneu.edu.ua/bitstream/>
  3. L.Є. Dovhan, L.L. Veduta, H.A. Mokhonko Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Elektronnyi resurs]: Navchalnyi posibnyk Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2018. 511 s.
  4. Kenneth P. De Meuse A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. 2009. URL: [http://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf)
  5. Rubin I.M., Plovnick M.S. & Fry R.E. Task oriented team development. New York: McGraw-Hill, 1977.
  6. Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, Harvard Business Review Press, 1992.
  7. Capretta C.R. FYI (for Your Improvement) for team Members, Team Leader and team Coaches. C. R. Capretta M.M. Lombardo R.W. Eichinger, Lominger International: A. Korn/Ferry Company, 2001.
  8. Larson Carl E. Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong. Carl E. Larson, Frank M. J. La Fasto. Sage series in inter personal communication; 1989.
  9. J. Richard Hackman. Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances, Harvard Business Review Press, 2002.
  10. Patrick M. Lencioni, John Wiley & Sons. The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, 2002.
  11. Karpets Yu. V. Instytut liderstva yak mekhanizm vplyvu v polityko-vladnykh vidnosynakh / Yu. V. Karpets // Aktualni problemy polityky. 2013. № 49. S. 149-159.