

Методические подходы к оценке персонала в промышленности

© 2017 г. Д. В. Александров*

В статье рассматриваются вопросы поиска эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Кратко представлены практический, прогностический и имитационный методы оценки персонала. Приведены выявленные типичные причины разочарования специалистов в своей деятельности и пути сохранения их интереса к труду. Кратко рассмотрены сложившиеся в мировой практике два основных стиля управления и мотивация персонала, выраженные в принципах американского и японского менеджмента. Представлена обобщенная модель мотивационных характеристик работы.

Кроме того, в статье обоснованы выводы о том, что среди отечественных работодателей распространена тенденция переоценивать значимость финансово-дисциплинарных факторов и недооценивать важность человеческого фактора в мотивации, что может привести к росту затрат на персонал; а также о том, что управлять мотивацией сотрудников необходимо с учетом структуры организации, типа бизнеса (без «слепого» копирования лучших международных методик) и особенностей менталитета наших российских работников, которые обладают менее устойчивой самооценкой, более чувствительны к нематериальным формам мотивации, при этом более инициативны и с энтузиазмом относятся к расширению сферы ответственности и возможности участия в новых проектах.

В статье также рассмотрены причины ухода квалифицированных кадров, проанализирована проблема вырабатки эффективных принципов мотивации персонала в отечественной деловой практике на основе полученных с использованием социально-психологического опроса сотрудников результатов исследования эффективного управления кадрами через понимание и оценку методов мотивации, используемых на производственных предприятиях.

Ключевые слова: управление персоналом, цели оценки персонала, методы оценки персонала, методы стимулирования, мотивация, мотивы увольнения квалифицированных специалистов, человеческие ресурсы

Введение

Одним из самых важных элементов любой компании являются ее сотрудники, и от того, насколько эффективным окажется их труд, зависит ее успех. Главная задача предприятия – максимально эффективно использовать возможности персонала, поэтому важно знать основные цели и методы оценки персонала. Какими бы грамотными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками компании. Основные цели оценки персонала – *административная, информационная и мотивационная*.

Для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений необходима оценка, проводящаяся в *административных целях*. Результаты такой оценки: повышение или понижение по службе, перевод, высвобождение и пр.

Оценка, проводимая в *информационных целях*, нужна для того, чтобы сотрудники знали об уровне своей работы и могли увидеть себя со стороны. При нормальной реализации этого принципа работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и возможных направлениях совершенствования своих профессиональных знаний.

Мотивационные цели оценки персонала необходимы для правильного определения методов мотивации работников. Мотивационная цель – процесс, посредством которого руководство может необходимым образом вознаградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Оценка персонала является эффективным инструментом контроля выполнения поставленных задач и поиска резервов повышения эффективности работы предприятия. Она представляет собой систему мероприятий, которые позволяют измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал для развития организации.

* д-р техн. наук, профессор, dmalex-m2@yandex.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20.

Значение характера логических признаков работников коллектива
[The significance of the nature of the logical characteristics of collective workers]

Личные и профессиональные качества	Уровень показателя			
	Низкий	Средний	Довольно высокий	Высокий
Компетентность	3,0	5,0	6,0	7,0
Коммуникабельность	2,0	4,0	6,0	7,0
Эмоциональная устойчивость	2,5	4,0	6,0	6,5
Смелость	2,0	4,0	5,5	6,0
Доверие	3,0	3,5	4,0	6,0
Настойчивость	2,0	4,0	6,0	6,5
Личное обаяние	1,5	3,0	4,5	6,0
Умение заблаговременно позаботиться о чем-либо	2,0	3,0	4,0	6,0
Владение речью	2,0	4,0	5,0	5,5

Методы оценки персонала

Известны *практический, прогностический и имитационный* методы оценки персонала. *Практический метод* предусматривает проверку работника на конкретном рабочем месте. Проверяется пригодность работника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы. Для реализации метода используются пробные перемещения сотрудников. *Прогностический метод* основывается на использовании анкетных данных, характеристик, рекомендаций, мнений членов трудового коллектива, личных бесед; психологических тестов др. *Имитационный метод* заключается в экспертной оценке деловых и личных качеств персонала с помощью решения имитационных задач. Претенденту предлагается решить одну или несколько конкретных ситуаций (кейсов).

На современном этапе развития экономики совершенно очевидно, что одной из главных задач для предприятий является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Следует отметить, что на обследованных промышленных предприятиях оценка персонала производилась с помощью технических и личностных средств. В ходе проведения оценки с помощью технических средств определялось соответствие кандидата как должности, так и организации в целом. При оценке документов изучались автобиография и персональные анкеты. В процессе тестирования оценивались интеллект, темперамент, черты характера и др., а также использовался такой наиболее распространенный метод, как собеседование.

Для оценки персонала на промышленных предприятиях использовалась разработанная шкала, приведенная в таблице.

На основании приведенных оценок по разным критериям вычислялась итоговая оценка сотрудника, которая использовалась для сравнения с другими оценками в рамках организационно-штатной единицы и принятия управленческого решения. Приведенные данные в **таблице** позволяют получать результаты оценки персонала, на основе которых можно проводить экспертную оценку кадров практически в любой компании.

Приходя на новое место работы, сотрудник заинтересован в своей новой деятельности и хотел бы проявить себя в работе. При этом руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Руководству необходимо знать и учитывать, что в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности. На основе оценки ряда предприятий машиностроения выявлены следующие причины:

- некорректность оценки работника руководителем;
- отсутствие помощи и недостаток необходимой информации;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- отсутствие обратной связи, т. е. незнание работником результатов своего труда;
- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника.

Для сохранения интереса сотрудника к труду, работа должна:

- иметь цель, т. е. приводить к определенному результату;
- оцениваться руководителем и сослуживцами как важная работа и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность работнику принимать решения, необходимые для ее выполнения;
- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение, а это мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное и своевременное выполнение работы, а также по закону возвышения потребностей стимулирует к выполнению более сложной работы.

Исследование теорий управления человеческими ресурсами

В современной системе управления персоналом все большее значение приобретают аспекты стимулирования. Научное изучение законов управления человеческими ресурсами началось довольно давно, с тех пор было разработано и предложено множество теорий. В мировой практике менеджмента сложились два основных стиля управления: управление и мотивация персонала, выраженные в принципах американского менеджмента и японско-

го менеджмента. Американский и японский стили управления имеют некоторое сходство и часто можно наблюдать заимствование и смешение этих стилей. Сходство проявляется в принципе движения кадров, участии персонала в прибылях, подготовке сотрудников. Мотивация в Америке в большей степени реализуется через использование внешних ресурсов: денег, льгот, благ и т. д. В Японии мотивация персонала определяется использованием внутренних ресурсов – индивидуальных способностей и талантов, возможностей самосовершенствования и образования, последних достижений в области управления персоналом, содержательных, процессных или ситуационных моментах стимулирования.

Исследованиями в этой области на протяжении многих лет занимались как отечественные, так и зарубежные ученые, такие как: Э. Шейн, В. Герчиков, А. Наумова, Ю. Одегова, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Э. Лоуэр, А. Маслоу, Л. Портер, Б. Трейси и многие др.

Важный вклад в изучение мотивирования персонала внес В.И. Герчиков, который, изучая сотрудников, пришел к выводу о существовании пяти мотивационных типов: инструментального, профессионального, патристического, хозяйского и избирательного. Также можно привести в пример концепцию американского психолога и ученого Эдгара Шейна. Он указывал, что у каждого сотрудника есть свои определенные ориентиры, ценности и приоритеты относительно работы. Эта концепция получила название «карьерных якорей». Она представляет комбинацию воспринимаемых умений и включает таланты, мотивы, ценности и отношение, которое дает стабильность и указывает направления в карьере человека.

Анализ литературы [1–20] показал, что мотивация – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов. При этом в деятельности человека мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности: усилие, старание, настойчивость, добросовестность, направленность и др. В условиях недостаточной мотивации работник теряет интерес к труду и стремится исполнять лишь минимально возможный объем работ.

Ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда, побуждающую каждого конкретного работника работать качественно и производительно для достижения конкретно поставленной цели.

Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами организации, является ключевой задачей службы управления персоналом. Эффективное управление и высокая отдача от подчиненных невозможны без целенаправленного и умелого воздей-



Модель мотивационных характеристик работы

[Model of motivational characteristics of work]

ствия на мотивацию работников. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация (**рисунок**).

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к трудовой деятельности, направленный на достижение целей организации, продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ.

Опираясь на оценку методов мотивации, применяемых на обследованных компаниях, следует отметить, что среди отечественных работодателей распространена тенденция переоценивать значимость *финансово-дисциплинарных факторов* и недооценивать важность *человеческого фактора* в мотивации, что может привести к росту затрат на персонал.

Если по отношению к общим расходам затраты на персонал относительно невелики, это может быть небольшой проблемой. Но когда затраты на персонал составляют существенную долю расходов, стоимость сотрудников довольно высока, а результат труда сильно зависит от человеческого фактора, это может стать большой проблемой. Поэтому работодателям необходимо регулярно разрабатывать эффективные способы управления трудом, обеспечивающие активизацию человеческого фактора, а также разрабатывать и использовать методы мотивации, учитывающие и человеческий фактор. Таким образом, можно сделать выводы:

- управлять мотивацией сотрудников необходимо с учетом структуры организации, особенностей производства и типа бизнеса. Слепое копирование даже самых лучших международных методик на практике не всегда может дать ожидаемый результат;
- важно учитывать преимущества и особенности менталитета наших российских сотрудников. Они более чувствительны к нематериальным формам мотивации, и у них менее устойчивая самооценка. При этом они более инициативны и с энтузиазмом относятся к расширению сферы ответственности и возможности потрудиться над новыми проектами.

Поэтому при разработке методов мотивации работодателям следует обратить внимание, в пер-

вую очередь, на японский менеджмент и попытаться перенять не столько методы управления, сколько умение пользоваться внутренними ресурсами, и искать пути постоянного развития. Эта задача не простая, так как ситуация в каждой компании, как правило, уникальна и, следовательно, мотивационная система также должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к утечке квалифицированных кадров во многих российских компаниях. Материальное вознаграждение за профессиональные успехи должно носить систематический характер и основываться на ясных объективных критериях. Оценка исследованных предприятий показала, что даже благополучные компании постоянно испытывают трудности, связанные с уходом грамотных и инициативных специалистов. Это свидетельствует о недостаточной проработке методики мотивации их профессионализма.

Если для компаний с низким уровнем специализации труда данная проблема не актуальна, так как замена ушедшему специалисту может быть подготовлена в короткие сроки, то для инновационных и других организаций с высоким уровнем специализации решение этой проблемы имеет довольно важное значение. Утечка квалифицированных кадров может обернуться серьезной проблемой.

Исследование структуры мотивов ухода квалифицированных специалистов и руководителей показал, что эта структура имеет свою специфику, отличную, например, от специфики ухода рядового персонала:

1. Слишком высокая квалификация специалиста при отсутствии сложных заданий и недостаточного уровня полномочий в компании делает работу такого специалиста неинтересной. Не находя достойного применения своим навыкам, он начинает искать нового работодателя.

2. Недостаточная квалификация для выполнения порученных обязанностей, напротив, делает работу слишком трудной. Сотрудник, который постоянно не справляется с поставленными перед ним задачами, испытывает стресс от ощущения собственной «неуспешности» и в большинстве случаев предпочтет перемену места работы понижению в родной компании.

3. Отсутствие ощущения достижения видимых результатов работы также не устраивает квалифицированных специалистов. Не многие люди способны долго работать, не видя отдачи от своего труда. У большинства возникает ощущение безысходности и бесполезности своей деятельности, что заставляет сотрудников искать другую работу.

4. Невозможность использовать навыки сотрудника, которые он сам ценит и которые не используются работодателем. Наиболее типичные примеры – хорошее знание иностранного языка сотрудника или навыков программирования. Желание найти применение всем своим талантам может спровоциро-

вать специалиста искать такое место работы, где эти навыки будут востребованы.

5. Игнорирование идей и инициативы очень тяжело переносится специалистами. Ведь они руководствуются самыми добрыми побуждениями и хотят, чтобы компания работала лучше. Нельзя игнорировать предложенные идеи преобразований, необходимо рассмотреть их с сотрудником, обсудить плюсы и минусы инициативы и, если надо, предложить усовершенствовать идею так, чтобы максимально нивелировать совместно выявленные недостатки.

6. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег демотивирует сотрудника. Работа без признания часто превращается в каторгу. Даже отрицательная обратная связь воспринимается легче и с пониманием, нежели отношение к сотруднику и его достижениям как к пустому месту.

Для того чтобы определить, какая или какие из вышеперечисленных причин вызывают текучесть персонала в каждой конкретной организации, необходимо либо провести *исследование удовлетворенности сотрудников трудом*, либо *организационную диагностику*. У каждого из этих методов есть свои достоинства и недостатки.

Исследование удовлетворенности трудом через проведение социально-психологического опроса сотрудников – наиболее распространенный метод изучения причин текучести кадров. Для этого работникам предприятия предлагается заполнить анкету, в которой они должны оценить свою удовлетворенность различными факторами: стилем управления непосредственного руководства, условиями труда, заработной платой, системой премирования и т. п. Основное преимущество данного опроса как метода – это не только получение обратной связи от сотрудников, но и то, что проведение подобного опроса продемонстрирует работникам заботу о них, и что их мнение важно для руководства. Подобный опрос обязательно скажется на лояльности сотрудников к руководству. Недостатком же является односторонность полученных сведений: сотрудники могут свикнуться с неэффективной организацией труда.

Организационная диагностика предприятия. В ходе организационной диагностики могут быть выявлены не только причины, влияющие на текучесть кадров, но и любые другие резервы развития компании, например, неоптимальная структура издержек, изменив которую, компания сможет повысить свою прибыльность. Вывод: какой бы метод выявления причин текучести не был выбран, алгоритм борьбы с уходом персонала один: выявить причину, разработать мероприятия и применить их на практике.

Заключение

Эффективная работа предприятия – это прежде всего эффективная работа персонала от руководителя до рядового сотрудника, и поэтому мотивация

вационный фактор в достижении целей организации играет не маловажную роль. Мотивация персонала – это процесс побуждения работников к повышению производительности, основанный на долгосрочном воздействии на сотрудника в целях развития его трудового потенциала. Создание абсолютно понятной и эффективной мотивационной системы позволит повысить эффективность труда персонала и улучшить результаты всей организации в целом, сократить число конфликтов и случаев ухода высококлассных специалистов.

На современном этапе актуальность мотивации персонала предприятий промышленности очень велика. Отношение работодателей к работнику исключительно как к трудовому ресурсу зачастую приводит к серьезным экономическим потерям на предприятиях в стратегическом плане, что свидетельствует о важности исследований в этой сфере и, в частности, существенной значимости результатов периодических экспертных оценок персонала с последующей их интерпретацией и формированием своевременных управляющих воздействий. По мере рассмотрения различных классических теорий данного процесса и оценки обследуемых предприятий выявлена необходимость не только материальной, но и нематериальной мотивации персонала в условиях современной рыночной экономики, поскольку на сегодняшний день для многих индивидов значительную роль играет самореализация и развитие внутреннего потенциала. При этом предприятиям с налаженной и эффективно работающей системой мотивации зачастую удается достичь больших результатов, чем у компаний без нее.

Библиографический список

1. Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2002. 560 с.
2. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008. 282 с.
3. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. М.: ГроссМедиа, 2005. 224 с.
4. Борисова Е. Мотивируем по Херцбергу // Служба кадров и персонал. 2006. № 9. С. 17–20.
5. Масло А. Мотивация и личность / Пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. СПб.: Евразия, 1999. 478 с.
6. Трейси Б. Мотивация. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 144 с.
7. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2008. 463 с.
8. Silverstein B. Motivating Employees: Bringing Out the Best in Your People. HarperBusiness, 2014. 160 p.
9. Жданкин Н.А. Восемь правил эффективной мотивации, или как правильно мотивировать персонал // Управление персоналом. 2008. № 3. С. 32–39.
10. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2009. 528 с.
11. Александров Д.В., Александрова Е.В., Лексин А.Ю., Давыдов Н.Н. Методологические основы управления и информатизации бизнеса. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2012. 376 с.
12. Экономика предприятия: учебник / под ред. О.И. Волкова. М.: ИНФРА-М, 2009. 604 с.
13. Экономика фирмы: учеб. для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 461 с.
14. Шейнов В.П. Психология лидерства, влияния, власти. Минск: Харвест, 2008. 992 с.
15. Маккена П., Мейстер Д. Первые среди равных: Как руководить профессионалами / пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. М.: ООО «Издательство АСТ»; ЗАО НПП «Ермак», 2004. 320 с.
16. Иванов А.В. Психология успешного бизнеса в России. Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. 224 с. (Серия «Психология бизнеса»).
17. Роберт Э. Бизнес победы: Руководство для менеджера по созданию команды победителей на работе: практ. пособие. М.: Финансы и статистика, 2005. 248 с.
18. Таранов П.С. Золотая книга руководителя. М.: «Издательство ФАИР», 2009. 496 с. (Настольная книга бизнесмена).
19. Баихем У.С., Смит О.Б., Пизи М.Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать в организации талантливых руководителей / пер. с англ. О.И. Медведь, О.Л. Пилявский. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 255 с.
20. Sage L., Walley L. Maximizing People Potential. A coaching perspective for leaders and managers. Bookboon, 2014. 90 p.

Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry

2017, vol. 10, no. 2, pp. 133–138

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

Methodological approaches to personnel evaluation in industry

D.V. Alexandrov – dmalex-m2@yandex.ru

Higher School of Economics, 20 Myasnitskaya Str., Moscow 101100, Russia

Abstract. The article considers the problems of search for effective ways to manage a working activity that would ensure an activation of a human factor. The practical, predictive and simulation methods of personnel assessment are briefly presented. The typical reasons

for frustration of professionals in their activities and the ways to preserve their interest in work are given. The two main styles of management and motivation of a staff established by an international practice, expressed in the principles of American and Japanese management, are briefly considered. A generalized model of the motivational characteristics of a work is presented.

In addition, the article substantiates the conclusion, that a widespread tendency to overestimate the significance of the financial and disciplinary factors and to underestimate the importance of the human factor in motivation, which can lead to higher staff expenses, have places among the local employers. The other conclusion is that to manage a motivation of employees is necessary according to the given structure of an organization, the type of business (without «blind» copying of the best international practices) and the peculiarities of mentality of our Russian workers, who are more sensitive to the intangible forms of motivation, have less stable self-esteem, more initiative and enthusiasm at an extension of the scopes of responsibility and at giving the possibilities of participation in new projects.

The article examines also the reasons for leaving of qualified personnel. Basing the results of research of effective personnel management (with the use of socio-psychological survey of employees) through understanding and appreciating motivation methods used in manufacturing plants, it proposes the effective principles of personnel motivation.

Keywords: personnel management, personnel evaluation targets, personnel evaluation methods, incentives, motivation, motives of qualified professionals dismissal, human resources

References

1. *Upravlenie personalom: ucheb. dlya vuzov* [Human resource management]. Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, 2002. 560 p. (In Russ.)
2. Gerchikov V.I. *Upravlenie personalom: rabotnik – samyi effektivnyi resurs kompanii* [Personnel management: the employee is the most effective resource of the company]. Moscow: INFRA-M, 2008. 282 p. (In Russ.)
3. Shapiro S.A. *Motivatsiya i stimulirovanie personala* [Motivation and incentives for staff]. Moscow: GrossMedia, 2005. 224 p. (In Russ.)
4. Borisova E. Motivate on Herzberg. *Sluzhba kadrov i personal = Human Resources and Personnel*. 2006. No. 9. Pp. 17–20. (In Russ.)
5. Maslo A. *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. St. Petersburg: Evraziya, 1999. 478 p. (In Russ.)
6. Treisi B. *Motivatsiya* [Motivation]. Moscow: «Mann, Ivanov i Ferber», 2015. 144 p. (In Russ.)
7. Egorshin A.P. *Motivatsiya trudovoi deyatel'nosti* [Motivation of labor activity]. Moscow: INFRA-M, 2008. 463 p. (In Russ.)
8. Silverstein B. *Motivating Employees: Bringing Out the Best in Your People*. HarperBusiness, 2014. 160 p.
9. Zhdankin N.A. Eight rules for effective motivation, or how to properly motivate staff. *Upravlenie personalom = Personnel Management*. 2008. No. 3. Pp. 32–39. (In Russ.)
10. Kostrov A.V. *Osnovy informatsionnogo menedzhmenta* [Fundamentals of Information Management]. Moscow: Finansy i statistika, 2009. 528 p. (In Russ.)
11. Alexandrov D.V., Alexandrov E.V., Leksin A.Yu., Davydov N.N. *Metodologicheskie osnovy upravleniya i informatizatsii biznesa. Ucheb. posobie* [Methodological bases of business management and informatization]. Moscow: Finansy i statistika, 2012. 376 p. (In Russ.)
12. *Ekonomika predpriyatiya: uchebnik* [Business Economics]. Moscow: INFRA-M, 2009. 604 p. (In Russ.)
13. *Ekonomika firmy: ucheb. dlya vuzov* [Economics of the company]. Moscow: YuNITI-DANA, 2003. 461 p. (In Russ.)
14. Sheinov V.P. *Psikhologiya liderstva, vliyaniya, vlasti* [Psychology of leadership, influence, power]. Minsk: Kharvest, 2008. 992 p. (In Russ.)
15. Maister D.H., McKenna P.J. *Pervye sredi ravnykh: Kak rukovodit' professionalami* [First Among Equals: How to Manage a Group of Professionals]. Moscow: OOO «Izdatel'stvo AST»; ZAO NPP «Ermak», 2004. 320 p. (In Russ.)
16. Ivanov A.V. *Psikhologiya uspehnogo biznesa v Rossii* [Psychology of successful business in Russia]. Rostov-na-Donu: Feniks, 2004. 224 p. (In Russ.)
17. Robert E. *Biznes pobedy: Rukovodstvo dlya menedzhera po sozdaniyu komandy pobeditelei na rabote: prakticheskoe posobie* [Business Winning: A Guide for a Manager to Create a Team of Winners at Work: A Practical Guide]. Moscow: Finansy i statistika, 2005. 248 p. (In Russ.)
18. Taranov P.S. *Zolotaya kniga rukovoditelya* [Golden Book of the Head]. Moscow: «Izdatel'stvo FAIR», 2009. 496 p. (In Russ.)
19. Bayhem U.S., Smith O.B., Pizi M.J. *Vospitai svoego lidera. Kak nakhodit', razvivat' i uderzhivat' v organizatsii talantlivykh rukovoditelei* [Educate your leader. How to find, develop and retain talented leaders in the organization]. Moscow: Izdatel'skii dom «Vil'yams», 2002. 255 p. (In Russ.)
20. Sage L., Walley L. *Maximizing People Potential. A coaching perspective for leaders and managers*. Bookboon, 2014. 90 p.

Information about the author: Dr. Sci. (Eng.), Professor.