

УДК 316.46

DOI: 10.18413/2408-9338-2015-1-3-75-82

**Конев И.В.  
Федосюк Я.В.****ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ****Конев Иван Викторович,***доктор социологических наук, профессор кафедры социологии и управления  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
ул. Костюкова, 46, Белгород, 308012, Россия  
Электронный адрес: synergy7@mail.ru***Федосюк Ян Владимирович,***аспирант кафедры социологии и управления  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,  
ул. Костюкова, 46, Белгород, 308012, Россия  
Электронный адрес: synergy7@mail.ru***А**ННОТАЦИЯ

**В** статье изложена технологическая модель формирования управленческой команды, включающая двенадцать последовательных операций, начиная от определения целей команды и выбора командного лидера и завершая проведением тренингов, направленных на укрепление позиций лидера и укрепление командного духа.

**К**лючевые слова: управленческая команда; формирование; технология; тренинг; лидер; руководитель.

**Konev I.V.  
Fedosyuk Y.V.****TECHNOLOGIES OF FORMATION  
OF THE MANAGEMENT TEAM****Konev Ivan Viktorovich,***doctor of sociology, professor of sociology and management  
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov,  
46, Kostyukova Street, Belgorod, 308012, Russia  
E-mail: synergy7@mail.ru***Fedosyuk Yan Vladimirovich,***post-graduate student of the department of sociology and management  
Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov,  
46, Kostyukova Street, Belgorod, 308012, Russia  
E-mail: synergy7@mail.ru***А**БСТРАКТ

**T**his article presents technological model of the formation of the management team, including twelve serial operations, starting from defining goals of the team and selection of team`s leader and concluding by training courses, aimed at strengthening the position of leader and strengthening team spirit.

**K**eywords: management team; formation; technology; training courses; leader; manager.

В данной статье предлагается рассмотрение технологии формирования управленческой команды как способа оптимизации данного процесса и обеспечения эффективности командной деятельности.

Сначала выделим общие социально-технологические подходы к формированию команды. Т.Ю. Базаров предлагает четыре основных подхода: 1) целеполагающий (основанный на целях), 2) межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

*Целеполагающий подход (основанный на целях)* – реализуется с помощью эксперта, определяющего общие, стратегические цели с учетом конкретной деятельности команды. С помощью этого подхода увеличивается вовлеченность членов команды в процесс принятия решения, все задачи проходят через фильтр мнения сотрудников.

*Межличностный подход (интерперсональный)* – во главу угла ставятся вопросы доверия, взаимоподдержки, ускорения и усиления внутренних коммуникаций. Подход основан на методе психологической поддержки и позволяет сформировать команду с высоким уровнем поддержки.

*Ролевой подход* – частично основан на бизнес-симуляции, процесс формирования команды проходит через последовательность искусственных ситуаций, определяющих роль каждого члена команды. Обычно применяется в создании разного рода спортивных командах.

*Проблемно-ориентированный подход (через решение проблем)* – гибридный подход, включающий в себя элементы первых трех – бизнес-симуляцию, тренинги, укрепление доверия. Процесс формирования команды движется последовательно, через решение конкретных задач на каждом этапе. Предполагается, что теоретические положения будут применяться в решении прикладных задач, создавая прочную основу для развития сотрудничества.

Обычно выделяются следующие технологические стадии формирования команды: вход в рабочую группу (сбор данных); диагностика групповых проблем; подготовка решений и составление плана действий (активное планирование); выполнение плана действий

(активный процесс); мониторинг и оценивание результатов.

*Вход в рабочую группу.* Анализ входящей информации, диагностика, встречи с командой с консультантом и без.

*Диагностика групповых проблем.* Определение текущих целей команды, достижение взаимопонимания по конкретным задачам, их приоритизация, установление норм и правил внутренней структуры.

*Подготовка решений и составление плана действий.* Активное вовлечение членов команды в процесс определения стратегических целей, формируется инструментальная деятельность.

*Выполнение плана действий (активный процесс).* Анализируется и критикуется деятельность команды, идет процесс корректировки распределения ролей, дополнение или изменение целей, также усилия направлены на оптимизацию внутренних коммуникаций и упрочнение положительного климата в коллективе. Такая совместная деятельность способствует возникновению чувства «командности» – единства, связанности.

*Мониторинг и оценивание результатов.* Финальная стадия, оценка результатов функционирования, разрешение частных проблем, создание плана работы над ошибками отчетного периода.

Сравнительный анализ подходов к формированию команды приводит к выводу о том, что наиболее эффективным с точки зрения трудозатрат является проблемно-ориентированный подход. Результаты авторских теоретических и эмпирических исследований приводят также к выводу о том, что технологическая цепочка в процессе формирования управленческой команды включает следующие стадии, операции:

- определение целей команды;
- выбор командного лидера;
- подбор сотрудников, отвечающих за приоритетные задачи;
- подбор рядовых сотрудников;
- совместная проработка целей и первичных способов достижений;
- вынесение на общее рассмотрение системы мотивации;
- тренинг на укрепление командного духа;

– выход на стадию определения критериев;  
– тренинг взаимодействия, построение бизнес-ситуаций;

– выход на стадию функционирования;  
– тренинг на укрепление позиции лидера.

**Определение целей команды.** Будь то проектная, официальная либо неофициальная команды, целеполагание является формирующим параметром. В литературе выделяют такие цели, как:

– *материальные*, выраженные в таких результатах деятельности, как деньги, продукт.

– *нематериальные*: создание рабочих мест, расширение организации и т.д.

– *социальные*: повышения авторитета организации путем своевременного и исправного выполнения поставленных задач и обязательств.

По долгосрочности цели подразделяются на *стратегические, тактические и оперативные*.

Например, управленческая команда компании «Салон2116» в г. Курске в 2012 году столкнулся с проблемой снижения доверия к компании со стороны клиентов ввиду активного развития фирму-конкурента и увольнения технического директора, отвечавшего за функционирование сервисного центра. В этой ситуации достижение социальных целей напрямую влияло на материальные, что отразилось на изменениях в рыночной политике «Салона2116», согласно которым цены на всю номенклатуру были снижены и была внедрена система демотивации за нарушение сроков поставки (выполнение *оперативной цели*). Вместе с этим в команду был приглашен известный на рынке Курска руководитель собственного сервис-центра, и в результате слияния компаний получилась организация, способная и готовая быстро и качественно решать все технические задачи клиента (выполнение *тактической цели*), что помогло в следующие годы вернуть утраченный уровень доверия к компании (выполнение *стратегической цели*).

В случае создания команды «с нуля», имеет смысл сфокусироваться на достижении в первую очередь материальных целей, но на стадии нормализации разумно вернуться к комплексному целеполаганию и внести коррективы согласно текущему положению организации.

**Выбор командного лидера.** Сложно переоценить важность следующего этапа при формировании команды, а именно выбора сотрудника, вокруг которого будут объединяться остальные члены команды. От уровня его компетенции, навыков общения и готовности к сотрудничеству будет зависеть общая эффективность команды. Среди исследователей командного типа организации существует два мнения относительно выбора лидера.

С одной стороны, и практический опыт это подтверждает, определить нужного кандидата на роль будущего лидера практически невозможно среди всех потенциальных членов команды, и логичнее сначала определить основной состав и затем из имеющихся вариантов выбрать наиболее компетентного сотрудника с задатками лидера. Однако ряд авторов утверждает, что осуществляя подбор участников команды под конкретного, заранее определенного лидера, можно добиться гораздо большей совместимости и уже на стадии определения критериев заложить фундамент эффективного сотрудничества. Учитывая возможные специфические черты будущего лидера – неприятие алкоголя, приверженность личному общению, увлечение спортом – и осуществляя набор кандидатов именно под эти критерии, можно снизить воздействие потенциальных деструктивных факторов, полностью исключить возникновения неформального лидера и решить ряд других проблем еще до их начала. Разумеется, подобные подходы в большинстве случаев уместны при создании проектной команды, однако при прочих равных условиях будет логично формировать команды «с головы», принимая возможные риски при неверном определении лидера.

**Подбор сотрудников, отвечающих за первостепенные задачи.** После определения целей и выбора лидера команды наступает время определить «ближний круг» – членов команды с максимально достижимым уровнем сотрудничества с лидером. Идея «ближнего круга» хорошо освещена в психологической литературе и выступает фактором не столько командным, сколько личностным и в большей мере относится к лидеру. Для примера, рассмотрим ситуацию, когда управленче-

ская команда состоит из числа сотрудников, превышающего оптимальные 5-7 человек. В этом случае у лидера возникает пресыщение информацией и появляется необходимость фильтрации входных данных по приоритетности, что и входит в большинстве случаев в функции «ближнего круга». В официальных структурах такой круг выглядит как аппарат заместительства, иногда эту роль выполняет ассистент руководителя (лидера). При возможности следует выбирать членов команды для «ближнего круга» из числа кандидатов, максимально полно повторяющих профессиональный опыт лидера, но с учетом возможного риска создания неформального лидера.

*Подбор рядовых сотрудников.* Данная стадия, являясь завершающей для процесса формирования состава команды, включает в себя одну из фундаментальных функций командообразования – *распределение ролей*. По М. Белбину, командные роли выглядят следующим образом:

- лидер: наиболее компетентный член команды, обладает большим практическим опытом, коммуникабелен, способен создавать связи между подчиненными, отличается навыками целеполагания;

- реализатор: практик, стабильный член команды, обладающий чувством дисциплины;

- творец (потенциальный лидер): сотрудник, умеющий повести членов команды за собой, создать и упрочнить взаимоотношения внутри коллектива;

- генератор идей: инноватор, отличающийся от творцов меньшей склонностью к коммуникации;

- снабженец: основной переговорщик в команде;

- объективный критик: необходимая и важная роль в процессе принятия решений;

- душа группы/миротворец: средний по уровню компетенций сотрудник, но обладающий большим потенциалом по налаживанию взаимоотношений;

- исполнитель: отличается от реализатора сниженным уровнем ответственности, слабым влиянием на цели и задачи команды.

*Совместная проработка целей и первичных способов достижений.* Определившись с кадровым составом, убедившись в правильности выбора лидера, соразмерно-

сти «ближнего круга» и корректным распределением ролей на первостепенном и второстепенном уровнях, необходимо использовать один из параметров командности, а именно – совместная проработка целей. В условиях предложенного алгоритма базовые цели уже заданы, однако требуется их корректировка с учетом профессионального уровня потенциала и определения срочности решения вытекающих из них задач. По мнению Е.С. Яхонтовой, эффективность командного подхода к достижению цели определяется следующими факторами:

- цель непосредственно связана с интересами потенциальных членов команды, проблема касается всех;

- для достижения цели необходим большой объем разнообразной информации, источниками которой являются или могут быть потенциальные члены команды, а в организации существуют методы и процедуры обмена информацией не только по вертикали, но по горизонтали;

- результативность достижения цели зависит от компетентности и взаимосвязанности деятельности группы сотрудников, они понимают, что последствия их затрагивают;

- уже существует идентификация потенциальных членов команды с ее целью;

- потенциальные члены команды испытывают положительные эмоции в отношении друг друга и совместной деятельности;

- стили руководства не противоречат командному методу решения проблем;

- все ключевые подсистемы управления (контрольная, принятия решений, стимулирования, техническая) настроены на поддержание командного метода достижения целей.

*Вынесение на общее рассмотрение системы мотивации.* Некоторые авторы полагают, что выработку мотивационной системы следует проводить вместе с определением базовых целей, аргументируя это подсознательным нежеланием множества людей каким-либо образом ограничивать свою потенциальную прибыль за достижение результатов. Однако на практике невозможно создать идеальную систему, учитывающую все пожелания сотрудников разного карьерного положения, разных возрастов с тем, чтобы она подталкивала к усердной и честной работе.



Для одного сотрудника эффективным стимулом будет премия, для другого – свободный график работы, для третьего – корпоративный автомобиль и т.д. Многие руководители неверно считают систему мотивации исключительно денежным инструментом, зачастую упуская из виду действительно талантливых сотрудников, не стремящихся к сплошным денежным поощрениям.

Одним из вариантов решения этого вопроса воспользовалась компания ООО Контрология, предложив своей кадровой службе регулярно общаться с сотрудниками, отслеживать динамику изменения значимости в их картине мира различных мотивационных факторов, постоянно вносить изменения в систему оплаты труда, в систему премирования, в систему льгот, в трудовой распорядок и т.д. Но итоговая система оказалась слишком индивидуальной и подтолкнула сотрудников к размышлениям, какие еще «дыры» в их материальных благах способна закрыть компания, что на деле превратилось в своего рода демотивацию. Демотивация – это система дисциплинарных наказаний, материальных взысканий и эмоциональных стрессов для того чтобы дать понять сотруднику, что он плохо справляется со своими обязанностями.

Особенность демотивации состоит в том, что при грамотной ее реализации она производит противоположный позитивный эффект, а именно:

- меняет отношение сотрудников к работе, заставляет задуматься об их пользе и роли в компании;

- воздействует на амбиции сотрудника, оказывает отрезвляющее стимулирующее действие.

В применении демотивации существует только одно правило – этот стиль управления не должен идти в разрез с трудовым законодательством или нарушать нормы трудового договора.

Наиболее значимыми средствами демотивации можно назвать лишение премии, выговоры и различные формы психологического воздействия – игнорирование, критика.

Разумный лидер команды должен найти баланс между интересами компании и ожиданиями членов команды, а для этого нужно нужно максимально полно проана-

лизировать все составные части системы мотивации.

*Анализ действующей системы оплаты труда:*

- анализ действующих мотивационных программ, внутренней сбалансированности базового уровня з/п сотрудников и соц. пакета;

- проведение опроса на предмет выявления индивидуальной мотивации сотрудников компании;

- разработка основных принципов системы мотивации команды проекта.

*В части базового вознаграждения:*

- разработка «должностной окладной сетки» для обеспечения сбалансированности базового уровня з/п;

- разработка правил установления и пересмотра базового уровня з/п.

*В части переменного вознаграждения:*

- определение алгоритма формирования мотивационного фонда в проекте;

- определение ключевых показателей эффективности для основных проектных ролей, корреляции между успешностью проекта и КПЭ ключевых ролей;

- определение типов мотивационных программ: индивидуальные/групповые, краткосрочные/долгосрочные;

- определение периода выплат по мотивационным программам.

*В части социальных гарантий и льгот:*

- определение перечня корпоративных гарантий и льгот, действующих в компании;

- определение соответствия между должностным уровнем и соц. пакетом;

- определение процедуры оценки КПЭ команды проекта;

- определение процедуры установки КПЭ для вновь инициированных проектов.

*Тренинг на укрепление командного духа.* Существующий миф о том, что в бизнесе для создания команды достаточно просто собрать людей, дать им задачу и определить вознаграждение развенчивается ежедневно. Люди теряют мотивацию, ссорятся с коллегами и уходят к конкурентам. Увеличение зарплат ситуацию не улучшает. Вместо синергетического эффекта зачастую проявляется эффект «3-1» – команда из трех человек выполняет норму двоих. Командная работа позволяет достичь организации великих результатов только тогда, когда:

– личные качества и умения сотрудников дополняют друг друга;

– цели, стоящие перед командой, воспринимаются всеми сотрудниками на уровне внутренних убеждений;

– нормы и правила коммуникации в организации способствуют, а не затрудняют взаимодействие;

– цели, стоящие перед командой, не противоречат личным целям участников и базовым целям организации;

– в качестве эффективных мотивирующих и объединяющих корпоративных мероприятий выступают тренинги различной направленностью. Они подтверждают серьезное отношение компании к обучению и развитию людей, и поэтому она тратит на это время и средства.

Также организуются поощряющие бизнес-тренинги с выездом в загородные отели, где коллеги могут получать полезные знания, совершенствовать навыки и в свободное время вместе отдыхать на природе во время барбекю, играть в боулинг или проводить шахматные турниры. Тренинги по командообразованию создают общее коммуникативное и эмоциональное пространство, снижают уровень конфликтности, нормализуют социально-психологическую атмосферу, способствуют раскрытию личностных и профессиональных качеств людей, развитию их креативности. В результате подобных мероприятий происходит идентификация каждого из сотрудников с командой и компанией, знакомство с новичками, их более быстрая адаптация, общение с коллегами, поддержка мотивации, установление атмосферы уважения и взаимопомощи и, конечно же, новые впечатления и положительные эмоции. Важную роль играют общие собрания, коллегии, на которых подводятся итоги работы за полугодие, определяются планы по развитию на следующий период и обсуждаются назревшие вопросы или возникающие в работе сложности путем «мозгового штурма». Еще один из способов развить «чувство команды» – пробудить гордость за свою компанию и осознание своей причастности к ней. Речь идет именно о созидательной гордости, при которой люди концентрируются не на финансовых факторах эффективности, а на удовлетворенности клиента, одобрении коллег и наставников, совершенствовании спо-

собностей и качестве результатов. Это рождает эмоциональный подъем и ожидание будущих успехов, которые мотивируют к эффективной работе. Созидательная гордость питает чувство самоуважения, сопричастности к группе профессионалов и удовлетворение от личного развития. Участие коллег в процессах, позволяющих им добиваться высокой результативности, способствует их самореализации, которая, наряду с эффективностью предприятия, является постоянным источником гордости и приверженности сотрудников организации.

Когда в жизни компании происходят важные события, после которых она выходит на новый, более высокий, профессиональный уровень, занимает лидирующие рейтинговые позиции – важно говорить об этом и в неформальной обстановке. Совместное приготовление еды – еще один из способов объединения и нахождения общих интересов. Можно, к примеру, организовать мастер-классы по приготовлению оригинальных блюд зарубежной кухни.

Укреплению командного духа в компании также способствуют:

- развитая система адаптации;
- ежемесячный внутренний корпоративный бюллетень (или газета) с новостями от каждого отдела;
- совместное празднование общих и профессиональных праздников;
- интранет (внутренний сайт для коллег, где можно узнать больше о жизни компании);
- организация спортивных мероприятий (футбол, совместная рыбалка).

*Выход на стадию определения критериев*, или, иначе говоря, на *стадию нормализации*. Лидер определен, «ближний круг» сформирован, набраны второстепенные члены команды, все роли распределены, команды знает и одобряет внутреннюю систему мотивации, а также разделяет все цели организации и рассказы о недавно прошедшем тренинге только-только начинают прекращаться. Пройден большой этап формирования базиса команды, заложен фундамент каждой из многих внутренних ниточек, делающих из команды команду. Наступает момент, когда необходимо сделать качественный рывок и перейти на стадию нормализации, и этим рывком является возвращение идеи *сотрудничества*

в команде. Как уже было определено, стадия нормализации характеризуется следующими факторами:

- принятие членства в группе;
- появление новой способности – конструктивного выражения критики;
- взаимопомощь и направленность на выполнение работы;
- попытка достичь гармонии, избегая конфликта;
- более дружелюбное, доверительное отношение друг к другу, люди делятся личными проблемами;
- ощущение принадлежности к группе, совместимости, общего духа и общих целей;
- установление и поддержание основных правил и «норм» группы.

Поскольку члены команды начинают учитывать свои различия, у них теперь имеется больше времени и энергии на проект, общее дело. Таким образом, они способны к существенному продвижению вперед.

*Выход на стадию функционирования.* При условии успешного выполнения всех предыдущих шагов управленческая команда становится готовым сбалансированным продуктом. Наступает время достижения средне- и долгосрочных материальных, нематериальных и социальных целей. Стадия функционирования команды считается наиболее стойкой ко внешнему воздействию ввиду слаженности работы и выстроенной структуре, но всё же допустимы и порой даже необходимы небольшие корректировки в кадровом составе, подгонка система мотивации, смена приоритетов у второстепенных задач и прочие ограничительные и регулирующие действия. Прибегнув к разного рода критериям оценки эффективности – например, прибыльности – необходимо построить график успешности команды и оценить деятельность команды. От полученных данных будет зависеть степень вмешательства в работу команды и параметры, наиболее сильно нуждающиеся в доработке.

В идеальной модели, на этом этапе формировании команды остается одна задача, решение которой, да и само её наличие, зачастую скрыто от руководителей организации – укрепление позиции лидера в команде. В условиях недостаточной компетенции лидера необходимо подключать внешние источники – менторов, коучеров и т.п. При отсутствии авторитета, «имени», следует об-

ратить внимание на специальные тренинги повышения навыков лидерства.

*Тренинг на укрепление позиции лидера.* Находясь на стадии функционирования, иначе говоря деятельности, команда может оказаться в состоянии постоянного стресса из-за быстросменяющихся задач и в ситуации напряженности для лидера наступает свой «момент славы» – от его действий или бездействия будет зависеть продолжительность пребывания на этом этапе жизненного цикла команды. Понятие *доверия* к лидеру часто называют ключевым в условиях нестабильности, однако слепая вера в непреложность решений руководителя вряд ли будет долгое время сдерживать разрушающие факторы, поэтому логично использовать превентивные меры, а именно – различные тренинги, направленные на укреплении позиции лидера в команде и рост его компетентности.

Многие авторы предлагают так называемые веревочные тренинги как основной механизм укрепления лидерской позиции, действуя по простой спортивной аналогии, где грубая физическая сила игроков объединяется вокруг капитана, однако такие мероприятия больше относятся к улучшению общей атмосферы в команде и влияют на лидерство лишь косвенно. Ниже предлагается один из наиболее удачных тренингов, позволяющий каждому члену команды понять и примерить на себя позицию лидеру, вследствие чего решается сразу несколько задач:

- каждый член команды осознает уровень ответственности лидера;
- официальный лидер отрабатывает навыки управления и противодействия внутренним конфликтам;

Таким образом, на основе анализа модели социальной технологии формирования и организации управленческой команды можно сделать следующие **выводы**.

1. Начинать процесс формирования команды следует с определения целей её функционирования. Четкое определение официальных целей позволит верным образом подобрать кадровый состав команды и определить все нужные в них навыки и характеристики. Например, футбольная команда, имеющая основную цель в виде гола в ворота соперника, должна успешным образом противостоять достижению такой же цели у противника. Таким образом, в команде должны быть вратарь, за-

щитники, полузащитники и нападающие. Подобное распределение ролей на раннем этапе позволяет подбирать кандидатов по выдающимся навыкам в нужной позиции. Определив целью команды создание принципиально нового электродвигателя, логично осуществлять подбор сотрудников не из менеджерской сферы, а из технической среды.

2. Подбор персонала должен состоять из двух этапов и приоритет здесь отдается сотрудникам, которые займут роли «добытчиков» – по Белбин это исследователи ресурсов, формирователь, исполнитель и доводящий до конца. Грамотно построив своеобразный аппарат «агрессоров», логичным будет подбор остальных членов команды с точки зрения максимально эффективного закрывания пробелов в характеристиках приоритетных сотрудников.

3. Цели и задачи команды необходимо скорректировать на стадии нормирования или определения критериев в соответствии с мнением набранных членов команды. Таким образом будет снижена субъективность восприятия «насажденных» целей.

4. В качестве тренингов на укрепление командного духа необходимо использовать раз-

ного рода физкультурные мероприятия, направленные на повышение инстинктивного взаимодействия членов команды друг с другом, эмоциональную разрядку и укреплению сотрудничества в решении прикладных задач.

5. Между стадиями нормирования и функционирования разумно и правильно провести бизнес-симуляции реальных управленческих задач с целью снижения возможных рисков в процессе деятельности команды, а также для возможности внеплановой коррекции численности персонала и\или их персональных навыков.

6. В процессе деятельности команды особое внимание следует обращать на постоянное укрепление позиции лидера и регулярно направлять его на курсы повышения компетенции в той или иной, нужной для команды, отрасли. Таким образом, вопрос доверия к лидеру и его способность к налаживанию сотрудничества внутри команды будут решены и повышены соответственно. Также необходимо учитывать краткосрочный эффект тренингов на укрепление командного духа и обозначить план-график регулярности подобных мероприятий.

### ЛИТЕРАТУРА:

1. Ветлужских Е.О. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. М.: Альпина Паблишер, 2013. 102 с.
2. Власова Н.О. Курс молодого талантливого менеджера. М.: Эксмо, 2010. 77 с.
3. Гасанов Р. 67 секретов разработки мотивационной системы. М.: Феникс, 2013. 174 с.
4. Данакин Н.С. Социальная технология как способ оптимизации целевого управления в муниципальной сфере // Среднерусский вестник общественных наук. 2013. № 3. С. 46-56.
5. Иванова А.А. Тренинг: за эффективность ответят все // Элитный персонал. 2004. № 10.

### REFERENCES:

1. Vetluzhsky E.O. Motivation and remuneration of labor. Instruments. Methods. Practice. M.: Alpina Publisher, 2013. 102 p.
2. Vlasov N.O. The course of talented manager. Moscow: Eksmo, 2010. 77 p.
3. Hasanov R. 67 secrets of motivation system development. Moscow: Phoenix, 2013. 174 p.
4. Danakin N.S. Social technology as a way to optimize management in the field of municipal // Middle-Russian Herald of Social Sciences. 2013. № 3. P. 46-56.
5. Ivanov A.A. Training: All will response for effectiveness. Elitestaff. 2004. № 10.