ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

СРЕДНЕРУССКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ

На правах рукописи

ЗАДОРЕНКО Илья Олегович

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Специальность 5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук, профессор

Адаменко Александр Александрович

Орел – 2026

Содержание

Введение 4

Глава 1 Эволюция и современное состояние организационного поведения в системе управления персоналом 17

1.1 Место теории организационного поведения в системе управления персоналом 17

1.2 Структура и элементы организационного поведения как объект управления в системе управления персоналом 36

1.3 Особенности управления организационным поведением персонала в современной организации 51

Глава 2 Обоснование потребностей современных организаций в трансформации организационного поведения персонала 99

2.1 Компаративный анализ организационного поведения персонала в различных организационных средах 99

2.2 Оценка современной практики управления организационным поведением персонала в российских и зарубежных компаниях 113

2.3 Формирование организационно-управленческого механизма интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом 125

Глава 3 Развитие методов организационного поведения в системе управления персоналом 159

3.1 Методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации 159

3.2 Инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия 185

3.3 Адаптационный алгоритм интеграции организационного 241

поведения в систему управления персоналом современной организации
Заключение 262
Список литературы 267
Приложения 293

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях обострения конкурентной борьбы и финансово-экономической нестабильности и новой геополитической ситуации, устойчивое развитие организации и укрепление ее рыночных позиций в долгосрочной перспективе обусловлено эффективностью системы управления. Необходимым условием при этом является минимизация рисков возникновения корпоративных конфликтов, исключение неэтичной деловой практики и нивелирование противоречий между интересами менеджмента и персонала.

В отличие от кризисов 2008 и 2014 гг., которые носили преимущественно финансово-экономический характер, современный кризис характеризуется одновременным воздействием таких факторов как: санкционные ограничения доступа к международным рынкам труда и технологиям; релокация квалифицированных кадров; разрыв глобальных цепочек создания стоимости; исторический минимум безработицы в России, создающий «рынок соискателя». В этих условиях формальные практики управления поведением персонала утрачивают системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер. Как показывают отечественные и зарубежные исследования, инвестиции в долгосрочное развитие талантов замещаются краткосрочными стратегиями «переманивания» и повышения заработных плат. Однако теоретический аппарат и эмпирические модели организационного поведения, разработанные в стабильных условиях или в контексте предыдущих кризисов, не в полной мере учитывают новую реальность. В частности, зарубежные концепции делают акцент на «силе HR-системы» и стратегическом выборе менеджмента, оставляя не в полной мере учтенной роль неформальных институтов (ценностей, норм, традиций, стереотипов поведения) как проактивного компенсаторного механизма.

Несмотря на значительное число работ, посвященных управлению организационным поведением в условиях кризиса и неопределенности внешней среды, вопрос о роли неформальных институтов как компенсаторного механизма при

фрагментации формальных практик остается недостаточно изученным, особенно в контексте российской специфики кадрового менеджмента.

Так, в промышленном секторе (в частности, в машиностроении и металлообработке) российских регионов, где сосредоточена значительная часть оборонных и гражданских высокотехнологичных производств, кадровый дефицит усугубляется не только внешними санкционными ограничениями, но и внутренней миграцией инженерно-технических специалистов в крупные агломерации и за рубеж. При этом формальные KPI и системы грейдирования, адаптированные под стабильные условия, оказываются недостаточно гибкими для удержания сотрудников с уникальными компетенциями, что требует пересмотра поведенческих моделей на уровне цехов, проектных групп и управленческих команд.

Региональная дифференциация в уровне оплаты труда, доступности социальной инфраструктуры и карьерных траекториях создает дополнительные вызовы для унификации подходов к организационному поведению, что делает необходимым учет территориальных факторов при разработке практических рекомендаций.

Актуальность диссертационного исследования определяется необходимостью изучения феномена организационного поведения, механизмов интеграции его методов в системе управления персоналом в условиях новой экономической реальности.

Ключевые документы, такие как Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»[1], ставят перед страной амбициозные задачи, включая: «обеспечение темпов экономического роста выше мировых»; «цифровую трансформацию», «создание возможностей для самореализации и развития талантов».

[1] Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // http://www.kremlin.ru/acts/bank/45726

Для их достижения необходим переход от экстенсивных методов управления к интенсивным, где главным ресурсом становится креативный и высокопроизводительный труд. Как отметил Президент В.В. Путин в одном из своих посланий Федеральному Собранию, «в основе всего лежит производительность труда... Речь идет о глубокой, качественной трансформации всей экономики». Интеграция методов организационного поведения является прямым инструментом такой «качественной трансформации», позволяя повысить производительность за счет управления не процессами, а отношениями и поведением людей.

При этом в диссертации обосновывается, что наиболее действенными в современных российских условиях становятся не затратные материальные стимулы (ограниченные бюджетными рамками предприятий), а именно нематериальные поведенческие рычаги, опирающиеся на региональные социокультурные особенности – коллективистские установки, преемственность поколений, лояльность к трудовой династии, что особенно значимо для промышленных регионов с устоявшейся индустриальной культурой.

Поведенческие модели персонала являются критическим фактором, детерминирующим вектор и динамику организационного развития, а также формирования человеческого капитала предприятия.

Сотрудник, демонстрирующий проактивность, стратегическое мышление, конструктивное участие в командном взаимодействии и ориентацию на достижение результатов, выступает катализатором прогресса организации. Подобная поведенческая парадигма может быть охарактеризована как «модель возможностей». В противоположность этому, такие проявления, как резистентность к изменениям, отсутствие инициативы, деструктивность в коммуникациях и уклонение от ответственности, формируют «модель ограничений», что приводит к стагнации и снижению темпов организационного роста.

В современных экономических условиях человеческий капитал представляет собой ключевое конкурентное преимущество для подавляющего большинства российских организаций. Формирование высокоэффективного трудового коллектива достигается при условии осознанного принятия сотрудниками стратегических целей

и оперативных задач организации, в процессе формулирования которых они принимают непосредственное участие.

Вышеизложенное делает проблематику развития организационного поведения персонала актуальной с учетом современных потребностей научного менеджмента как одного из ключевых инструментов повышения эффективности принимаемых кадровых решений.

Степень разработанности темы. Особенности управления персоналом в системе научного менеджмента рассматриваются в трудах зарубежных исследователей: А Барлоу, Б. Ингильери, Р. Каплана, К. Кобьёлла, Р. Коуза, С. Мадди, Д. Нортона, Д. Фиске, К. Хаксевера и др., а также отечественных ученых: С. Ивановой, В. Иванова, А. Катькало, А. Кибанова, А. Кочетковой, Т. Лустиной, А. Пригожина, В. Сирого, Н. Шемраковой, Е. Ширинкиной и др.

Зарождение научного знания в области организационного поведения относится к периоду промышленной революции и становления школы научного менеджмента в США. Теоретико-методологические основы данной концепции были заложены трудами М. Вебера, Ф. Тейлора и А. Файоля. Последующее развитие связано с существенным вкладом таких исследователей, как Э. Мэйо, М. П. Фоллет, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг и Д. Макклелланд и др.

Значительный вклад в развитие отечественной теории управления организационным поведением внесли труды российских исследователей, среди которых А.П. Андруник, В.Г. Афанасьев, Д.А. Аширов, А.А. Богданов, И.В. Блауберг, А.А. Дикарева, А.В. Дубровский, А.И. Кравченко, А.И. Кибанова, Ю.Д. Красовский, А.В. Молодчик, А.И. Пригожин, В.А. Спивак, Г.П. Тульчинский, А. Уемов, Ю. Урманцев, В.В. Щербин, И.А. Эсаулова и др.

Вместе с тем, полученные результаты отличаются фрагментарностью, не предлагают системных организационно-управленческих решений для развития организационного поведения и ценностно ориентированной

вовлеченности персонала в деятельность хозяйствующих субъектов. Кроме того, остается нерешенной проблема интеграции организационного поведения в систему управления персоналом предприятия.

Объектом исследования выступает организационное поведение персонала. **Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения и процессы развития организационно поведения в системе управления персоналом.

Целью диссертационного исследования является развитие теоретико-методических положений и разработка инструментов интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом.

Для достижения указанной цели в исследовании решались следующие задачи:

- определить место теории организационного поведения в системе управления персоналом;

- выделить структуру и элементы организационного поведения как характеристики системы управления персоналом;

- раскрыть особенности управления организационным поведением персонала в современной организации;

- провести компаративный анализ организационного поведения персонала в различных организационных средах;

- дать оценку современной практики управления организационным поведением персонала в российских и зарубежных компаниях;

- предложить организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом;

- разработать методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации;

- выделить инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия;

- предложить адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации.

Теоретической и методологической базой исследования послужили научные труды зарубежных, отечественных ученых, практиков, раскрывающие вопросы теории и методологии формирования и развития организационного поведения, особенности его управления в современных условиях функционированиях хозяйствующих субъектов. В процессе исследования были рассмотрены практические аспекты организационного поведения сотрудников, а также современные инструменты его интеграции в систему управления персоналом. В качестве методов научного исследования в диссертации были применены: анализ и синтез - для систематизации эволюции научных взглядов на организационное поведение, выделения этапов его развития, классификации моделей и типов; историко-логический метод - при изучении генезиса концепций организационного поведения и HRM, выявлении преемственности и различий в подходах; системный подход - для определения места организационного поведения в системе управления персоналом, выявления структурных связей и детерминант; абстрагирование и моделирование - при разработке авторского организационно-управленческого механизма, методического подхода и адаптационного алгоритма; сравнительный анализ - для компаративной оценки практик управления организационным поведением в российских и зарубежных компаниях, а также для сопоставления различных моделей жизненного цикла организаций; анкетирование -т проведён массовый опрос респондентов на базе 12 организаций (Орловская область, г. Москва); анкета включала дихотомические, ранговые, порядковые и номинальные шкалы; надёжность инструмента подтверждена коэффициентом α-Кронбаха (α=0,87); метод экспертных оценок - использован для ранжирования факторов, влияющих на организационное поведение персонала, и для определения весовых коэффициентов в математической модели (группа из 10 экспертов, коэффициент конкордации Кендалла W=0,82); глубинные интервью и фокус-

группы - для выявления ценностных разрывов, неформальных норм и скрытых паттернов поведения в организациях (проведено 3 фокус-группы и 5 глубинных интервью в ООО «МТ‑Интеграция»); Q-методология (У. Стивенсон) - применена для реконструкции субъективных позиций персонала в отношении инновационной деятельности, выявления типичных дискурсивных паттернов); диагностика организационной культуры по методике OCAI (К. Камерон, Р. Куинн) - для определения доминирующего типа культуры и оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием; математико-статистические методы - расчёт интегральных показателей, нормализация данных, корреляционный анализ, метод главных компонент (для определения весов), расчёт расстояния Хемминга (для нечётких множеств); метод анализа иерархий Т. Саати - для определения весовых коэффициентов характеристик организационного поведения на разных стадиях жизненного цикла; социометрический опрос и анализ коммуникационных сетей - для диагностики централизации, плотности связей и выявления «структурных дыр» в коммуникационной системе предприятия.

Информационную базу исследования составили научные труды по исследуемой проблематике, материалы официальных сайтов Министерства экономического развития РФ, Федеральной службы государственной статистики, организаций, материалы семинаров, круглых столов и конференций различного уровня.

Соответствие темы диссертационным требованиям паспорту специальностей ВАК. Диссертационное исследование проведено в рамках научной специальности 5.2.6 Менеджмент и соответствует направлениям научных исследований п. 11. Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура.

Научная новизна проведенного исследования состоит в совершенствовании теоретических положений и разработке научно-

методических рекомендации по интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом, с позиций концепции создания общей ценности как ключевого элемента в системе управления персоналом организации, включая ее стейкхолдеров, в части направленных друг на друга их действий.

Научные результаты, полученные автором лично:

- на основе исследования эволюции организационного поведения в системе управления персоналом выявлены особенности управления организационным поведением персонала в современной организации. Выделены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения сотрудников предприятий в новых геополитических и социально-экономических, к которым отнесены неформальные институты - социальные нормы, ценности, традиции и стереотипы поведения, воспроизводимые сотрудниками как внутри, так и вне организации, которые выступают компенсаторным механизмом адаптации в условиях фрагментации и реактивного характера формальных практик управления персоналом. В отличие от существующих исследований, которые рассматривают организационное поведение как медиирующую переменную в управлении изменениями (т.е. фактор, опосредующий связь между управлением персоналом и результативностью), автор выявляет принципиально иную роль неформальных институтов в условиях нового типа кризиса (одновременное санкционное давление, дефицит кадров, релокация). В данной конфигурации неформальные институты (социальные нормы, ценности, традиции, стереотипы поведения) выступают не просто «передаточным звеном», а самостоятельным адаптационным механизмом, который: активируется без целенаправленного управленческого воздействия; компенсирует дефицит стратегического управления и фрагментацию формальных кадровых практик; воспроизводится через горизонтальные неформальные коммуникации, а не через вертикальные каналы социализации и наставничества;

- на основании корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения средствами комплекса методов предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В основе новой модели поведения должны лежать ценности – принципы, которыми руководствуются люди в своем собственном поведении в различных ситуациях. Ценности – это основа того, как действуют люди на своих рабочих местах, начиная от рабочего места за станком и заканчивая кабинетом генерального директора. Важнейшая роль трансформационного механизма должна отводиться именно выравниванию ценностного уровня персонала. В отличие от существующих авторский подход направлен на диагностику и преодоление ценностных разрывов, возникающих в условиях турбулентной внешней среды (санкционное давление, дефицит кадров, релокация), когда формальные HR-практики фрагментируются, а роль неформальных институтов возрастает; адаптирован к российской управленческой культуре с её высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости, сочетая сильное лидерское начало с дозированным расширением автономии; обеспечивает операционализацию ценностей - перевод абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику; встраивает ценностно-ориентированное поведение во все ключевые кадровые процессы, что позволяет трансформировать ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников. Механизм обеспечивает не просто провозглашение ценностей, а их системную интеграцию в практику управления персоналом;

- для развития методов организационного поведения разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации. В отличие от существующих исследований, которые фокусируются на детерминантах всей системы управления персоналом;

используют преимущественно качественные модели диагностики и не предлагают инструментов количественной оценки разрывов; не обеспечивают алгоритмизированной процедуры приоритизации управленческих воздействий, авторский подход: впервые фокусируется на детерминантах организационного поведения персонала (мотивация, ценности, нормы, лояльность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды, тип организационной культуры, стиль лидерства) с выделением конкретных поведенческих характеристик для каждого этапа жизненного цикла; предлагает математическую формализацию оценки поведенческой модели на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, позволяющую количественно измерять разрыв между реальным и желаемым состоянием организационного поведения; обеспечивает приоритизацию управленческих воздействий на основе вклада каждой детерминанты в общий разрыв с учётом весовых коэффициентов, что позволяет перейти от реактивного управления к проактивному формированию организационного поведения;

- усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия, основу которого составит авторский комплекс мероприятий по повышению лояльности персонала на основе ценностной концепции; типизации стилей управления и реинжиниринга организационной структуры предприятия. Разработанный инструментарий регулирования организационного поведения, в отличие от существующих подходов, впервые обеспечивает сквозную интеграцию ценностного компонента через: диагностику ценностных разрывов с помощью комбинации Q12, OCAI и Q-методологии; операционализацию ценностей в поведенческие индикаторы; встраивание этих индикаторов в KPI и систему признания; сегментированный выбор управленческих воздействий на основе авторских матриц «удовлетворённость - вовлечённость», «удовлетворённость - лояльность», «лояльность - вовлечённость».

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации, который, в отличие от классических моделей управления изменениями, учитывающих преимущественно структурные и процессные аспекты, в качестве центрального объекта управления рассматривает ценностные разрывы (противоречия между декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом ценностями), а не только неудовлетворённость текущим состоянием; требует обязательной операционализации желаемых моделей поведения через конкретные, наблюдаемые и измеримые поведенческие индикаторы с последующим встраиванием их в KPI и систему признания; предполагает непрерывную диагностику организационного поведения с использованием цифровых агентов изменений, позволяющую в реальном времени выявлять паттерны избегающего поведения, информационную перегрузку и ценностную ригидность, что невозможно при дискретных ежегодных опросах; учитывает тип организационной культуры при выборе методов интервенции, обеспечивая адаптацию алгоритма к контексту. Предложенный алгоритм, обеспечивает переход от реактивного управления изменениями к проактивному формированию ценностно-ориентированного организационного поведения в условиях турбулентной внешней среды и цифровой трансформации.

Достоверность и обоснованность результатов исследования подтверждается проведенным всесторонним анализом фундаментальных и прикладных научных источников; репрезентативностью используемого статистического массива данных; применением теоретико-методологического аппарата научного познания; последовательной логикой доказательства выдвинутой гипотезы; корректным использованием комплекса исследовательских методов; апробацией и верификацией авторских выводов на научных форумах всероссийского и международного уровня, а также посредством публикаций в рецензируемых изданиях.

Теоретическое и практическое значение диссертационного исследования. Теория организационного поведения дополнена концепцией ценностных разрывов и обоснованием роли неформальных институтов как самостоятельного адаптационного механизма в условиях кризиса нового типа (санкции, дефицит кадров, релокация). Выявлены отличия российской модели организационного поведения (высокая дистанция власти, высокое избегание неопределённости, амбивалентное сочетание коллективизма и индивидуализма), что развивает кросс-культурные теории.

Теория управления персоналом обогащена организационно-управленческим механизмом интеграции ценностей в кадровые процессы (подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация) с этапом операционализации ценностей через поведенческие индикаторы.

Теория жизненного цикла организации уточнена через выделение приоритетных поведенческих детерминант (мотивация достижения/риска, лояльность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды, тип культуры, стиль лидерства) для каждого этапа (зарождение, рост, зрелость, спад). Предложена математическая формализация оценки разрыва (теория нечётких множеств, метод анализа иерархий), что впервые обеспечивает количественную диагностику организационного поведения.

Теория управления изменениями дополнена адаптационным алгоритмом, интегрирующим учёт организационной культуры при выборе интервенций; операционализацию ценностей; непрерывную диагностику с использованием цифровых агентов изменений; введение новых поведенческих предикторов адаптивности (цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость, смысловая интеграция).

Методология исследования организационного поведения расширена за счёт комплексного применения Q-методологии, OCAI, Q12 и авторских матриц выбора кадровых управленческих решений, что повышает содержательную валидность диагностики ценностных разрывов.

Практическая значимость исследования определяется тем, что разработанные положения и выводы прошли эмпирическую апробацию на материалах конкретных хозяйствующих субъектов и воплощены в виде комплекса практических рекомендаций. Данные рекомендации направлены на совершенствование моделей организационного поведения и их адаптацию в рамках кадрового менеджмента.

Отдельные положения и выводы исследования могут использоваться в учебном процессе при преподавании дисциплин высшей школы: «Организационная культура», «Организационное поведение», «Управление персоналом», а также при разработке курсов повышения квалификации и переподготовки управленческих кадров.

Результаты диссертационного исследования обсуждались и получили одобрение на международных, всероссийских, межрегиональных вузовских научно-практических конференциях в 2022-2024 гг. (Москва, Орел, Самара и др.). Основные положения диссертационной работы внедрены в деятельность ООО «АРЬЯ ФОРДЖ» (Орловская область).

По результатам проведенных исследований опубликовано 15 научных работ общим объемом 6,25 п.л. (авторский вклад – 3,7 п.л.), в том числе 6 статей опубликованы в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, включает 32 таблицы, 39 рисунков, 9 приложений и 233 библиографических источников.

ГЛАВА 1 ЭВОЛЮЦИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Место теории организационного поведения в системе управления персоналом

Изучение коллективного поведения индивида представляет научный интерес не только для экономики, но также для психологии, социологии и иных отраслей социально-гуманитарного знания.

Проблематика взаимосвязи поведения с индивидуально-личностными особенностями в деятельности и общении впервые была обозначена в работах Блаженного Августина. Мыслитель усматривал детерминанты человеческого поведения в религиозной принадлежности и воле Божьей. Он характеризовал это как «следование за Богом посредством отказа от мирских благ для достижения нематериальных целей»[2].

В свою очередь другой философ Аквинский Ф. божественное поведение идентифицировал с сознательным и разумным поведением человека. Он отмечал, что «любой поступок характеризуется нравственным и направленным на добро, бескорыстность»[3].

Труды древних мыслителей внесли значительный вклад в становление и дальнейшее развитие детерминант поведения человека в коллективе.

С позиции естественно-научного подхода поведение индивида рассматривается в работах представителя периода Возрождения Декарта Р. Мыслитель отмечал дуализм во взаимодействии тела и души с проявлением мотивации. По мнению Декарта «эмоции оказывают воздействие на поступки, которые связаны с обращенностью к душе. Именно такие поступки характеризуются противопоставлением реальному материальному миру»[4].

---

[2] Августин А. Исповедь / Пер. с лат. Сергиенко М.Е. – СПб., 2011.
[3] Аквинский Ф. Сумма Теологии. – М., 2006.
[4] Декарт Р. Страсти Души. 1649 / Соч. в 2 т. Т. 1. М., 1989. (Филос. наследие, т. 106). – С. 481-572

Также целесообразно в данном ракурсе выделить позицию Спинозы Б., который в своих работах исследовал социальное поведение человека и доказывал, что «поведение человека обусловлено эгоистическим стремлением к извлечению собственно выгоды, которое заложено в нем природой»[5].

В свою очередь такие исследователи как Мид Дж, Скиннер Б., Левин К. уделяют внимание влиянию организационной составляющей, оказывающей влияние на поведение личности. В позиции данных ученых, поведенческая активность человека является ответной реакцией на внешнее воздействие при соотнесении личных целей и имеющихся для их достижения возможностей[6][7].

С точки зрения научного менеджмента, организационное поведение представляет собой систему индивидуальных поступков и действий, опосредующих реализацию внутренних побуждений сотрудника. Данный процесс инициирует функционирование механизмов внутренней саморегуляции, формирующихся в результате взаимодействия мотивационной сферы индивида и внешних стимулов в конкретных условиях хозяйственной деятельности организации.

С этой позиции целесообразно выделить мнение Додоновой Б., которая структурирует мотивы деятельности работника предприятия (рисунок 1).

[5] Спиноза Б. Краткий трактат о Боге, человеке и его счастье; Трактат об усовершенствовании разума; Этика. – М., 2010, («Великие мыслители»). – С. 376-378
[6] Мид Дж. «Разум, Я и Общество» (Mind, Self, and Society) 1934 г.
[7] Скиннер Б.Ф. Наука и человеческое поведение. – Новосибирск, 2017. – 517 с.

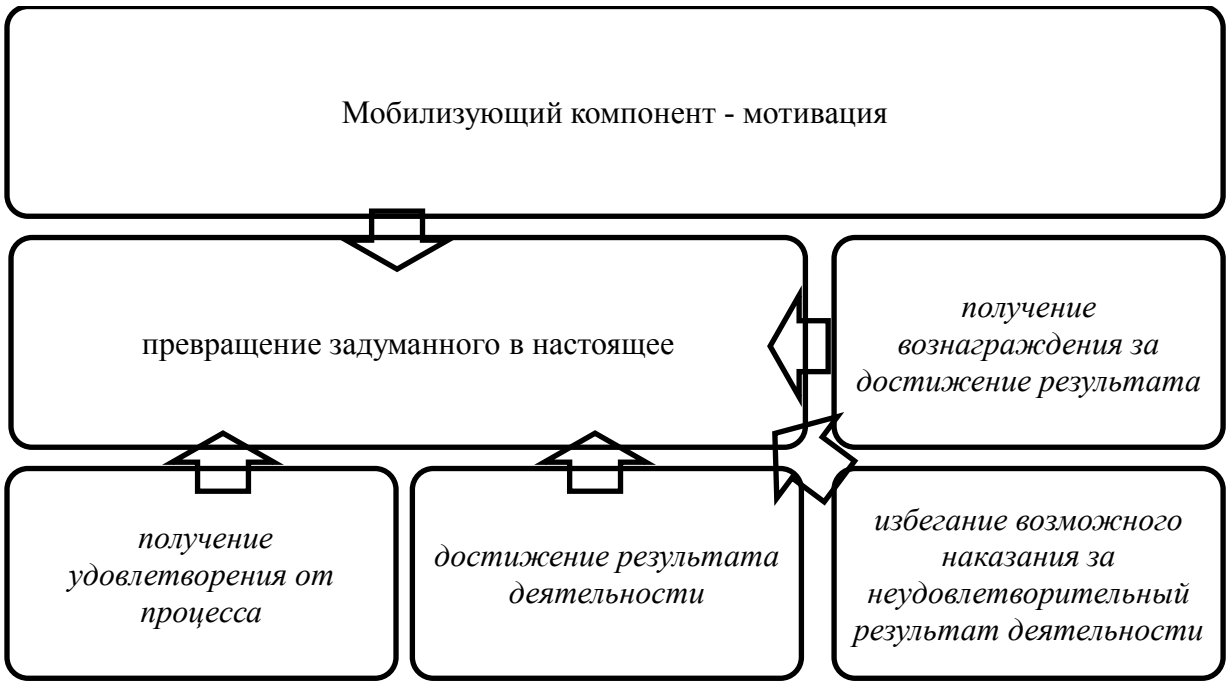


Рисунок 1 – Структура мотивов работника организации (составлено на основании)[8]

Важным в понимании сущности организационного поведения является содержание теории социального обмена Хоманса Дж. С позиции этой концепции, «ключевыми детерминантами организационного поведения персонала, являются социальные ожидания через механизм справедливого вознаграждения, который позволяет сформировать у сотрудников положительные эмоции от удовлетворенности своим трудом при минимальных усилиях на его осуществлении»[9]. Именно организация задает нормативные правила и границы для выполнения профессиональных задач сотрудником.

[8] Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126-130

[9] Джеймс У. О некоторой слепоте у людей. // Интеракционизм в американской социологии и социальной психологии первой половины XX века: Сб. переводов. / РАН. ИНИОН. – М., 2010. – 322 с.

Важно понимать, что социальные науки определяют модели организационного поведения, а управленческие науки – прикладной аспект их использования[10].

Следует отметить, что развитие организационного поведения с позиции концепции управления персоналом берет свое начало в США в 50 – е года 20 века[11]. Уже на этом этапе оно стало выделяться в автономную область научных исследований. Трактовка категории «организационное поведение» принадлежит Гордону Р. и Хауэллому Д.[12]

В свою очередь, представители школы научного управления и классической школы менеджмента Ф. Тейлор, А. Файоль предполагали, что «…организационное поведение присуще не только работникам, но и руководителям, чья деятельность направлена на формирование комфортных условий для работников на предприятии…».

По мнению данных ученых: «…работникам в организациях следует обладать такими характеристиками:

1) хорошее здоровье и физическая выносливость;

2) интеллект и способность к умственной работе;

3) этические нормы;

4) обширные знания;

5) знание административного устройства;

6) понимание различных сфер деятельности;

7) наличие профессиональной ориентации»[13].

Помимо базовых компетенций, исследователи полагают, что такие личностные качества, как инициативность, энергичность, чувство меры,

---

[10] Ипатова Н.Р. Эволюция управления организационным поведением компании: основные тенденции современного развития // Инновационное развитие экономики. 2012. № 2 (8). С. 196-201.

[11] Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003– 103 с

[12] Кудрявцева Е.И. Организационное поведение : учебное пособие. СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2013. 260 с

[13] Тейлор Ф. Управление фабрикой. – М.: Центр, 1997. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: 1923. – С. 86-88.

ответственность и добросовестность, вносят существенный вклад в повышение ценности сотрудников для организации.

В дальнейшем теория организационного поведения развивалась в сторону исследования отдельных коллективов и команд, а также их воздействию на человека. Стали углубленно изучаться психологические составляющие поведения индивида, определялась роль организации в этом процессе с позиции сложного социального института со своими внутренними установками и правилами[14][15].

Традиционно исследователи на протяжении длительного времени определяли организационное поведение как набор осмысленных индивидуальных и коллективных действий, которые играют ключевую роль в деятельности организации[16]. В таких определениях особое внимание уделяется темам, связанным с синхронизацией, а также соответствием профессиональных возможностей и интересов сотрудников с задачами организации и процессом работы. Данный концептуальный подход подчеркивает важность как направления, так и степени вовлеченности человеческого фактора в производственные процессы.

В тоже время, до настоящего времени остается дискуссионным вопрос в сущности категории «организационное поведение».

Данная концепция интерпретируется рядом исследователей в рамках управленческой парадигмы, рассматривающей предприятие и его персонал сквозь призму методологического аппарата социологии, психологии и культурологии[17].

Другие исследователи рассматривают организационное поведение как: «…поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью

[14] Пузанова Ж.В. Эволюция концепций организационного поведения / Ж.В. Пузанова, В.В. Хуртина //Теория и практика общественного развития. – 2014. – № . 2. – С. 83–87.
[15] Анцупов А.Я., Березина Т.Н., Бокарева В.Б. и др. Психология эффективного труда в социальной сфере: монография. 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Объединенная редакция, 2019. – 621 с.
[16] Верховин В.И. Трудовое поведение. Учебное пособие. М.: Изд-во РУДН, 2003.С.13.
[17] Шилова Е.В. Организационное поведение: учебное пособие / Е.В. Шилова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – 176 с.

практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека…»[18], «…поведение человека в организации в процессе выполнения своих функций…»[19], «…поведение основных типов сотрудников организации в типовых ситуациях, связанных с работой…»[20]. Сторонники данного подхода относят организационное поведение к системе управления персоналом и уделяют внимание именно форме трудового поведения[21] и уточняют, что такое поведения выступает реакцией персонала на реализуемые на предприятиях технологии и инструменты стимулирования, административные установки, регламенты и нормативные правила.

Считаем такой подход наиболее целесообразным и соответствующим современным реалиям развития экономических систем. Роль персонала у деятельности организаций усиливается, важнейшую роль в повышении эффективности бизнеса играет поведение сотрудников и их отношение к труду. Подтверждением данного вывода являются слова МакГрегора Д.: «…успех менеджмента…в значительной степени зависит от способности предсказать и контролировать человеческое поведение…»[22].

Ключевую роль в формировании представлений об организационном поведении занимают идеи Честера Барнарда. Основываясь на индивидуалистическом подходе, он сосредоточил свою теоретическую систему вокруг личности с уникальными целями и ценностями, рассматривая её взаимодействие с другими участниками в рамках организационной структуры для определения своего места внутри неё[23].

---

[18] Оганян К.М., Шопенко А.Д. Организационное поведение : учебное пособие. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2015. 115 с.

[19] Бас В.Н. Управление организационным поведением // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2009. № 146. С. 41-49

[20] Крупанин А.А. Организационное поведение : учебное пособие. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2011. 116 с

[21] Спивак В.А. Организационное поведение : учеб. пособие. М. : Эксмо, 2007. 640 с.

[22] Классики менеджмента : энциклопедия : пер. с англ. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 1160 с.

[23] Barnard C.I. The Functions of the Executive (Thirtieth Anniversary ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press. 1968. 334 p.

Гарольд Ливитт углубил эти концепции в своем фундаментальном труде «Управленческая психология» (1958 г.), предложив методологию, которая до сих пор остается актуальной как для учебных пособий, так и научных изысканий: от анализа личности с её особенностями через исследование разнородности групп к построению сложноустроенных социальных систем[24].

В 1973 году Фрэд Лютенс стал пионером в управленческой теории, предложив концепцию «поведенческого менеджмента», согласно которой «…организационное поведение – это научное исследование, направленное на анализ, предсказание и контроль поведения сотрудников в организационных структурах…»[25].

Шермерорн Д., Хант Д. и Осборн Р., в свою очередь, представили «…организационное поведение как комплексную академическую дисциплину, изучающую поведение отдельных специалистов и команд внутри организаций с целью оптимизации решений руководителей в условиях постоянно меняющейся среды…»[26].

Важно подчеркнуть, что Ф. Лютенс в отдельных своих работах, организационное поведение сужает «…до управленческой практики, включающей в себя анализ, описание, прогнозирование и регулирование поведения персонала в контексте организационной деятельности…».

Главным достоинством позиции ученого и его сторонников является акцент на прогностические возможности организационного поведения.

Целесообразно отметить вклад ученых бихевиористской школы психологии и ее основателя Скиннера Б.Ф., которые предложили типизацию поведения персонала (Рисунок 2).

---

[24] Delich J.T. Organizational behavior: perceptions analysis of micro and macro organizational behavior in an organizational setting: Dissertation Prepared for the Degree of doctor of philosophy University of North Texas. 2015. 214 p.

[25] Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. М. : Инфра-М, 1999. 692 с.

[26] Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб. : Изд-во «Питер», 2006. 640 с.

С точки зрения социальной значимости (значимости для окружающих) действия	социальное, индивидуальное
С точки зрения желаемого достигаемого эффекта	внутреннее, внешнее
С точки зрения способа возникновения	врожденное, приобретенное, творческое
С точки зрения степени ответственности за действие	намеренное, ненамеренное
С точки зрения факта сознательного управления действием	осознанное, неосознанное
С точки зрения соответствия нормам	правильное, ошибочное

Рисунок 2 – Типы поведения по Скиннеру Б.Ф.[27]

Приведенная типизация свидетельствует о том, что организационное поведение является социальным, приобретенным, осознанным и только при грамотном управлении данным процессом возможно избежать ошибок и поведенческих реакций.

Для понимания сущность организационного поведения целесообразно уделить внимание когнитивному подходу, который закладывает в концепцию такие категории как личность, целеполагание, отношения, мотивация[28]. С позиции данного подхода, «…персонал осуществляет коррекцию своего поведения на основе оценки информации, ее сравнения, путем принятия решений и совершая поступки, ставя при этом перед собой цель достижения «когнитивного соответствия…».

[27] Ahmad, Z., Liaqat A., Nazir A. Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan // African Journal of Business Management 6, no. 49. – 2012. – 880 p.

[28] Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2012. 580 с.

Значимым для развития организационного поведения являются работы Бандуры А., в которых подчеркивается важность моделей, норм, символических процессов, а также обучения на примерах поведения авторитетных сотрудников[29].

Большую роль в становлении теории организационного поведения сыграли представители ситуационного менеджмента, которые исследовали модели лидерства и их проявление в отдельных случаях и ситуациях. Т. Бернс, Дж. Сталкер, П. Лоуренс, Т. Митчелл делали акцент на необходимость управления организационном поведением с учетом факторов внешней среды[30].

О необходимости учета позиции стейкхолдеров в концепции организационного поведения говорится в следующий период ее развития, что раскрывается в работах Портера М., Крамер М. Исследователи заложили начало становлению самостоятельного ценностно ориентированного подхода к управлению организационным поведением[31].

Мы разделяем позицию данного подхода в том, что в концепции необходимо учитывать все заинтересованные стороны, сила влияния которых направлена друг на друга, а также на внешних стейкхолдеров предприятия.

Формирование организационного поведения как самостоятельной научной дисциплины было обусловлено фактором восприятия установок и действий субъектов организации внутренними и внешними стейкхолдерами[32].

В рамках теории организационного поведения, начиная с конца XX века, была разработана уровневая модель, включающая:

- микроуровень (индивидуальные действия в организации),

---

[29] Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1977. 247 p.

[30] Burns T., Stalker G.M. The Management of Innovation. Oxford University Press, USA; Revised edition. 1994. 308 p.

[31] Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006. Pp. 78-92.

[32] Luthans F., Kreitner R. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, IL. Scott Foresman. Publishers. 1985. 246 p.

- мезоуровень (взаимодействие в командах и группах),

- макроуровень (действия организации в целом)[33].

Исследователи изучают микро- и мезоуровень через такие категории, как стресс, удовлетворенность трудом, креативность и лидерство. Макроуровень анализируется в терминах организационной структуры, дизайна, изменений и развития.

В качестве системообразующего показателя с их позиции выступает удовлетворенность профессиональной деятельностью, которая формируется под влиянием позитивной когнитивной оценки ряда ее параметров. К последним относятся содержание труда, уровень вознаграждения, карьерные перспективы, социально-психологический климат в коллективе и организационные условия. Данный показатель является репрезентативным для оценки нормативной компоненты организационной приверженности и свидетельствует о сформированной у сотрудников установки на добросовестное исполнение трудовых функций.

Отправной точкой в хронологии изучения организационного поведения можно считать теоретическое наследие А.А. Богданова[34]. Хотя непосредственный анализ проблем организационного поведения в его работах отсутствовал, что было обусловлено историческим контекстом развития управленческой науки, его новаторский организационно-технологический подход оказался фундаментальным. Богдановым была выдвинута идея о структурном изоморфизме систем разной природы и общие принципы их реорганизации, что впоследствии получило развитие в кибернетике и системной теории. Эти идеи составили концептуальный базис для формирования управленческих школ как в России, так и за рубежом.

Идеи прогрессивного подбора, разработанные А. А. Богдановым, послужили теоретическим прообразом для создания междисциплинарных

[33] Bateman T.S., Organ D.W. Job satisfaction and the good soldier, Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26 (4). Pp. 587-595.

[34] Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. 303 с.; Кн. 2. 350 с.

команд, в рамках которых совместная деятельность специалистов основана на принципе взаимодополняемости. Автор интерпретирует категорию подбора через призму концепции подвижного равновесия и его нарушения, объясняя процессы сохранения и деструкции системы посредством положительного (связанного с возрастанием совокупности активностей) и отрицательного (связанного с их уменьшением) подбора.

Значительный научный интерес представляет также его концепция «коллективной структуры»[35]. Согласно данной концепции, организационная связь, реализуемая как кооперация между разнородными элементами («противоположными натурами»), становится возможной при условии однонаправленности их активностей, ориентации на общие целевые установки, что обеспечивает эффект синергии, когда усилие одного субъекта компенсируется и продолжается усилием другого.

Параллельно, в 1920-е годы, в рамках советской управленческой мысли начинается активное развитие научного менеджмента. Формируются первые научные школы, сосредоточенные вокруг исследований А. К. Гастева, Н.А. Витке, Ф. Р. Дунаевского и других. В контексте настоящего исследования подлежат анализу воззрения данных ученых на проблему человеческого поведения в организации, в частности, их подходы к социально-психологическому аспекту организационного поведения.

Работа Теренс Р. Митчелл, посвященная разработке способов формирования и оценке организационной привязанности сотрудников, в 2001 году была признана лучшей книгой в области организационного поведения[36].

Таким образом, можно сказать, что организационное поведение рассматривается как совокупность действий, способствующая более эффективному взаимодействию между работниками и организацией, что в

[35] Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука: в 2 кн. М.: Экономика, 1989. Кн. 1. С. 202.
[36] Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 514 с.

свою очередь влияет на результативность и гармонию внутри трудового коллектива.

А. К. Гастев являлся последователем концепции научной организации труда. Повышение производительности труда, по его мнению, достигалось как за счет рационализации трудового процесса и организации рабочего места, так и посредством интенсивной мотивации работника. Последняя реализовывалась через систему побудительных мер (например, агитационные лозунги), направленных на постоянное самосовершенствование. Ключевой целью его исследований было формирование у работника строго детерминированных реакций, соответствующих требованиям конкретных производственных операций. Гастев полагал, что необходимым условием роста производительности является ускоренное обучение, основанное на строго регламентированной «дозировке» передаваемых знаний и навыков. Вместе с тем, существенным пробелом в его концепции являлось игнорирование факторов удовлетворенности человека трудовой деятельностью. Ученый в своих исследованиях он делал акцент не на психологию, а на: «…полной математизации психофизиологии и экономики, чтобы можно было оперировать определенными коэффициентами… настроения, усталости…», призывая при этом «…смело проектировать человеческую психологию в зависимости от такого исторического фактора как, машинизм…»[37].

С позиции научного менеджмента, предложенные концепции носят утопический характер. Это обусловлено тем, что внешне идентичные поведенческие реакции различных работников при выполнении однотипных операций не являются индикатором тождественности их внутренних эмоциональных состояний, что подвергает сомнению возможность абсолютной рационализации трудовой деятельности.

[37] Гастев А. К. Трудовые установки. М.: Экономика, 1973. С. 6.

Кроме того, представляется методологически неверной критика А.К. Гастевым процессов организации интеллектуального труда, поскольку она игнорировала накопленный эмпирический базис в области управления. В частности, отрицался вклад А.Ф. Лазурского в изучение когнитивных процессов, детерминирующих человеческое поведение, что делало тезис о тотальном контроле над действиями работника научно несостоятельным[38].

Еще одним дискуссионным аспектом является отрицание автором функционального разделения персонала на исполнительский и управленческий уровни. Данная позиция препятствовала дальнейшей разработке теоретических основ менеджмента в контексте научной организации труда. Также не соответствует современным представлениям постулат о автоматической трансформации эффективного исполнителя в компетентного руководителя.

Совершенно иную позицию занимал Н.А. Витке, разработавший концепцию социально-трудового управления[39]. Он отводил ключевую роль в организации труда руководителю-администратору, наделенному функциями лидера, призванного мобилизовать коллектив для эффективного достижения целей. По мнению Витке, такой лидер действует в интересах коллектива, формируя благоприятную социально-психологическую среду[40]. Ученый выделил ряд необходимых управленческих качеств: компетентность в подборе кадров, координацию действий, честность и ориентацию на саморазвитие. Центральной идеей его концепции был переход от авторитарной системы к управлению, основанному на коллективно-трудовом сотрудничестве, где руководитель культивирует «дух улья». Однако предложенная концепция не учитывала реалии формировавшегося политического режима, использовавшего страх и идеологию в качестве

[38] Лазурский А. Ф. Психология общая и экспериментальная. Изд. испр. Л.: Гос. изд-во, 1925. 290 с.

[39] Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления. 2-е изд. М.: Изд-во НКРКИ СССР, 1925. 250 с.

[40] Цит. по: Лаптева Е. В., Остроумов В. В. Н. А. Витке и «Школа человеческих отношений» // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 3. С. 81.

инструментов управления, а также игнорировала амбивалентную природу человека, способного к деструктивным действиям в корыстных целях.

Существенный вклад в развитие теории управления внес Ф.Р. Дунаевский, разработавший концепцию комплексной целостности организации[41]. Ученый детально классифицировал организационные функции, интерпретировав их как взаимосвязанные и комплементарные элементы, формирующие системное единство организации. Дунаевский выступал за построение организационного развития на основе решений, детерминированных конкретными ситуационными условиями. Причину социальной дисфункции в организации он усматривал в диссонансе между профессиональным потенциалом сотрудника и характером выполняемой им трудовой деятельности.

Вместе с тем, позиция Ф. Р. Дунаевского и его последователей содержали ошибочное предположение о том, что рационализация административных методов, в частности, формализация управленческих распоряжений, гарантирует их стопроцентное исполнение. С нашей точки зрения, обезличивание управленческих команд нивелирует ключевые мотивационные факторы, что минимизирует стимулы к высокоэффективному труду. В результате этого кадровая политика лишается одного из наиболее действенных инструментов влияния - легитимного авторитета руководителя, под воздействием которого обеспечивается максимальная результативность сотрудников при решении производственных задач.

В 1920-е годы развитие отечественной школы научного менеджмента и научной организации управления обладало потенциалом для опережения параллельно формировавшейся зарубежной управленческой теории при условии благоприятной политической конъюнктуры. Однако в реальности многие управленческие концепции, зародившиеся в отечественной научной

[41] Дунаевский Ф. Р. Комплексность в организации // Труды Всеукраинского института труда. Харьков: ВСУИТ, 1928. Вып. 2. С. 3–92.

среде, получили дальнейшее развитие и институционализацию преимущественно в трудах представителей западной школы менеджмента.

Стимулом для обращения научного сообщества к исследованию организационного поведения как детерминанты продуктивности трудовой деятельности выступили Хоторнские эксперименты[42]. Данные исследования эмпирически подтвердили наличие социальных факторов, не регулируемых прямым административным контролем, которые оказывают существенное влияние на уровень производительности, характер принятия решений сотрудниками и степень их трудовой удовлетворенности.

Выделенные ключевые характеристики, свойственные социально-психологической природе организации трудовой деятельности персонала периода 1920-1930 гг. приведены на рисунке 3.

Обращение к теоретическому наследию М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и других исследователей начала XX века, связанному с пониманием сущности человеческого поведения в организации, позволило переосмыслить и теоретически обосновать значимость целенаправленного формирования у сотрудников моделей поведения, адекватных требованиям организации.

Согласно концепции М. Фоллет, ключевым элементом управления организацией является формирование у сотрудников устойчивых моделей поведения и ментальных установок.

[42] Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999. С. 10–12; см. подробнее: Mayo E. The human problems of an industrial civilization: early sociology of management and organi-zations. London: Routledge, 1933. 204 p.

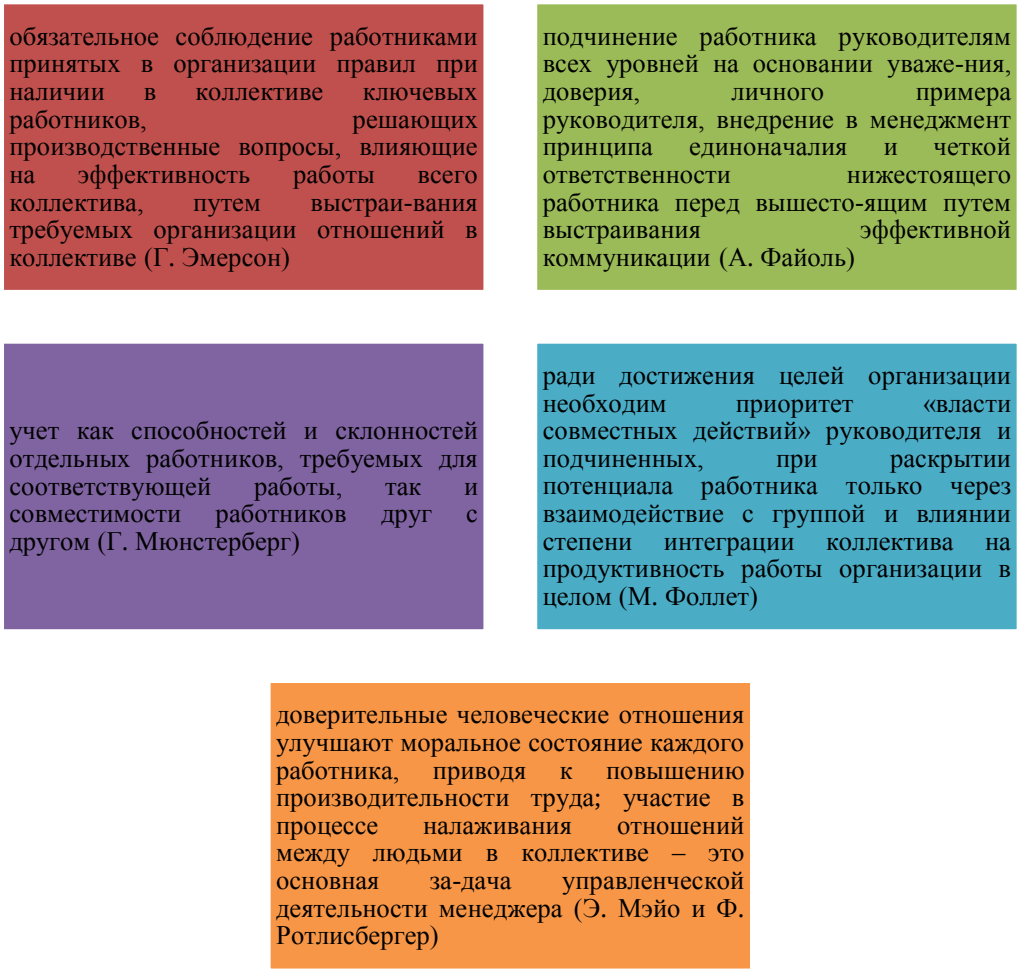


Рисунок 3 - Выделенные ключевые характеристики, свойственные социально-психологической природе организации трудовой деятельности персонала (составлено автором)

Автор утверждала, что необходимое организационное поведение формируется через закрепление подготовительных установок, которое достигается в результате многократного повторения требуемых реакций[43]. Фоллет подчеркивала, что эффективность бизнеса напрямую зависит от степени его организации и управляемости, обеспечивающих выработку у персонала определенных поведенческих привычек.

Развивая идеи М. Фоллет, Э. Мэйо обосновал принцип индивидуальных различий, согласно которому единообразное управление

[43] Фоллетт М. Отдача распоряжений // Классики теории государственного управления: американская школа / ред. Д. Шафритц, А. Хайд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. С. 76.

различными сотрудниками является неэффективным в силу их уникальных личностных характеристик[44].

Хотя исследования Мэйо неоднократно подвергались критике, начиная с 1940-х гг., его главным вкладом в управленческую мысль считается смещение фокуса с технической организации труда на человеческий и социальный контекст рабочей ситуации.

Ключевым элементом организационного поведения, по Мэйо, выступает стремление работников к интеграции в группу, удовлетворяющую их социальные и психологические потребности, что обуславливает необходимость партнерского взаимодействия между менеджерами и персоналом.

Зарождение категории «организационное поведение» в управленческой практике связывают с работой Ф. Ротлисбергера. В своем труде «Менеджмент и мораль» исследователь определил вектор последующего развития данной научной дисциплины, однако широкое признание его концепции получили лишь с 1970-х годов[45].

В концепции Ф. Ротлисбергера ключевым положением является формирование организационного баланса, охватывающего как техническую и социальную подсистемы, так и формальные и неформальные структуры организации. Инновационность данного подхода заключалась в переосмыслении роли руководителя низшего звена, который начинает выполнять функцию медиатора между коллективом и администрацией, ответственного за поддержание указанного равновесия.

К числу основных недостатков школы человеческих отношений, проявившихся в последующий период, относятся[46]:

---

[44] Мэйо, Джордж Элтон (1880–1949) // Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 563–570.

[45] Roethlisberger F. J. Management and morale. Cambridge: Harvard University Press, 1941. 194 p.

[46] Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / под общ. ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2011. С. 15.

- абсолютизация роли социально-психологических факторов при одновременном нивелировании влияния технологической и производственной составляющих в организационной деятельности;

- преобладание декларативных положений над целостными, управленческими концепциями, пригодными для практической реализации;

- рассмотрение организационного коллектива не как целостной социальной системы, а как механической совокупности индивидов;

- переоценка эффективности воздействия на сотрудника исключительно социально-психологическими методами.

Таким образом, школа человеческих отношений задала первоначальные контуры изучения социальных аспектов функционирования организации. Несмотря на указанные ограничения, её вклад в становление междисциплинарного подхода к организационному поведению остается значительным.

Систематизация эволюции научных взглядов в теории научного менеджмента на концепцию организационного поведения приведена на рисунке 4.

А. Маслоу: Теория человеческой мотивации (базовые потребности)

- Предопределил возможность объяснить возникающие в условиях организации модели поведения человека путем дифференциации потребностей в безопасности, признании (достижение и престиж), самоактуализации, при этом человек в организации не рассматривался

Д. Макклелланд : Теория мотивации достижения

- Специфика поведения человека в организации рассматри-вается в границах деятельности менеджера и характеризу-ется степенью выраженности потребностей в достижении, власти, аффилиации

Ф. Герцберг (Двухфакторная теория мотивации)

- Анализируется характер влияния классифицированных автором гигиенических и мотивационных факторов на принятие решения работником в отношении демонстри-руемого им организационного поведения

Д. Макгрегор (Теория X, теория Y)

- Введение в практику менеджмента принципа интеграции, характеризующего совместную работу коллектива на бла-го предприятия.
- Модель организационного поведения работника предопределяет характер отношения к нему менеджера, а также направленность управленческих решений, способствующих или нет раскрытию потенциала работника

В. Врум (Теория ожидания)

- Работник принимает решение демонстрировать ту или иную модель поведения на основе оценки соответствия прилагаемых им в рабочей ситуации усилий и получаемого вознаграждения

Э. Локк (Теория постановки целей)

- В основе поведения человека в организации лежит осо-знанный процесс постановки им цели. Интенсивность действий, совершаемых при достижении работником це-ли, обоснована его эмоциональной реакцией на окружа-ющие его события

Д. С. Адамс (Теория равенства/ справедливости)

- Работник преобразует свое поведение в организации со-ответственно полученной со стороны руководителя оцен-ке своих действий с оценкой действий других работников

Рисунок 4 - Систематизация эволюции научных взглядов в теории научного менеджмента на концепцию организационного поведения (составлено автором)

1.2 Структура и элементы организационного поведения как объект управления в системе управления персоналом

Под управлением персоналом в данном исследовании рассматривается комплекс взаимосвязанных подходов, кадровых решений направленных на привлечение, развитие, оценку, мотивацию и удержание сотрудников. Лидерство, коммуникации, организационная культура и иные элементы, рассматриваемые в данном разделе, представляют собой объекты управленческого воздействия и одновременно контекстуальные факторы, влияющие на эффективность кадровых практик. Взаимосвязь между ними анализируется с позиций того, как структурные компоненты организационного поведения детерминируют построение и функционирование HR-системы.

В содержательную характеристику теорий организационного поведения входят несколько базовых моделей: классическая, поведенческая, социотехническая, культурная и системная. Системная модель предполагает комплексный анализ, включающий определение сущности, характеристику свойств, формулировку принципов, классификацию подходов и описание структурных элементов каждой из моделей. Функциональное назначение данных компонентов системы заключается в оптимизации управления персоналом организации.

Содержательное наполнение концепции «организационное поведение» раскрывается через типологизацию его видов и форм[47]. Поскольку на практике субъекты организационных отношений демонстрируют различные модели трудового поведения, идентификация доминирующей модели позволяет выявить детерминанты данного поведения и разработать эффективные методы его совершенствования.

[47] Аксенов, В. А. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России / В. А. Аксенов, И. В. Носаков, И. Б. Хмелев // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 10-16.

И. Ансофф в своей классификации стратегического поведения выделяет конвенциональный тип, основанный на стремлении компании к согласованию своих действий с интересами других рыночных акторов.

А.П. Спивак акцентирует роль такого поведения как адаптационного механизма, противопоставляя его агрессивной и реактивной формам[48].

Т.В. Прокопенко предлагает конкретные механизмы управления организационным поведением. В своей работе она определяет набор управляемых переменных на трех уровнях[49].

В системе организационного поведения управляемыми параметрами являются такие компоненты как: мотивация, ролевое поведение, ценностные ориентации, лидерство, личностные характеристики, отношения в коллективе и др.

Организационное поведение дает возможность прогнозировать организационное событие, понимать его и управлять им (Рисунок 5).

Интернируясь в организационную структуру, человек принимает на себя обязательства по соблюдению поведенческих ограничений, детерминированных корпоративной культурой, ее ценностными ориентациями, нормами, регламентами, а также стратегическими целевыми установками. В современных условиях деятельность организаций характеризуется возрастающим уровнем социальной ответственности перед стейкхолдерами: персоналом, потребителями, контрагентами, инвесторами, а также перед обществом и природной средой в целом. Предметом исследования организационного поведения выступают управленческие отношения на всех уровнях иерархии, формирующиеся в процессе проектирования и имплементации управленческих практик в условиях конкурентной среды.

---

[48] Спивак В.А. Организационное поведение: учеб. пособие. М. : Эксмо, 2007. 640 с.

[49] Прокопенко Т.В. Организационное поведение как основа формирования системы управления персоналом современной организации : автореф. дис… канд. экон. наук / Санкт-Петербургский государственный университет. СПб., 2000

Цели организационного поведения

- изучение и систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда
- объяснение причин поступков людей в определенных условиях
- осознание этих причин, особенностей и форм поведения сотрудников большинством менеджеров
- предсказание (прогнозирование) поведения работника и / или группы в будущем
- разработка и внедрение в практику менеджмента подходов и методов воздействия на поведение, основанных на научном понимании этой проблемы

Задачи организационного поведения

- определение подходов к исследованию поведения личности как природного феномена
- анализ факторов взаимодействия личностей в малой группе, в том числе в формальных и неформальных командах
- исследование механизмов взаимодействия групп и личностей в рамках организационной культуры
- построение стратегии развития организации и внесение стратегических изменений, меняющих поведение работников организации

Объект организационного поведения

- совокупность людей, объединенных совместной деятельностью, ориентированной на достижение целей существования организации

Предмет изучения организационного поведения

- отношения в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления, в условиях конкурентной среды

Методы исследования организационного поведения

- опросы
- сбор фиксированной информации
- наблюдения
- эксперименты

Рисунок 5 – Сущность организационного поведения (составлено на основании)[50]

Организационное поведение изучает управленческие отношения на всех уровнях, формирующиеся под влиянием применяемых практик менеджмента в условиях конкуренции. Для каждого уровня эффективности существуют специфические модели:

[50] Тинин, Е. Д. Эволюция представлений о содержании категории «организационное поведение» в экономическом дискурсе 1950-2020 гг. / Е.Д. Тинин, А.Г. Дмитриев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 1. – С. 24-27.

Индивидуальный уровень: Модели, основанные на психологических особенностях (ментальные, мотивационные), моделях организационного поведения (нормативное, девиантное) и уровне развития потенциала.

Групповой уровень: Модели, учитывающие этап развития группы, характер внутренних отношений (неформальные коммуникации, роли) и ключевые групповые характеристики (сплоченность, координация).

Организационный уровень: Структурные (статические) и процессные (динамические) модели, а также модели, отражающие специфику организации (например, клиентоориентированность) или стиль руководства.

Основываясь на предложенную Р. Лайкертом классификацию, различают 4 модели, которые направлены на классические стили управления, разработанные К. Левиным в 1936 году модели, основанные на авторитарном стиле.

Модели, базирующиеся на авторитарном подходе, характеризуются концентрацией власти в руках руководителя. Среди них выделяется, во-первых, модель «грубого принуждения», или деспотия. Её сущность заключается в создании системы, где основными инструментами воздействия становятся жесткий контроль, исходящий из единого центра, и непререкаемое принуждение к исполнению распоряжений.

Второй вариант авторитаризма — это модель «мягкого принуждения», известная также как опека. Несмотря на сохранение строго централизованной власти, она смягчается за счет проявления бытовой заботы о персонале, создания для сотрудников комфортных условий жизни, что формирует зависимость от руководства и снижает сопротивление.

В противовес авторитарным, Левиным были описаны модели, основанные на демократическом стиле. Одной из них является модель «поддержки», или умеренная демократия. Её ключевой принцип — это активное содействие профессиональному росту работников и стимулирование их разумной инициативы в решении рабочих задач. В рамках этой модели происходит частичная децентрализация власти,

предполагающая распределение ответственности за результаты деятельности между руководящим звеном и рядовыми сотрудниками. Более прогрессивной формой демократического управления считается коллегиальная модель, или модель участия в управлении. Её краеугольный камень — целенаправленное вовлечение персонала в управленческие процессы предприятия, включая участие в подготовке и принятии решений различного уровня значимости, что способствует повышению общей вовлеченности и ответственности коллектива.

Эволюция управленческой мысли в конце XX века привела к возникновению новых организационных парадигм, отражающих современные взгляды на роль человека в компании. Так, развивающая модель, которую также называют моделью обучающейся организации, делает акцент на создании гибкой структуры, основанной на самоуправляемых командах. Важнейшими элементами такой организации становятся непрерывное совершенствование профессиональных навыков сотрудников и раскрытие их внутреннего потенциала, что позволяет компании динамично адаптироваться к изменениям.

Наряду с ней сформировалась гармонизирующая модель, нацеленная не только на профессиональные, но и на личностные аспекты. Её основная задача - создать среду, благоприятствующую самореализации каждого работника, способствующую его целостному

С позиции построения эффективных моделей организационного поведения в современной компании считаем целесообразным за основу брать следующий адаптированные под российскую специфику модели организационных отношений[51]:

- теория запланированного поведения (I. Ajzen) (The theory of planned behavior, TPB),

[51] Ashkanasy N.M., Becker W.J., Waldman D.A. Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav, Vol. 35. 2014. Pp. 909-919.

- теоретико-нормативная модель (S.H. Schwartz) (The norm activation model, NAM),

- теория ценностей-убеждений - норм (P. Stern) (The value-belief-norm theory, VBN).

Теория запланированного поведения представляет собой развитие и модификацию теории обоснованного действия. В соответствии с первоначальной концепцией, ключевым предиктором поведения выступает интенция (намерение) индивида, направленная на совершение определенных действий и достижение запланированных результатов.

Данная интенция детерминирована комплексом мотивационных факторов, оказывающих влияние на поведение и определяющих уровень прилагаемых для его реализации усилий. Установлена прямая зависимость между силой поведенческой интенции и вероятностью ее реализации.

Как отмечает I. Ajzen, актуализация намерения в реальном поведении возможна лишь при условии волевого контроля над ним, то есть при наличии у индивида возможности свободного выбора - совершать или не совершать действие[52]. Кроме того, на эффективность организационного поведения опосредованно влияет доступность необходимых ресурсов и условий, таких как временные, материальные средства, индивидуальные способности и кооперация с другими людьми.

Интенсивность влияния намерения на фактическое поведение модулируется уровнем актуального поведенческого контроля: чем он выше, тем сильнее данная связь. Таким образом, вероятность реализации ответственного поведения возрастает при условии: сформированного позитивного аттитюда к данному поведению; наличия социальных ожиданий его демонстрации; высокой самоэффективности индивида, то есть уверенности в своей способности реализовать намерение.

[52] Ajzen I. The theory of planned behavior // Organizational behavior and human decision processes. - 1991. - Vol. 50. - №. 2. - P. 179-211.

Авторы теории отмечают, что на формирование намерений и действий оказывают влияние базовые убеждения, которые подразделяются на три типа: поведенческие, нормативные и убеждения контроля.

Первый тип убеждений детерминирует формирование отношения к поведению. Согласно существующим исследованиям, данное убеждение устанавливает корреляцию между поведенческим актом и его вероятными последствиями или ресурсными затратами. Учитывая, что атрибуты поведения уже обладают определенной оценочной валентностью (позитивной или негативной), у индивида формируется соответствующее устойчивое отношение[53].

Эмпирическая валидность и прогностическая способность теории запланированного поведения подтверждены значительным массивом исследований (свыше ста), в том числе данными кросскультурного анализа, проведенного на выборке, репрезентирующей 27 стран[54].

Теория запланированного поведения является релевантным инструментом для изучения различных аспектов организационного поведения в системе управления персоналом. В рамках метааналитического исследования, проведенного S. Bamberg и G. Möser, была проанализирована система психосоциальных детерминант проэкологичного поведения, включающая атрибуцию, социальные нормы, чувство вины, установки, личные нормы, воспринимаемый поведенческий контроль и интенцию[55].

Результаты указали на опосредующую роль интенции во влиянии остальных психосоциальных переменных. Также было установлено, что наряду с установкой и воспринимаемым поведенческим контролем, личная

[53] Lee, A., Edmondson, A. C., & DeRue, S. The impact of team psychological safety on learning behavior and performance in hybrid teams. Organization Science, 2023. 34(1), 245-264.

[54] Oreg S., Katz-Gerro T. Predicting proenvironmental behavior cross-nationally: Values, the theory of planned behavior, and value-belief-norm theory // Environment and Behavior. - 2006. - Vol. 38. - №. 4. - P. 462-483

[55] Bamberg S., Möser G. Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour // Journal of environmental psychology. - 2007. - Vol. 27. - №. 1. - P. 14-25.

норма представляет собой третью независимую детерминанту формирования интенции.

Однако, как показывают исследования V. Blok и его соавторов, объяснительный потенциал данной теории в контексте рабочего места является недостаточным ввиду значимого влияния дополнительных факторов, в частности, социальных норм и управленческого контроля[56].

Указанная ограниченность объясняется тем, что в условиях формализованной организационной структуры сотрудники лишены возможности действовать в полном соответствии с индивидуальными нормами и ценностными ориентациями, поскольку организации характеризуются устоявшимися и трудно трансформируемыми правилами и процедурами.

В качестве другой значимой концепции организационного поведения выступает нормативная модель, которая была разработана с целью объяснения альтруистического поведения в системе управления персоналом.

Как отмечает S.H. Schwartz, отличительной чертой личной нормы является ее связь с самооценкой, поскольку санкции за ее соблюдение или нарушение носят внутренний характер (чувство вины или гордости)[57]. В рамках модели раскрывается позиция того, что активация личных норм происходит под влиянием четырех ключевых факторов: осознания проблемы, приписывания ответственности, веры в эффективность предпринимаемых действий (результативность) и признания собственной способности помочь.

Влияние же личных норм на поведение осуществляется через механизм ожидаемых эмоций, которые побуждают индивида следовать нормам как для избегания негативных переживаний, так и для достижения позитивных.

Применимость данной теории к сфере управления персоналом была экспериментально верифицирована J.I.M. De Groot и L. Steg. Результаты их

[56] Blok V. et al. Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the proenvironmental behaviour of university employees // Journal of cleaner production - 2015. - Vol. 106. - P. 55-67.
[57] Schwartz S.H. An overview of the Schwartz theory of basic values // Online readings in Psychology and Culture. - 2012. - Vol. 2. - №. 1.

исследования свидетельствуют, что осознание последствий и приписывание ответственности оказывают прямое воздействие на просоциальные намерения и поведение, причем это влияние опосредовано личными нормами[58].

Теория ценностей-убеждений-норм представляет собой дальнейшее развитие концепции альтруистического поведения. Согласно данной теории, ключевую роль играют ценности, которые, по утверждению P.C. Stern, формируются в процессе социализации индивида и обладают относительной стабильностью в зрелом возрасте.

Ценностные ориентации не носят взаимоисключающего характера: индивиды могут одновременно обладать несколькими ориентациями, выраженными с разной степенью интенсивности. Эмпирические исследования, основанные на данной теории, подтвердили ее прогностическую валидность в отношении проэкологического поведения.

Было определено, что лица с доминирующей самотрансцендентной ценностной ориентацией, активируемой нормативными побуждениями, демонстрируют более высокую восприимчивость к организационным проблемам, готовность нести ответственность за свои действия и действовать в интересах компании. При этом индивидуальное поведение детерминировано совокупным воздействием трех факторов: преднамеренного, ситуативного и привычного поведения.

Категория личности и личностного начала представляет собой одну из фундаментальных характеристик организационного поведения[59].

Личность исследователями понимается как системное качество индивида, формируемое в процессе деятельности и социальной

---

[58] Stern P.C. New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior // Journal of social issues. 2000. - Vol. 56. - №. 3. - P. 407-424.

[59] Хохлова, А. А. Организационное поведение персонала: сущность, проблемы, перспективы совершенствования / А. А. Хохлова, Д. С. Батарчук // Экономика и социум. – 2022. – № 7(98). – С. 422-425.

коммуникации и отражающее степень его вовлеченности в систему общественных отношений. В обобщенном виде развитие личности можно интерпретировать как процесс и итог интеграции индивида в новую социокультурную среду. При оптимальных условиях данный процесс проходит три последовательные фазы.

Интеграция личности в коллективе реализуется посредством двух основных механизмов: во-первых, через неосознанную имитацию институционализированных норм организации, и, во-вторых, путем целенаправленного усвоения предъявляемых коллективом требований.

Руководитель, принимающий во внимание личностные характеристики сотрудников, получает возможность разрабатывать индивидуальные подходы к мотивации, тем самым активизируя их внутренний потенциал.

Структуру личности принято дифференцировать на внутреннюю (социально-психологическую) и внешнюю (обусловленную принадлежностью к определенным социальным группам).

Внутренняя структура включает следующие ключевые подструктуры:

- содержательно-мировоззренческий компонент: сформировавшаяся система потребностей, интересов, ценностных ориентаций, убеждений и идеалов;

- психофизиологические свойства: индивидуальные особенности характера, интеллекта, эмоционально-волевой сферы, а также познавательных процессов (мышления, памяти, воображения);

- практико-опытный компонент: совокупность приобретенных знаний, навыков и умений, обеспечивающих реализацию личностного потенциала.

- биогенные предпосылки: врожденные, физиологически детерминированные качества, такие как темперамент.

Содержание процесса развития личности приведено на рисунке 6.

адаптация

- если не удается преодолеть трудности адаптации, возникают конформизм, зависимость, робость, неуверенност

индивидуализация

- если нет понимания индивидуальности, то возможно формирование негативизма, агрессивности, подозрительности

интеграция

- если не устраняется противоречие между стремлением быть особенным и требованиями общности на стадии интеграции, то наступает дезинтеграция и, как следствие, изоляция, вытеснение личности из общности либо ее деградация с возвратом на более ранние стадии развития

Рисунок 6 - Характеристика процесса развития личности (составлено на основании)[60]

Процесс формирования личности в коллективе детерминирован двумя основными механизмами:

- во-первых, непроизвольной конформностью, выражающейся в подражании индивидом институциональным нормам организации,

- во-вторых, целенаправленной интериоризацией предъявляемых коллективом требований.

Руководитель, осуществляющий диагностику личностных характеристик подчиненных, получает возможность разработки индивидуального подхода к каждому сотруднику, что позволяет активизировать его внутренний потенциал и повысить эффективность профессиональной деятельности.

Структуру личности целесообразно классифицировать на внутреннюю (социально-психологическую) и внешнюю, определяемую ее принадлежностью к различным социальным группам. Внешняя структура

[60] Саламатина, Ю. В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании / Ю. В. Саламатина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 80-88.

характеризуется включенностью индивида в группы социально-демографического (гендерные, возрастные, семейные), профессионально-квалификационного (профессиональная принадлежность, уровень квалификации, должностной статус) и иного характера. К последним относятся объединения, дифференцируемые по специфике групповой психологии: партийные, национальные, территориальные, религиозные, а также формальные и неформальные организации.

Мы поддерживаем позицию исследователей в том, что фундаментальными детерминантами организационного поведения выступают три психологических компонента: перцепция, критериальная основа и мотивационная сфера. При этом к наиболее значимым личностным характеристикам (элементам критериальной основы), оказывающим модулирующее воздействие на процессы восприятия, относятся диспозиции (установки), мотивы, интересы, аккумулированный опыт и система ожиданий (Рисунок 7).

Расположения.

- разная интерпретация одной и той же ситуации – в основном по причине различных расположений относительно каких-либо объектов, явлений и т.д.

Мотивы.

- Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют поведение личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие

Интересы.

- Поскольку личные интересы в значительной степени различаются, то и восприятие личностью одних и тех же ситуаций неодинаково

Опыт.

- Сужает фокус восприятия. Люди воспринимают те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во многих случаях опыт может аннулировать интерес к объекту.

Ожидания.

- Могут искажать восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть.

Рисунок 7 – Личностные характеристики в организационном поведении (составлено автором)

Следовательно, детерминантой организационного поведения выступают мотивы и внутренние устремления, которые обусловливают его содержательную направленность и формальное выражение. Мотивационный процесс представляет собой ключевой фактор для интерпретации поведенческих моделей индивида и определения потенциала целенаправленного воздействия на них. В контексте управления человеческими ресурсами мотивация формирует фундаментальную основу для регуляции поведения сотрудников в организационной среде.

Современная организация - это сложная система, интегрирующая внешние и внутренние связи и взаимодействия, которые, обладая формально-управленческой природой, детерминированы социально-психологическими механизмами. В этой связи, эффективное управление предполагает комплексное применение административных, психологических и мотивационных инструментов воздействия на организационную систему[61].

Современная концепция организационного поведения базируется на признании приоритетной значимости личности, ее компетенций и знаний для обеспечения развития компании[62]. При этом, вступая в трудовые отношения, индивид сознательно принимает систему поведенческих ограничений, регламентированных нормами, правилами и корпоративным кодексом организации. Таким образом, концепция организационного поведения является системообразующим элементом управления персоналом, что актуализирует необходимость разработки новых подходов к ее интеграции в указанную систему.

Считаем целесообразным для этого использовать междисциплинарный подход, позволяющий учитывать не только управленческую, но и психологическую и социальную детерминанты организационного поведения.

---

[61] Саламатина, Ю. В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании / Ю. В. Саламатина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 80-88.

[62] Егорова, Е. М. Тренды развития организационного поведения и их влияния на технологии менеджмента / Е. М. Егорова // Экономика: теория и практика. – 2022. – № 1(65). – С. 70-73.

На рисунке 8 выделено место организационного поведения в системе управления персоналом предприятия.



Рисунок 8 – Место организационного поведения в системе управления персоналом (составлено автором)

Модификация моделей организационного поведения персонала детерминирует трансформацию результатов хозяйственной деятельности организации.

Организационное поведение выступает ключевой переменной, обуславливающей достижение стратегических целей, и рассматривается в качестве фундаментального элемента, обеспечивающего руководителям возможность диагностировать проблемные зоны, определять методы их разрешения, идентифицировать внутриорганизационные противоречия и

принимать обоснованные решения о необходимости соответствующих изменений.

Значимость организационного поведения в системе управления персоналом на всех этапа своей эволюции свидетельствует о смене коллективистской модели на индивидуализированный подход с целью стимулирования трудовой активности и оптимизации деятельности предприятий. Формирование высокого уровня лояльности и приверженности сотрудников, выступающее необходимым условием организационного успеха, требует создания действенной системы внутренних коммуникаций и механизмов вовлечения сотрудников в организационные процесы.

С точки зрения автора, интеграция инструментов управления организационным поведением в систему управления персоналом должна осуществляться в рамках процессно-ориентированной модели непрерывного совершенствования, основанной на цикле PDCA.

Данная модель предполагает реализацию следующих мероприятий: активное персональное участие высшего руководства в процессе развития организационных новаций; формирование корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие, где целенаправленно поощряются вовлеченность персонала в достижение стратегических ориентиров и инициативы по оптимизации организационного поведения; систематический анализ и адаптация передового отечественного и зарубежного опыта в области регулирования и мониторинга организационного поведения; разработку методического и нормативного обеспечения, регламентирующего желаемые модели организационного поведения посредством стандартов, норм и правил корпоративной культуры; ранжирование проблемных зон организационного поведения по степени их актуальности для определения приоритетов корректирующих воздействий; фокусировку усилий в рамках каждого итерационного цикла на ограниченном числе наиболее значимых проблем и перспективных возможностях.

1.3 Особенности управления организационным поведением персонала в современной организации

Современные тенденции развития менеджмента делают упор на изучение человеческого фактора, так как именно персонал является стратегическим ресурсом организации и в свете этого организационное поведение становится ключевым фактором эффективного его функционирования. Проблема эффективного управления современными организациями и человеческими ресурсами, является актуальной на сегодняшний день. Существует множество инновационных вариантов решения данной проблемы. Однако, сами люди, а также эффективное управление ими, является весомой частью успеха любой организации[63].

Уникальность российской специфики и необходимость ее изучения для российских компаний подтверждается позицией ответственных и зарубежных исследователей, которая поддерживается в настоящем исследовании.

Джеффри Пфеффер, один из самых влиятельных авторов в области менеджмента, рассматривает проблематику большого разрыва теории и практики управления персоналом[64]. Ученый констатирует кризисное состояние управленческой практики и подходит к вопросу управления организационным поведением через выявление и анализ системных противоречий. Он отмечает, что на американских и многих других рабочих местах присутствует «повсеместная неудовлетворенность работой, недоверие и отсутствие вовлеченности» персонала. При этом негативные тенденции не только усугубляются, но и наносят прямой вред как работникам, так и бизнесу. Мы согласны с позицией автора, что эффективное управление

[63] Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко и др. ; под ред. О. В. Логиновского. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

[64] Pfeffer Jeffrey Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. // Journal of Economic Perspectives. 2007. 21 (4): 115–134.

организационным поведением - это не просто улучшение «климата», а вопрос экономической выживаемости. Вкладом Пфеффера в развитие концепции организационного поведения является то, что он провел анализ того, почему менеджмент игнорирует накопленные научные знания. Пфеффер не просто перечисляет лучшие практики, но и объясняет парадоксы, мешающие их внедрению: ориентация на краткосрочную экономию, властные игры, доминирование финансовой логики над человеческой. Ученый предлагает рассматривать кадровый менеджмент именно через призму организационного поведения, объединяя знания экономики, социологии, психологии для понимания реального поведения людей в организациях.

Развивая приоритетность управления организационным поведением персонала Эрроусмит, Дж., и Паркер, Дж. фокусируются на одной из ключевых тем - вовлеченности персонала (employee engagement). Авторы рассматривают, как перспективная концепция вовлеченности на практике трансформирует роль и ценности самой кадровой функции[65]. С позиции исследователей эффективные инициативы по вовлеченности требуют от кадрового менеджмента не просто административной поддержки, а политической проницательности и настоящей приверженности. Авторы предлагают путь примирения: целенаправленный подход к вовлеченности позволяет кадровому менеджменту решать фундаментальные вопросы - право голоса для сотрудников, дизайн работы и качество управления. Это дает возможность примирить «мягкие» (человеко-центрированные) ценности управления персоналом с «жесткими» (производственными) задачами в рамках конкретных изменений.

Авторы делают вывод, что вовлеченность может стать «неоплюралистическим» поворотом в ценностях и деятельности кадрового

[65] Arrowsmith, J., & Parker, J. The meaning of ‘employee engagement’ for the values and roles of the HRM function. The International // Journal of Human Resource Management, 2013. 24(14), 2692–2712. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763842

менеджмента, признавая законные интересы всех сторон трудовых отношений.

В развитии организационного поведения в глобальном масштабе важная роль отводится исследованиям Х. Агиниса, С. Х. Йенсен и С. Крауса, в которых тема управления организационным поведением поднимается а макроуровне, исследуя его связь с государственной политикой. Авторы провели масштабный обзор 4026 статей в ведущих журналах за десятилетие и обнаружили тревожный факт: только 1,5% из них содержат какие-либо проекции на уровень государственной политики[66]. С позиции авторов, управление организационным поведением должно выходить за рамки отдельной компании. Регулирование рынка труда, трудовые отношения, программы обучения и развития, вопросы справедливости и разнообразия - это те сферы, где научно обоснованные подходы к организационному поведению могут и должны влиять на законы и государственные программы.

Более того, авторы предлагают конкретную программу действий: исследователям необходимо переходить от описательных и объяснительных моделей к предписывающим (нормативным), а политикам - создавать инициативы на основе интеграции различных теорий и уровней управленческого анализа.

В свою очередь Кумар К.П. в более современных исследованиях не констатирует кризис, а исследует синергию между организационным поведением и управлением персоналом. Автор аргументированно утверждает, что организационное поведение фокусируется на понимании поведения людей на работе, а управление персоналом концентрируется на практиках и системах для эффективного управления сотрудниками, что является бинарным отражением эффективного менеджмента[67].

---

[66] Herman Aguinis, Søren H. Jensen and Sascha Kraus Policy Implications of Organizational Behavior and Human Resource Management Research // Academy of Management, 2022. 36 (3)

[67] Kumar, K.P. Organizational Behavior and Human Resource Management: A Dynamic Duo. International Journal of HRM and Organizational Behavior, 13(1), 2025. 1-6. https://ijhrmob.org/index.php/ijhrmob/article/view/39

Автор утверждает, что максимальная организационная эффективность достигается только при их тесном взаимодействии. Знания организационного поведения становятся основой для проектирования эффективных кадровых процессов (от найма до оценки). Концепция Кумара ставит человеческий фактор в центр управления. Понимание психологических механизмов позволяет не просто управлять, а создавать условия для раскрытия потенциала.

Однако модели представленные выше разработаны для западного контекста с низкой дистанцией власти и не учитывают российскую специфику, что ограничивает их применимость в современных реалиях.

Классические исследования на основе модели Г. Хофстеде фиксируют для России комплекс культурных параметров, принципиально отличающих её как зарубежных стран. Согласно данным, представленным в исследовании НИУ ВШЭ, Россия характеризуется следующими значениями:[68]

Таблица 1 – Сравнительная оценка культурных параметров организационного поведения персонала в России и зарубежных странах (составлено автором)

Культурный параметр	Россия	Китай	США	ЕС
Дистанция власти (PDI)	93	80	40	35
Индивидуализм (IDV)	39	20	91	67
Избегание неопределённости (UAI)	95	30	46	65
Маскулинность (MAS)	36	66	62	66
Долгосрочная ориентация (LTO)	10	118	29	83

[68] Гусева Н.И. Инновационные подходы менеджмента российских компаний: ценности против инструкций //XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 218-230.

Представленные данные свидетельствуют о том, что в российских компаниях экстремально высокая дистанция власти (PDI = 93). Уровень данного показателя в Великобритании находится на отметке 35, в США - 40, в ЕС - 35. Этот параметр предполагает: высокую иерархию власти, жёсткую субординацию, отсутствие инициативы и предприимчивости со стороны сотрудников. Эмпирические работы подтверждают, что 86% российских сотрудников оценивают стиль руководства своих начальников как авторитарный, подчинённые боятся проявлять инициативу и предпочитают оставлять окончательное решение важнейших проблем за руководителем-6.

Также на российских предприятиях отмечается исключительно высокое избегание неопределённости (UAI = 95). Этот параметр отражает степень дискомфорта общества в условиях неструктурированных ситуаций и предпочтение формализованных правил и процедур[69]. В сочетании с высокой дистанцией власти это создаёт среду, в которой «предпочтительны смелые решения исполнительного директора или управленческие правила, а не обсуждения и участие в решении проблем». Для кадрового менеджмента это означает, что внедрение гибких, децентрализованных и партисипативных методов управления наталкивается на психологический дискомфорт и сопротивление.

Исследования отмечают в российской практике коллективизм (IDV = 39) при одновременном росте индивидуалистических тенденций у молодого поколения. Россия традиционно характеризуется как коллективистское общество, где «очень сильный коллективизм и высокая дистанция власти»[70].

Однако, как отмечают исследователи, в последнее время молодое поколение легко меняет работу в погоне за более высокой заработной платой,

[69] Пак Дживон Корпоративная культура и управленческая деятельность в Советском Союзе и России: с акцентом на межкультурную сравнительную модель Хофстеде // Журнал славянских исследований. 2012, том 27, № 2, стр. 27-57.

[70] Бён Хён Суб Характеристики организационной культуры в России и управления трудовыми ресурсами: на основе модели Герта Хофстеда. // Журнал славянских исследований. 2015, том 30, № 4, стр. 163-200

что отражает быстро распространяющееся явление индивидуализма[71]. Это накладывает на систему управления персоналом необходимость дифференцированного подхода к мотивации и удержанию сотрудников разных поколений.

Проведенное исследование свидетельствует о том, что современная российская культура управления несёт отпечаток советской модели: эмпирические исследования с использованием кросс-культурной модели Хофстеде показывают, что «черты советской и российской культуры - это большая дистанция власти, более фемининная и коллективистская организация»[72].

В советский период высокое избегание неопределённости проявлялось в приверженности планам и правилам, в современной России этот показатель остаётся одним из самых высоких в мире. Кроме того, фемининная тенденция связывается с высокой коррупционной составляющей в советской и российской практике.

Исследования социокультурных оснований управления персоналом в современной России также подчёркивают, что «специфика управления человеческими ресурсами в современном российском обществе обусловлена сохраняющимися социо-культурными особенностями управления, обусловленными советской моделью управления[73]. Эти культурные характеристики, зафиксированные на эмпирическом уровне, служат фундаментальным контекстуальным условием, модифицирующим эффекты кадровых практик. Если классические западные модели вовлечённости в значительной степени предполагают контекст с низкой дистанцией власти и акцентом на ценностное самоопределение работника, то в российской

[71] Там же

[72] Пак Дживон Корпоративная культура и управленческая деятельность в Советском Союзе и России: с акцентом на межкультурную сравнительную модель Хофстеде // Журнал славянских исследований. 2012, том 27, № 2, стр. 27-57

[73] Рачипа А. В., Абазиева К. Г., Самыгин С. И. Социокультурные основания управления человеческими ресурсами в современной России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 43–49. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-43-49

действительности внедрение ценностно-ориентированного управления и развитие самоорганизации наталкиваются на гораздо более жёсткие культурные барьеры[74].

Кроме того, эмпирическая часть исследования российских компаний выявила преобладание в практике менеджмента концептуального подхода «управление по инструкциям», показав доминирование инструкций над ценностями. Это напрямую коррелирует с высокими показателями дистанции власти и избегания неопределённости.

Кризисом, оказывающим влияние на формирование уникального подхода к управлению организационном поведением в российских компаниях является дуальность проявления санкционного давления на бизнес и высокие показатели текучести кадров. Данная позиция подтверждается выводами, полученными в исследовании, где а основе кейс-исследований трёх компаний российского IT-сектора авторы показывают, как крупномасштабная релокация талантов, вызванная экономическими санкциями, подрывает стратегические инвестиции компаний в развитие человеческого капитала.[75] Авторы делают вывод, что организационное поведение смещается от глобального выстраивания кадрового резерва к краткосрочным стратегиям замещения - внутренний «переманиванию» сотрудников и повышению заработных плат. Развитие талантов переходит от структурированных инвестиций в навыки к импровизированным, низкозатратным механизмам обучения и обмена знаниями. В ответ на

[74] Гусева Н.И. Инновационные подходы менеджмента российских компаний: ценности против инструкций //XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 218-230.

[75] Марина Латуха, Десислава Дикова, Андрей Панибратов, Никита Кулешов Двойная дилемма:управление человеческими ресурсами в условиях санкций и отток квалифицированной рабочей силы // Международный деловой обзор Том 35, выпуск 1 ,февраль 2026 г., 102520 https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102520

дефицит кадров 90% компаний используют повышение заработной платы как основной метод преодоления дефицита[76].

Данные тенденции меняет саму логику взаимодействия работодателя и работника, смещая баланс власти в сторону последнего и требуя пересмотра традиционных практик мотивации и удержания в направлении методов, основанных на организационном поведении (гибкость, вовлечённость, психологическая поддержка, ценностная идентификация), а не только на материальной мотивации.

О необходимости пересмотра концепции управления организационным поведением в российских компаниях свидетельствуют также результаты международного исследования CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management), в котором Россия участвует с 2008 года.

Оно предоставляет уникальные сопоставимые данные о развитии кадрового менеджмента. Три волны опросов отразили динамику практик организационного поведения в меняющихся социально - экономических и геополитических условиях.[77]

Таблица 2 – Ключевые характеристики практик организационного поведения в России (составлено автором)

Период	Ключевые характеристики HR-практик в России
2008–2009 гг. (первая волна кризиса)	Гибкость российских компаний в условиях кризиса, но заметно более низкая степень формализации кадровых процессов по сравнению с западными странами
2014–2015гг.	Рост влияния кадровой службы, расширение использования гибких форм занятости, начавшаяся

[76] Исследование трендов в области управления персоналом в российских компаниях 31.01.2025 г. // https://creative.hse.ru/news/4806

[77] Международное сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами CRANET / О. Баматтер-Родригес, О. И. Зеленова, В. И. Кабалина, В. Р. Левин, А. В. Макарова, О. В. Мондрус, К. В. Решетникова, С. А. Татевосян ; под общ. ред. С. Р. Филоновича; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 152 с.

Период	Ключевые характеристики HR-практик в России
	дифференциация подходов в зависимости от категорий персонала
2021–2022 гг.	Повышенное внимание к корпоративной культуре и ценностям, умеренная цифровизация, сохраняющееся разделение ролей между HR и линейными руководителями

Отраслевые данные по состоянию кадровых процессов в российских компаниях (исследование 2025 года, 68 компаний из более чем 20 отраслей) показывают неравномерное развитие[78]:

- наиболее развитые кадровые процессы: подбор персонала, адаптация, обучение и развитие сотрудников;

- наименее развитые кадровые процессы: карьерные возможности и преемственность, оценка эффективности сотрудников, целеполагание и развитие культуры обратной связи.

Эмпирически выявленное преобладание в российской практике концептуального подхода «управление по инструкциям» над «управление по ценностям» означает, что любые попытки внедрения ценностно-ориентированного управления должны сопровождаться специальными организационными механизмами, обеспечивающими «перевод» ценностей в конкретные операционные инструкции и процедуры. Считаем, что это важнейшее направление, где интеграция методов организационного поведения может дать наибольший практический эффект.

В настоящее время методы исследования организационного поведения подразделяются на: наблюдение, опрос, корреляционные исследования, сравнение, мотивация, коммуникации, лидерство, управление конфликтами[79].

[78] Исследование трендов в области управления персоналом в российских компаниях 31.01.2025 г. // https://creative.hse.ru/news/4806

В организации такое направление, как наблюдение представляет метод оценки организационного поведения, заключается в отслеживании деятельности человека в обычных условиях, он может быть очень эффективен и зачастую руководством применяется лишь этот метод организационного поведения, ведь он определяется практически автоматически с течением времени и дает общие сведения о сотруднике.[80]

Опрос - довольно часто используемый вид оценки организационного поведения, он заключается в получении информации от людей путём вопросов и ответов[81].

Корреляционные исследования как метод в современном управлении используется не на постоянной основе, так как это более научный метод[82].

В отличие от предыдущих его можно увидеть на «бумаге» или на «цифрах» путём построения таблиц, графиков и расчетов, заключатся этот метод в сравнении двух факторов и их влияния между собой.

Сравнение более распространённый в использовании метод и деятельности двух переменных, это может быть компания или сотрудник[83]. Зачастую, в данном методе используются математические и статистические данные, что может свидетельствовать о точности проводимого анализа.

На сегодняшний день особенностями использования методов организационного поведения в современном управлении является мотивация,

---

[79] Соловьев, А. В. Властные отношения в системе организационного поведения: теория и практика / А. В. Соловьев. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2021. – 336 с.

[80] Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

[81] Егорова Е.М. Тренды развития организационного поведения и их влияния на технологии менеджмента Экономика: теория и практика. 2022. № 1 (65). С. 70-73.

[82] Андруник А.П. Классификация типов поведения (стереотипы проявления) Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-2 (54). С. 62-66.

[83] Виноградова И.М., Новичков В.И., Семенова В.В. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс для студентов. / И.М. Виноградова, В.И. Новичков, В.В. Семенова. – М.: «Дашков и К», 2021. – 96 с.

заключается в том, что сотрудники получают вознаграждение за выполнение определенных задач или достижение определенных результатов[84].

Не менее интересный метод коммуникации, представляющий процесс обмена информацией между двумя и более лицами, необходимой для принятия решений и доведения этих решений до работников[85]. Данный метод может быть эффективным при управлении и позволяет наладить контакт между людьми и снизить конфликты.

Лидерство - обязательный атрибут руководителя современной организации, способ управления коллективом с определенным выбранным заранее стилем[86].

Управление конфликтами представляет метод поведенческого управления, сюда относится способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию и предпринять шаги для ее предупреждения или разрешения, включает в себя следующие этапы: прогнозирование, устранение рисков, выбор подходящего стиля управления, разрешение конфликта[87].

Еще одним современным методом организационного поведения пользующийся большой популярностью у представителей бизнеса является формирование командных групп с поставленной целью, где каждый член коллектива раскрывает свои, как личностные аспекты, так и профессиональные[88]. Методы тимбилдинга могут быть различными: от игр и тренингов до выездных мероприятий и спортивных соревнований. Главное,

---

[84] Бондаренко В.В., Васин С.М., Седлецкий А.В. Организационное поведение / В.В. Бондаренко, С.М. Васин, А.В. Седлецкий. – М.: «КноРус», 2018. – 288 с.

[85] Ильясова М. К., Мустафаева С. Р. Современные теории управления организационным поведением // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2023. № 3 (81). С. 74- 78.

[86] Бажин И. В. Социально-экономическая группа как объект организационного поведения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 7-1. С. 520-530.

[87] Эсаулова И. А. Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников // Управленец. 2020. Т. 11. №2. С. 41-52

[88] Стожко Д. К., Стожко К. П., Шиловцев А. В., Некрасов С. Н., Синько В. Н. Экономическое поведение и организационное развитие в современных условиях // Образование и право. 2023. № 11. С. 576- 583

чтобы они были интересными и полезными для всех участников, помогали укрепить командный дух и повысить мотивацию к работе.

Не стоит забывать об имидже современной организации, который также является элементом управленческого стиля. Положительный имидж организации, его формирование и поддержание – одни из важнейших задач руководства фирмы, ведь именно он влияет на восприятие организации потребителями и, как следствие, на потребительский спрос[89].

Организационное поведение считается производным от организационной культуры, в нем находят элементы культуры управления организации, в том числе ценности и нормы[90].

Понятие «ценность» характеризуется множественностью трактовок. В общем смысле ценность представляет собой позитивную или негативную значимость объектов окружающей действительности для субъекта (индивида, социальной группы или общества), которая детерминирована не имманентными свойствами данных объектов, а их включенностью в структуру человеческой деятельности, удовлетворения потребностей и систему социальных отношений.

Разделяем позицию Насибуллина Р. Р. в том что, «…ценностное управление - это концепция в менеджменте организации, при котором регулярный менеджмент осуществляется на основе единой системы ценностных приоритетов, являющихся консенсусными и разделяемыми всеми сотрудниками…»[91].

Регулярный менеджмент представляет собой формализованную

[89] Алехина Л. Л., Щекина А. Н., Щекин А. А. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала // Экономическая среда. 2023. № 3(45). С. 42-48.

[90] Севостьянова, И. И. Основы организационного поведения / И. И. Севостьянова, Л. В. Басиева. – Владикавказ: Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова, 2021. – 108 с.

[91] Насибуллин, Р. Р. Социология управления: учебник / Р. Р. Насибуллин, А. Э. Попович, Ш. Гатиятулин. – Москва : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)", 2023. – 245 с.

систему управления, базирующуюся на применении регламентов, стандартов и инструкций. Внедрение данного подхода является объективной необходимостью для организаций, стремящихся к достижению и поддержанию высокой конкурентоспособности, а также к обеспечению устойчивого развития[92].

Существует ряд распространенных иллюзий, которые тормозят внедрение регулярного менеджмента в компаниях.

1. Консерватизм, обусловленный историческим опытом. Руководство демонстрирует резистентность к инновациям, апеллируя к позитивному историческому опыту функционирования компании в период, предшествующий формализации процессов. Однако данная позиция игнорирует объективную необходимость адаптации к изменяющимся внешним и внутренним условиям, что требует модернизации системы управления.

2. Отрицание специфики организационных процессов. Ошибочным является предположение о возможности универсального применения регламентов, разработанных для одной организации, в условиях другой. Несмотря на возможную схожесть отдельных бизнес-процессов, стандарты работы детерминированы уникальным сочетанием факторов, таких как стиль руководства, численность персонала, отраслевая специфика и организационная культура.

3. Ошибочное отождествление регламентации с ограничением персонала. Противники систематизации процессов выдвигают тезис о том, что регламентация нивелирует инициативу сотрудников. В действительности, грамотно разработанные регламенты не только не подавляют инициативу, но и создают институциональные рамки для её реализации, обеспечивая правовую и proceduralную определённость, а также

[92] Кладиенко, Е. А. Роль и место организационного поведения в системе управления персоналом современной организации / Е. А. Кладиенко // Интернаука. – 2023. – № 1-4(271). – С. 65-66.

закрепляя механизмы внесения рационализаторских предложений.

4. Миф о саморегулировании профессионального сообщества. Распространено заблуждение, согласно которому наличие опытного сотрудника устраняет необходимость формализации знаний и процедур. В данной модели бремя наставничества и неформальной трансляции опыта возлагается на специалиста без соответствующей компенсации, что приводит к его профессиональному выгоранию и ротации, а сама система знаний остаётся неустойчивой и несистематизированной.

Основные принципы ценностного управления представлены на рисунке 9.

В современной теории управления выделяется несколько типологий мотивации, дифференцируемых в соответствии с целевыми установками данного процесса. Сущность мотивации первого типа заключается в целенаправленном внешнем воздействии на индивида, активирующем определенные мотивы. Данные мотивы, в свою очередь, детерминируют совершение целевых действий, обеспечивающих достижение требуемого результата. При реализации этого типа мотивации ключевое значение имеет идентификация конкретных мотивов, способных побудить индивида к желательной деятельности, а также определение инструментов их актуализации.

Критически важным условием эффективности рассматриваемого типа мотивации является наличие общих смысловых и ценностных ориентиров (так называемых «точек соприкосновения») между мотивируемым сотрудником и субъектом мотивационного воздействия. При отсутствии такого конгруэнтного взаимодействия процесс мотивации не может быть реализован.

Второй тип мотивирования фокусируется на целенаправленном построении мотивационной структуры личности. В рамках данной стратегии ключевое значение придается развитию и усилению социально-желательных мотивов деятельности, а также элиминации деструктивных мотивов,

препятствующих эффективному управлению.

Оптимальная результативность достигается при комплексном использовании обеих стратегий мотивирования. Средства, инициирующие актуализацию определенных мотивов, идентифицируются как стимулы.

1. Соответствие целям бизнеса	Предполагает, что система ценностей соответствует целям компании. В данном случае под целью подразумевается стратегическая цель, имеющую общую формулировку. К примеру, ценностная структура холдинга должна соответствовать его цели, а ценностные структуры компаний- целям отдельных, составляющих холдинг компаний.
2. Явное согласование ценностей	Принцип предусматривает понимание, что система ценностей является иерархической структурой, которая состоит из ценностей компании в целом, ценностей управленческого состава, отделов и подразделений, отдельных сотрудников. Суть принципа состоит в том, чтобы все ценности согласовывались между собой, то есть ценности отдельных сотрудников- с ценностями их отделов, а те - с ценностями компании в целом.
3. Формирование «Монолита Единомышленников»	К формированию специфической организационной культуры под названием «Монолит Единомышленников» приводит несколько факторов: внедрение принципов ценностного управления, согласование ценностных приоритетов руководства компании и каждого конкретного сотрудника. Монолит в данном термине обозначает, что коллектив – это единое целое, единомышленников обозначает, что сотрудниками будут приниматься одинаковые решения, так как они все полагаются на одну систему ценностей. Принципиально важно, чтобы «Монолит Единомышленников» формировался, начиная от высшего руководства и полностью им принимался и понимался, в ином случае может произойти ситуация вытеснения самого руководства. К примеру, в компании руководитель начал отдаляться от сути работы, пустил на самотек внутренние процессы, в его обязанности входило буквально только подписание бумаг. С одной стороны, сотрудники усердно работали, но результат не был виден, а руководителя, успокаивали, что все скоро придет в норму. В результате компания закрылась, а все ее сотрудники устроили собственный бизнес. Нетрудно догадаться, что тот самый руководитель остался ни с чем.
4.Учет интересов пяти сторон	Чтобы компания могла функционировать на высоком уровне, важно учитывать интересы пяти сторон: – Владелец (акционеры). Ожидания и устремления владельцев компании, несомненно, должны учитываться ценностной структурой. Часто возникает вопрос о возможном доминировании интересов владельцев над интересами акционеров. Ответ служит тот факт, что само инвестирование средств акционеров нецелесообразно без собственной уверенности в том, что его интересы поставлены выше других, он попросту не вложиться в компанию и не приобретет акции. – Клиенты. Значимость клиентов компании должна быть четко обозначена в системе ценностей компании, но если же ценность клиентов начнет повышаться, то все остальные ценности будут опускаться по уровню важности. Результатом данного процесса может стать сопротивление со стороны сотрудников, так как однозначно будут вводится стандарты обслуживания клиентов, а значит сотрудникам придется себя переучивать и контролировать, также им придется осознать, что они теперь не самая ценная часть функционирования компании. – Сотрудники. Ценностная структура компании должна отражать место персонала как основного ресурса компании, ведь именно с помощью их грамотной работы выполняются цели компании, достигаются высокие результаты. Но, стоит отметить, что нередко все-таки клиенты занимают позиции выше в системе ценностей компании. – Партнеры. Для самих партнеров и сотрудников компании крайне важно знать место, занимаемое ими в системе ценностей компании. Учет их интересов обязателен, от этого зависит репутация компании. Также, от четкой постановки места партнеров в системе ценностей идет и правильное выстраивание отношений с ними. – Общество. В наше время особенно важно становится учитывать интересы общества, это может проявляться в работе в области устойчивого развития, корпоративной социальной ответственности, управлении качеством и других процессах, направленных на экологичную, безопасную работу.

Рисунок 9 - Основные принципы ценностного управления (составлено автором)

В качестве стимулов могут выступать разнообразные объекты, действия со стороны окружения или иные факторы, обладающие ценностной значимостью для индивида и потенциально приобретающие статус вознаграждения за трудовую деятельность[93].

Нередко реакции индивида на комплекс стимулов носят неосознанный характер и слабо поддаются произвольной регуляции. Процедура применения стимулов с целью усиления трудовой мотивации персонала определяется как стимулирование. Наиболее распространенной из них является материальное стимулирование[94].

Стимулирование и мотивирование представляют собой разнородные процессы, где стимулирование выступает инструментом для достижения мотивации. Примечательно, что в коллективах с высокоразвитыми межличностными отношениями необходимость в применении стимулирования существенно снижается.

Считаем целесообразным выделить элементы организационного поведения, на которые влияет мотивация в ходе профессиональной деятельности человека:

1. Усилия. Продуктивность и качество трудовой деятельности сотрудника детерминированы уровнем его мотивации к приложению существенных усилий при выполнении рабочих задач.

2. Старательность. В процессе исполнения трудовых функций наблюдается вариативность в степени прилагаемой сотрудниками старательности, что обусловливает неодинаковую реализацию ими своей функциональной роли и значимости в организации. Отдельные работники демонстрируют минимальный уровень усердия, проявляя индифферентность

[93] Шаройко Ф.В., Чвякин В.А. – Организационное поведение в структуре HR-менеджмента // Теоретическая и прикладная экономика. – 2019. – № 2. – С. 1-9.

[94] Рожков, С. Е. Роль организационного поведения в практике управления современного менеджера / С. Е. Рожков, А. В. Рожкова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы : Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Красноярск, 14–25 ноября 2022 года. Том Часть 2. – Красноярск-Челябинск-Нижний Новгород-Москва: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С. 50-53.

к результативности своей деятельности, в то время как другие стремятся к максимальной эффективности, будучи ориентированы на профессиональное развитие и самоактуализацию.

3. Настойчивость. Настойчивость как способность к продолжению и развитию инициированной деятельности представляет собой значимый компонент профессиональной компетентности. Утрата данного качества приводит к снижению производительности и возникновению диссонанса между потенциальными возможностями и фактическими результатами. Иллюстрацией служит ситуация, при которой сотрудник генерирует перспективные идеи, однако не предпринимает действий по их реализации, что влечет за собой упущенные выгоды для компании.

4. Добросовестность. Данная характеристика является ключевым элементом при выполнении работ, требующих строгого соблюдения установленных нормативов и стандартов. Несмотря на высокий уровень квалификации, образования и прилагаемых усилий, сотрудник может демонстрировать недостаточную серьезность в отношении к своим обязанностям.

5. Нацеленность на результат. Эта характеристика отражает доминирующую направленность личности в трудовой деятельности. Мотивационная структура сотрудника может быть ориентирована на получение материального или морального удовлетворения, либо на содействие в достижении организационных целей. В связи с этим, в системе управления персоналом особую важность приобретает диагностика целевой ориентации действий персонала и последующая их корректировка посредством методов мотивирования для достижения конкретных стратегических результатов.

В рамках темы данного исследования существенному анализу подлежит проблема соотношения внутренней и внешней мотивации. В основе данного разделения лежит природа побудительных причин деятельности. Внутренняя мотивация возникает в условиях замкнутой

системы «субъект–задача», когда побуждения порождаются непосредственно самим индивидом в процессе деятельности (например, стремление к достижению конкретного результата или завершению работы). В противоположность этому, внешняя мотивация обусловлена факторами, лежащими за пределами указанной системы, и детерминирована открытым взаимодействием «субъект–задача–среда», когда побудительные стимулы задаются извне[95].

Процесс управления ценностями проводится высшим руководством, при этом он имеет следующие задачи, представленные на рисунке 10.

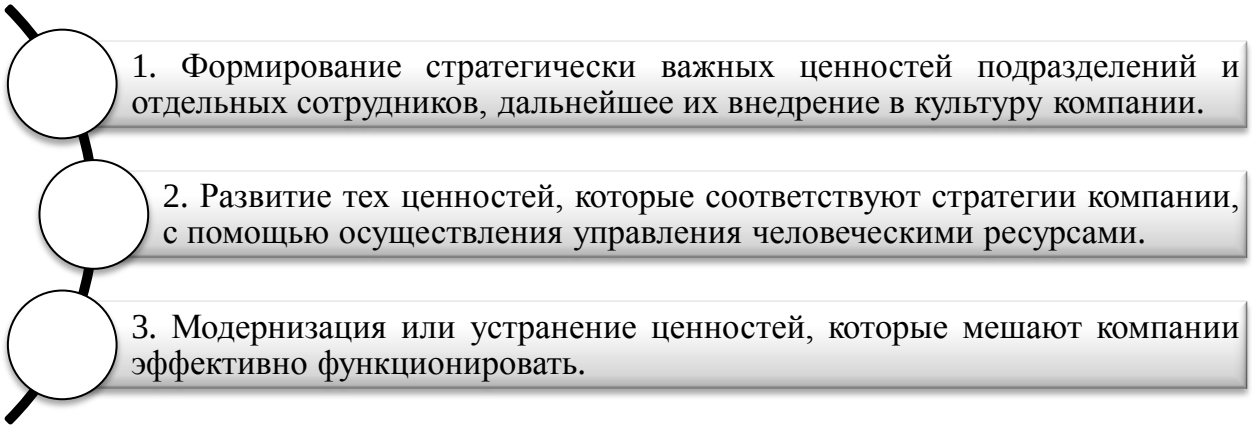


Рисунок 10 – Задачи процесса управления ценностями (составлено автором)

Формулировка корпоративных ценностей должна базироваться на ряде принципов:

- Конкретность и однозначность.

- Стратегическая соотнесенность.

- Логическая обоснованность и комплексность.

Процесс управления мотивацией представляет собой индивидуальную работу с каждым сотрудником, предполагающую диагностику его потребностей и профессиональных компетенций, а также разработку персонифицированных стимулирующих механизмов для повышения

[95] Раренко, А. А. Корпоративные ценности в системе ценностей персонала российских организаций / А. А. Раренко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 199-214.

эффективности труда.

Таким образом, данный процесс характеризуется высокой трудоемкостью, значительными временными затратами и необходимостью детального внимания. Обусловлено это сложностью мотивационной структуры персонала, в связи с чем для достижения слаженной работы коллектива требуется глубокая диагностика и учет индивидуальных мотивационных профилей сотрудников.

В контексте ключевой роли человеческого капитала в деятельности организации, определяющего конкурентоспособность компании, существенное значение приобретает организационная среда, в которой осуществляется профессиональная деятельность и личностное развитие сотрудников[96]. Для оптимизации этих процессов в компании, стремящейся к лидерству, необходима целостная и системно функционирующая модель организационного поведения.

С позиции данной трактовки поведения работников, целесообразно выделить четыре типа работающих людей (рисунок 11).

На поведение работника влияние оказывает поведенческая роль личности.

Отдельная личность обладает набором уникальных ценностей, состав которых обусловлен социокультурными условиями, в которых человек воспитывается и развивается. В тоже время, организация обладает набором интересов и ценностей, являющихся элементом организационной культуры и их следует придерживаться и разделять, чтобы избегать среди персонала конфликтных ситуаций.

Ценности возникают на логическом уровне, позволяют человеку занимать определенную нерефлексивную и в то же время рефлексирующую

[96] Киселев, В. В. Внутриорганизационные факторы, дезорганизующие деятельность сотрудников и снижающие их эффективность / В. В. Киселев, Е. В. Колесникова // Человеческий капитал. – 2023. – № 8(176). – С. 147-157.

позицию по отношению к себе, к собственным предпочтениям, к окружающим людям и общественной системе в целом.

Система ценностей характеризуется многоуровневостью, структура которой во многом зависит от установок, обусловленных смыслом жизни, идеалами человека. В этой связи, ценностные ориентации представляют собой воспроизведение в сознании личности ценностей, отождествляемых с ключевой целью, мотивом, определяющих поведение человека.



Рисунок 11 - Типы работающего человека (составлено автором)

Опираясь на утверждение о том, что социальная активность личности определяется его ценностной ориентацией, следует полагать, что индивид выбирает ценность и тем самым определяет свое отношение к ней.

Исследования в области менеджмента показали, что дилеммы относительно осмысленного труда или ценностные конфликты на рабочих

местах возникают в ситуациях, когда выполняемые на работе социальные роли идут в разрез с представлениями о справедливости и нравственности в отношении с окружающими[97].

Инструментальные ценности следует рассматривать как установки, позволяющие достигнуть человеку определенных ценностей – целей, то есть как средства достижения ценности. В данной позиции, труд представляет собой средство, позволяющее удовлетворить материальные потребности индивида.

В социально-трудовой сфере ценностям присуща интегративная функция, так как от ценностей индивида зависит выбор модели поведения, поддерживаемый обществом и тем самым создают условия для интеграции человека в социальную структуру. Система ценностей обеспечивает процесс регулирования поведения персонала в организации, в свою очередь индивид воспринимает и транслирует социальный опыт.

Трудовые ценности являются производными от жизненных ценностей человека, которые, в свою очередь, отличаются по своим свойствам от личностных характеристик индивида, его поведенческих установок и общественно-разделяемых норм; и определяются как общественно-разделяемые представления о важном и значимом в жизни человека.

К трудовым ценностям целесообразно отнести установки, которые отражают содержание трудовой деятельности и включают достижения в профессии, интересная работа, возможности приносить пользу внутреннему и внешнему окружению, карьерное развитие, устойчивый и благоприятный климат в рабочем коллективе и др.

К ключевым трудовым ценностям относятся инструментально значимые ценности, представляющие собой мотивационные характеристики труда, обусловленные его результатами: условия трудовой деятельности и

[97] Алехина Л.Л., Щекина А.Н., Щекин А.А. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала // Экономическая среда. 2023. № 3(45). С. 42-48.

заработная плата. К ним следует отнести наличие социальных гарантий в организации, комфортный график работы, стабильность в выплатах заработной платы, дополнительные форматы социальной защиты персонала и др.

В качестве дифференцирующего критерия трудовых ценностей выступает роль денежных средств. Более того, дифференциация трудовых ценностей происходит на микро-, мезо- и макроуровнях. Наряду со стандартными факторами дифференциации (пол, возраст, поколение, материальное положение и культурный капитал), значимую взаимосвязь с трудовыми ценностями имеют структурные факторы (тип проживания, место работы, социально-экономические характеристики региона, где осуществляется трудовая деятельность).

Мотивационная модель организационного поведения персонала приведена на рисунке 12.

Концепция благополучия и личного времени работника, как ответственно и качественно исполняющего поручения руководителя, ставится в центр политики организации. Здоровье, безопасность, справедливость и равенство сотрудников. поддержка усилий и инициатив работников, создание и поощрение поддерживающей атмосферы между сотрудниками, помогающими друг другу в решении трудностей - все это, в теории менеджмента, способно добавлять осмысленности, вовлеченности в рабочие задачи и позитивного восприятия своей работы персоналом.

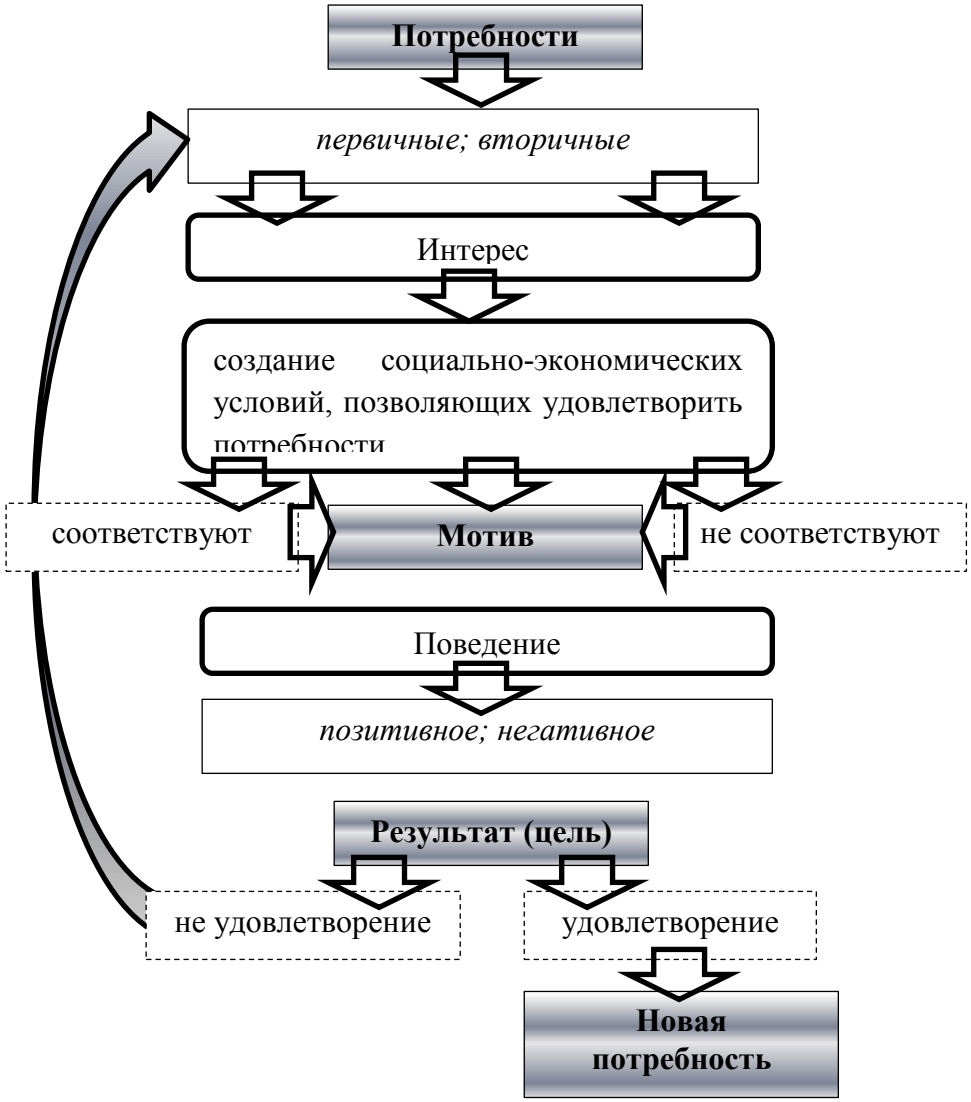


Рисунок 12 - Мотивационная модель организационного поведения персонала (составлено автором)

Поведение работника в рамках своей трудовой деятельности является внешним проявлением своего отношения к труду и характеризуется как трудовое поведение. С данной точки зрения мотивом, который побуждает персонал к трудовым действиям выступают потребности. Концепция представленной модели состоит в том, что необходимо создание определенных социально-экономических условий, способных удовлетворить потребности индивида. Соответствие им выступает основой мотивов трудового поведения. Совпадение индивидуальных целей и целей предприятия в равноправных социально-экономических условиях является

мотивационным ядром, формирующим организационное поведение персонала[98].

Руководство организации должно учитывать наличие различных типов мотивационного поведения сотрудников, которые характеризуются специфическими моделями поведения (Рисунок 13). Характеристиками люмпенизированного типа организационного поведения являются: низкая квалификация и нежелание ее развивать; согласие с низкой оплатой труда и отсутствие предпочтений в выборе работы; стремление переложить ответственность за принятие решений на других; низкая трудовая активность.

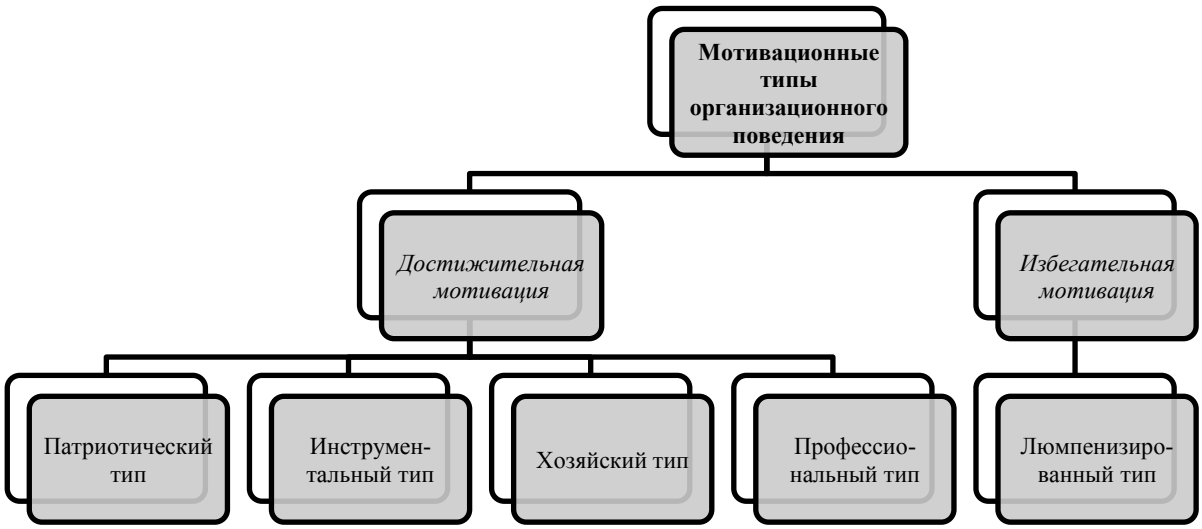


Рисунок 13 - Мотивационные типы организационного поведения (составлено автором)

Для персонала патриотического типа важнейшим вознаграждением является коллективное признание востребованности и необходимости работника в организации.

Основной характеристикой инструментального типа поведения является приверженность работника к стоимости труда, его желание собственнолично обеспечить благосостояние.

98 Задоренко, И. О. Влияние мотивации на формирование полей организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 513-518.

Хозяйский тип поведения присущ работникам, которые готовы взять на себя ответственность за принятие управленческих решений; не воспринимают контроля и обладают ярко выраженным стремлением к свободе действий.

Профессиональный тип поведения представлен работниками, которых интересует содержание трудовой деятельности, а только потом размер оплаты труда[99].

Нормативное поведение в организации характеризуется соответствием установленным моделям и стандартам, что является условием эффективного функционирования коллектива.

В контексте организационного поведения значительное внимание уделяется исследованию девиантного поведения, которое проявляется в различных формах, включая нарушения регламентов, межличностные конфликты и агрессивные действия. Анализ девиаций направлен на выявление их детерминант с последующей разработкой превентивных и коррекционных стратегий. Применение системного подхода позволяет интерпретировать девиантное поведение не как изолированный феномен, а как элемент сложной системы организационных взаимосвязей и воздействий, что дает возможность выявить латентные причинно-следственные связи, способствующие его возникновению.

Организационное поведение позволяет понять взаимодействие между сотрудниками и возможности их совместной работы. Это помогает управляющим формировать эффективные команды с положительной динамикой и здоровым рабочим климатом. При исследовании организационного поведения анализируются причины мотивации сотрудников и выявляются способы позволяющие создать эффективные системы поощрения и стимулирования. Это особенно важно в системе

[99] Колесникова, О. В. Системный подход в организационном поведении и его влияние на деятельность персонала в компании // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 214-218.

управления персоналом, так как мотивация сотрудников напрямую влияет на их эффективность и результативность[100]. Категория «организационное поведение» является основой для эффективной системы управления персоналом, которая позволяет создавать благоприятные условия для работы сотрудников, повышать их мотивацию и эффективность, а также разрешать конфликты и развивать лидерство.

На наш взгляд организационное поведение следует рассматривать в двух плоскостях: «взаимодействие и противодействие» и «приобщенность-разобщенность». В данном случае взаимодействие и противодействие являются двумя важными понятиями в организационном поведении системы управления персоналом.

В области организационного поведения значительное место занимает концепция Л.С. Выготского, в соответствии с которой психологическое восприятие индивида детерминировано социокультурным контекстом. Таким образом, поведенческие действия сотрудников в организации могут быть объяснены не только их индивидуально-психологическими особенностями, но и воздействием внешних детерминант, к числу которых относятся корпоративная культура и организационная структура[101].

Другой релевантной теоретической концепцией выступает модель атрибуции. Данная модель свидетельствует о том, что индивиды склонны интерпретировать поведение окружающих, приписывая его либо внутренним (личностные диспозиции), либо внешним (ситуационные факторы) причинам. К примеру, опоздание сотрудника может быть атрибутировано коллегами как следствие его личностных качеств (низкий уровень дисциплинированности), так и влияния обстоятельств (затруднения транспортного движения).

---

[100] Лытнева Н.А. Современные подходы к технологии разработки кадровой стратегии предпринимательских структур / Лытнева Н.А., Полянин А.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 25 (3). С. 112-118

[101] Выготский Л.С. Проблема возраста: Собр. Соч.Т.4. ‑ М., 1984.

На наш взгляд наиболее точно отражает влияние манипуляций при формировании мотивационных стимулов «теория октализа», предложенная Ю-Кай Чоу[102]. Где четко классифицированы стимулы «белой мотивации», «нейтральной мотивации» и «черной мотивации». При этом к «белой мотивации» относят особую миссию и призвание, развитие и самореализацию, расширение творческих возможностей. К «нейтральной мотивации» относят обладание и социальное влияние». К «черной мотивации» относят ограниченность ресурсов и нетерпение ожидания, непредсказуемость и любопытство, страх потери и избегание наказания.

В контексте управления персоналом, манипуляция может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Позитивные манипуляции могут быть использованы для мотивации сотрудников, стимулирования их действий и достижения поставленных целей. Такая манипуляция может включать использование поощрений и похвал, создание интересных задач и проектов, а также поддержку сотрудников в их профессиональном развитии. Негативные манипуляции, такие как обман, запугивание или угрозы, могут вызывать недовольство, стресс и негативно сказываться на рабочей среде и результативности сотрудника. Такие манипуляции также могут нарушать честность и доверие между управляющими и сотрудниками, что может привести к негативным последствиям в организации.

Исследование организационного поведения требует комплексного учёта детерминант, воздействующих на поведенческие модели персонала, а также условий, способствующих повышению эффективности трудовой деятельности[103]. Организационное поведение представляет собой неотъемлемый компонент управления предприятием. Персонал, в свою очередь, выступает в двойственной роли: как элемент организационной системы в целом, так и ключевой объект изучения в рамках

[102] Ю-Кай Чоу Геймимицируй это: как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников к работе / Ю-Кай Чоу // - М: Эксмо, 2022. – 400с.
[103] Левина, С. Ш. Управленческие решения: монография / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. - М.: Феникс, 2019. — 224 с

организационного поведения. Вследствие этого наблюдается тесная взаимосвязь между системным подходом и организационным поведением.

Системный подход предполагает рассмотрение организации в качестве целостной системы, интегрирующей такие взаимозависимые элементы, как структура, бизнес-процессы, человеческие ресурсы и технологии. Данные компоненты одновременно являются факторами, формирующими параметры организационного поведения. При этом модификация даже одного элемента системы может индуцировать значительные изменения во всей системе.

Ключевым направлением в развитии системного подхода применительно к организационному поведению является анализ и оптимизация взаимосвязей между структурными элементами системы[104].

Для повышения эффективности системы управления персоналом в хозяйствующих субъектах целесообразно применять современные подходы к развитию организационного поведения. Предлагаемая структура развития организационного поведения персонала приведена на рисунке 14.

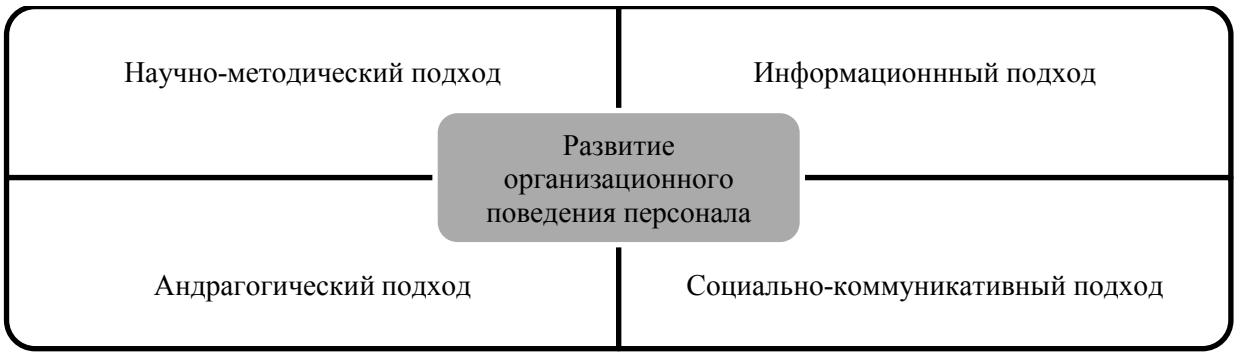


Рисунок 14 - Предлагаемая структура развития организационного поведения персонала (составлено автором)

Научно-методический подход как компонента развития организационного поведения направлен на организацию и координацию различных мероприятий, событий для обеспечения взаимодействия

[104] Романова, И. А. Управление поведением персонала организации / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 272 с.

персонала организации, что позволяет работникам провести самоанализ трудового опыта, карьерного успеха, личностного развития.

Применение данного подхода предполагает учет не только личностных ценностей, но и институциональных установок. Институциональная составляющая направлена на развитие организационного поведения персонала при одновременном научно-методическом сопровождении и оказании поддержки, формировании условий для успешной реализации трудовых функций. Личностный аспект научно-методического подхода включает формирование у сотрудника качеств самоконтроля, самооценки, активизацию участия в принятии совместных управленческих решений.

Информационный подход с позиции авторов данного исследования заключается в организации взаимодействия персонала предприятия в едином цифровом пространстве на принципах целостности и непрерывности.

В свою очередь информационный подход представляет собой деятельность по формированию цифровой среды взаимодействия персонала на принципах информационной открытости и для снижения риска неудач и потерь в профессиональной деятельности и направленная на создание высокоэффективной коммуникативно-развивающей среды организации.

Андрагогический подход к развитию организационного поведения персонала заключается в учете особенностей субъектов организационного поведения, их запросов и потребностей. Применение данного подхода позволяет запустить процессы саморазвития и самосовершенствования сотрудников на основе потенциала личности и индивидуальных ресурсов.

Социально-коммуникативный подход к развитию организационного поведения необходим для создания условий реализации социальной коммуникации персонала с целью поддержки развития коммуникативных умений сотрудников. Подход направлен на формирование и развитие коммуникативных компетенцией организационного поведения персонала за счет увеличения коммуникационного поля, позиционирования личного профессионального опыта трудовой деятельности, карьерного развития.

Применение данного подхода влияет на коммуникативную культуру руководителя, обуславливает необходимость развития как когнитивной, так и деятельности составляющей его компетентностной модели, а также усиление роли аксиологической компоненты организационного поведения.

Наряду с развитием коммуникационного поля, социально-коммуникативный подход направлен на расширение поля социальной коммуникации, что позволяет повысить эффективность взаимодействия персонала, снизить негативное воздействие на отдельного индивида.

Применение на практике выделенных организационно-управленческих подходов к развитию организационного поведения персонала имеет ряд особенностей, которые должны быть учтены в системе управления персоналом предприятия (Рисунок 15):

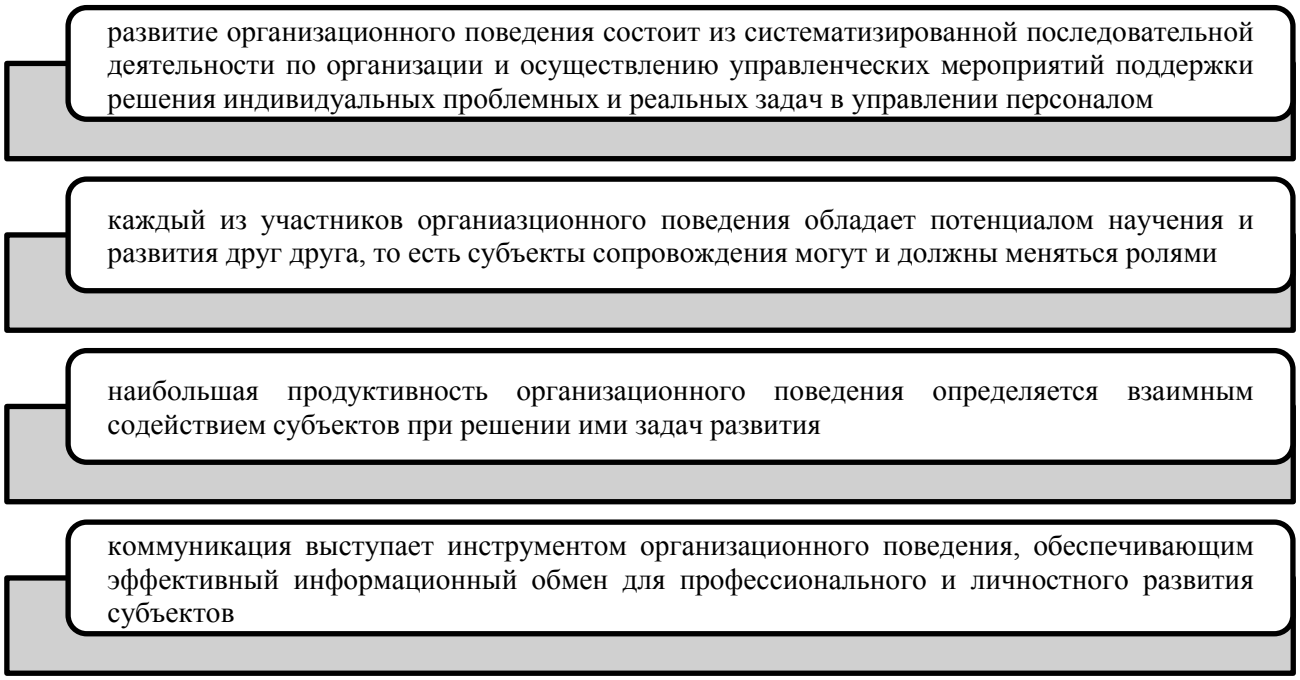


Рисунок 15 - Выделенные особенности развития организационного поведения персонала в контексте реализации его организационно-управленческого сопровождения (составлено автором)

В прикладном плане предлагаемая структура развития организационного поведения персонала позволяет руководителям более осознано подойти к осмыслению управленческой деятельности в

организации, воспринимать технологию управления организационным поведением как целостную, многоуровневую, динамичную систему, а также позволяет развивать и совершенствовать коммуникационное взаимодействие между работниками, возникающее в рамках трудовой деятельности.

Принципами, обеспечивающими развитие системы организационного поведения персонала должны стать:

- принцип системности - заключается в обеспечении преемственности целей организационного поведения его содержанию, формам, методам и средствам, а также механизмам оценки результатов его развития;

- принципа непрерывности - направлен на созданием условий преемственности и взаимодополнении технологий развития организационного поведения как динамичной дискретно-последовательной деятельности управления персоналом;

- принцип элективности - обеспечивает возможность работникам проявлять самостоятельность и быть независимыми в выборе целевых установок, техник и методов принятия управленческих решений.

Все принципы взаимосвязаны и реализуются в единстве.

Под «новыми геополитическими условиями» в диссертационном исследовании рассматривается комплекс взаимосвязанных факторов, сформировавшихся в условиях новой геополитической и экономической мировой ситуации и оказывающих системное воздействие на управление человеческими ресурсами в российских организациях:

Предложенная систематизация новых условий жизнедеятельности системы управления персоналом опирается на позицию отечественных и зарубежных, которые в своих научных трудах затрагивают проблематику трансформации роли организационной культуры и организационного поведения в системе управления человеческими ресурсами в контексте кризиса.

Таблица 3 – Характеристика новой реальности в управлении организационным поведением персонала (составлено автором на основании)

Факторная среда	Содержательная характеристика
Геоэкономическое влияние[105]	Санкционное давление, ограничивающее доступ к международным рынкам труда, технологиям и образовательным программам; разрыв глобальных цепочек создания стоимости, релокация бизнеса
Институциональное влияние[106]	Трансформация регуляторной среды, импортозамещение в сфере HR-технологий, изменение требований к кадровому учету и отчетности
Социально-демографическое влияние[107]	Значительный отток квалифицированных специалистов («утечка мозгов»), дефицит кадров в высокотехнологичных секторах, релокация сотрудников внутри страны
Социокультурное влияние[108][109]	Переоценка ценностных ориентиров, рост значимости национально-культурной идентичности, трансформация трудовой этики в условиях неопределенности
Технологическое влияние[110]	Ограничение доступа к зарубежным цифровым платформам и системам управления персоналом, ускоренное развитие импортозамещающего ПО

Erердi C., Nurgabdeshov A., Kozhakhmet S., Rofcanin Y., в систематическом обзоре литературы отмечают, что неопределенность и

[105] Latukha M., Dikova D., Panibratov A.Y., Kuleshov N. The double bind: Human resource management under sanctions and skilled labor exodus. International Business Review, 2026. 35(1), 102520

[106] Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

[107] Исследование трендов в области управления персоналом в российских компаниях (НИУ ВШЭ, 31.01.2025)

[108] Гусева Н.И. Инновационные подходы менеджмента российских компаний: ценности против инструкций //XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики

[109] Пак Дживон Корпоративная культура и управленческая деятельность в Советском Союзе и России: с акцентом на межкультурную сравнительную модель Хофстеде // Журнал славянских исследований. 2012, том 27, № 2, стр. 27-57.

[110] Sanders, K., Nguyen, P.T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A.E., & Schwarz, G. Human resource management system strength in times of crisis. Journal of Business Research, 2024. 171 (6), p. 114365

кризисные явления коренным образом меняют логику HRM-практик, требуя от организаций пересмотра устоявшихся подходов к привлечению, развитию и удержанию персонала[111]. Авторы подчеркивают, что кризисы выступают катализатором изменений, выявляя слабые места существующих систем.

A. Wilkinson и G. Wood отмечают, что глобальные тренды и кризисы, преломляясь через призму национальных моделей управления, приводят к дивергенции HRM-практик. То, что эффективно в стабильной экономике одного типа, может оказаться несостоятельным в условиях турбулентности в другой[112].

В свою очередь Sanders K., Nguyen P.T., Bouckenooghe D., Rafferty, A.E. ввели понятие «силы» HR-системы (HRM system strength) - способности последовательно и непротиворечиво транслировать цели организации и создавать у персонала чувство предсказуемости и справедливости даже в кризисных обстоятельствах[113].

Стратегический подход к управлению персоналом в условиях изменений рассматривают A. Vanderstukken, K. Vangronsvelt и A. De Vos. В своих исследованиях авторы предложили типологию реакций HRM на кризис: стратегии, ориентированные на операционную эффективность; стратегии сохранения персонала; стратегии использования кризиса как возможности для форсированных изменений[114].

---

[111] Ererdi, C., Nurgabdeshov, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000 -2018). The International Journal of Human Resource Management, 2021. 33(2), 1-39

[112] Wilkinson, A., & Wood, G. Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. The International Journal of Human Resource Management, 2017. 28(18), 2503 - 2518.

[113] Sanders, K., Nguyen, P.T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A.E., & Schwarz, G. Human resource management system strength in times of crisis. Journal of Business Research, 2024. 171 (6), p. 114365.

[114] Vanderstukken, A., Vangronsvelt, K., & De Vos, A. HRM reactions to crisis situations: a latent class analysis approach. Personnel Review, 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print // https://www.emerald.com/pr/article/doi/10.1108/PR-10-2024-0889/1301059

M. Mirzapour с соавторами исследовал стратегическую роль управления человеческими ресурсами в антикризисном менеджменте, выявив медиирующую роль организационной культуры[115].

I. Georgescu, Bocean, C.G., Vărzaru, A.A., Rotea, C.C., Mangra, M.G., и Mangra, G.I. подтвердили, что стратегическое управление человеческими ресурсами и организационная культура должны быть согласованы для повышения организационной устойчивости в условиях неопределенности[116].

В свою очередь, E.K. Zavyalova, D.G. Kucherov и V.S. Tsybova изучили подходы к развитию человеческих ресурсов в российских IT-компаниях в период экономического кризиса, показав, что российские компании демонстрируют специфические адаптационные механизмы, не всегда укладывающиеся в зарубежные концепции[117].

Исследоования M. Latukha, A. Panibratov и N. Kuleshov на материалах российских IT-компаний свидетельствуют о том, что в условиях санкционного давления происходит фундаментальная трансформация логики инвестирования в человеческий капитал: долгосрочное развитие замещается реактивными стратегиями замещения, фрагментацией HR-практик и отказом от инвестиций в обучение и развитие[118].

S. Jandhyala в коллективной монографии Cambridge University Press показывает, что геополитические противоречия влияют на то, кто работает,

---

[115] Mirzapour, M., Toutian, S.S., Mehrara, A., & Khorrampour, S. The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. International Journal of Human Capital in Urban Management, 2019. 4(1), pp. 43-50.

[116] Georgescu, I., Bocean, C.G., Vărzaru, A.A., Rotea, C.C., Mangra, M.G., & Mangra, G.I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. Sustainability, 2024. 16(10), p. 4315

[117] Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis. Human Resource Development International, 2018. 21(4), pp. 319–339.

[118] Latukha, M., Dikova D., Panibratov, A.Y., & Kuleshov, N. The double bind: Human resource management under sanctions and skilled labor exodus. International Business Review, 2026. № 35(1), p. 102520

как выполняется работа и где она осуществляется, вызывая сопротивление удаленной работе и сдвиг в сторону локализованных пулов талантов[119].

В зарубежных исследованиях (например, Эрэрди с соавт., 2021; Мирзапур с соавт., 2019) организационная культура часто рассматривается как медиатор между HR-практиками и результативностью, то есть опосредующая переменная; в нашей модели неформальные институты выступают не медиатором, а независимым адаптационным механизмом, который активируется именно при ослаблении формальных практик и может функционировать автономно;

Зарубежные авторы (Сандерс и др.) делают акцент на согласованности и последовательности HR-системы как условии её силы; мы же показываем, что в российской среде, где согласованность формальных практик объективно снижена, неформальные институты берут на себя координирующую функцию, что не требует специального «сильного» HR-дизайна.

В отличие от работ, трактующих неформальные отношения как источник оппортунизма или сопротивления (например, в теории бюрократии), наше исследование фиксирует их просоциальный и конструктивный характер в условиях кризиса, что согласуется с эмпирическими наблюдениями высокой коллективистской ориентации российских работников и традиций взаимовыручки.

Считаем, что существующие исследования отечественных и зарубежных ученых сосредоточены преимущественно на анализе формальных HR-практик и их трансформации в кризисных условиях. При этом роль неформальных институтов, таких как социальные нормы, ценностные ориентации, традиции, стереотипы поведения, воспроизводимые сотрудниками в повседневных взаимодействиях, - остается на периферии

[119] Jandhyala, S. Geopolitics and the Future of Work. In The Great Disruption: How Geopolitics is Changing Companies, Managers, and Work (pp. 140–168). Cambridge University Press. 2025. 288 p.

научного анализа или рассматривается как статичный контекст, а не как динамический адаптационный механизм.

В этой связи в диссертационном исследовании выявлена специфика воспроизводства неформальных институтов: в отличие от стабильных условий, где они транслируются преимущественно через механизмы социализации и наставничества, в условиях турбулентности наблюдается их актуализация и усиление через неформальные коммуникационные каналы, горизонтальные связи и стихийные практики взаимопомощи.

В свою очередь, выявленные черты трансформации организационного поведения отличаются от описанных в зарубежной литературе моделей тем, что в них доминирует не «стратегический выбор» и не «сила HR-системы», а спонтанная самоорганизация на уровне неформальных взаимодействий, компенсирующая дефицит стратегического управления.

Полученные данные свидетельствуют о том, что черты трансформации организационного поведения отечественной практики отличаются от описанных в зарубежной литературе тем, что в них доминирует не «стратегический выбор» и «сила HR-системы», а спонтанная самоорганизация на уровне неформальных взаимодействий, компенсирующая дефицит стратегического управления.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных походов к управлению персоналом в новых геополитических и социально-экономических условиях (составлено автором)

Критерий	Зарубежные подходы к управлению персоналом	Отечественные подходы к управлению персоналом
Доминирующий механизм адаптации	Трансформация формальных HR-практик, заключающаяся в пересмотре стратегий найма, развития, удержания сотрудников	Активизация неформальных институтов (ценности, нормы, традиции) как компенсаторный механизм

Критерий	Зарубежные подходы к управлению персоналом	Отечественные подходы к управлению персоналом
Характер HR-практик	Сохранение системности при адаптации управленческих подходов	Фрагментация, реактивность, отказ от долгосрочных инвестиций
Роль организационной культуры	Медиирующая переменная в антикризисном управлении	Самостоятельный адаптационный ресурс, источник устойчивости
Субъект адаптации	Менеджмент, HR-департамент	Весь персонал через неформальные взаимодействия
Временной горизонт	Сочетание краткосрочных и долгосрочных стратегий	Доминирование краткосрочных, ситуативных реакций

Таким образом, проведенное сопоставление с зарубежными теоретическими конструктами показывает, что наше исследование не просто констатирует важность неформальных институтов – оно переопределяет их онтологический статус: из пассивного контекста они превращаются в активный динамический ресурс, специфичный для стран с высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости, а также для периодов глубокой институциональной турбулентности. Это отличие не является декларативным, а подтверждается как качественными кейсами, так и количественными моделями, что позволяет говорить о приращении научного знания в области организационного поведения применительно к российской реальности.

При этом неформальные институты (социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций, стереотипы социального поведения) выступают в роли ключевых детерминант организационного поведения в условиях, когда формальные HR-практики утрачивают системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер.

Развитие постиндустриального общества стало толчком к трансформации управленческой деятельности организаций, пересмотру принципов разделения трудовой деятельности и функций менеджмента, пониманию ценности работников[120].

Организационное поведение начинает играть ключевую роль в системе управления персоналом, так как именно человеческий фактор, качество персонала обеспечивает успех управленческих решений и повышает конкурентные преимущества предприятия.

Управление развитием организационного поведения выступает уникальной и сложной задачей для отдельного предприятия. Исследование организационно-управленческих подходок к его развитию позволило сделать выводы о перспективах совершенствования организационного поведения:

- организационное поведение остается междисциплинарным направлением, которое заимствует большое количество идей из других областей знаний. При этом научные обоснованные модели трансформируются их социальных наук, а практика их применения из управленческих. В этой связи, необходима разработка научно обоснованной концепции интеграции механизмов организационного поведения в систему управления персоналом, в которой теория и практика взаимодействия субъектов трудовой деятельности будет строиться на современных теориях менеджмента;
- управление развитием организационного поведения представляет непрерывный процесс трансформации деятельности руководителя и сотрудников организации на основе комплекса научно-методического, информационного, андрагогического и социально-коммуникативного подходов.

[120] Эсаулова И.А. Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников // Управленец. 2020. Т. 11. №2 С. 41-52.

Предложенная структура организационно-управленческого подхода носит системный характер и основывается на разделяемой персоналом кадровой политике, являющейся частью стратегии развития предприятия.

Принципиальное отличие от зарубежных концепций состоит в том, что в ведущих западных моделях (например, в работах К. Сандерс о «силе HR-системы», в стратегических подходах А. Уилкинсона и Г. Вуда, в исследованиях вовлеченности Дж. Эрроусмита и Дж. Паркера) неформальные институты либо остаются за скобками анализа, либо рассматриваются как статичный контекстный фон, не изменяющий своей роли в кризисных условиях.

Более того, в этих моделях основным субъектом адаптации выступает менеджмент или HR-департамент, который целенаправленно перестраивает формальные практики. В противоположность этому, наше исследование показывает, что в российской действительности, где дистанция власти (PDI=93) и избегание неопределённости (UAI=95) экстремально высоки, а доверие к формальным институтам традиционно низко, адаптация происходит «снизу» – через неформальные каналы коммуникации, горизонтальные связи, стихийные практики взаимопомощи и перераспределения обязанностей. Эти процессы не управляются директивно, а возникают как реакция на дефицит ясных правил, что делает их принципиально иным механизмом, чем описанные в зарубежной литературе «стратегические повороты» HRM.

В отношении эмпирической обоснованности данного вывода подчеркнём, что он базируется не только на корреляционном анализе количественных данных (в частности, на результатах опроса 68 российских компаний из более чем 20 отраслей, проведённого в 2025 г., а также на динамике показателей CRANET за три волны), но и на качественных методах: полуструктурированных интервью с руководителями и линейными сотрудниками (n=24), а также на наблюдении за рабочими группами на предприятиях.

Качественные данные позволили зафиксировать конкретные поведенческие паттерны, которые не сводятся к статистическим связям: например, в условиях отмены плановых обучений сотрудники самостоятельно организуют «кружки качества» и обмен опытом в мессенджерах; при отсутствии чётких KPI по новым проектам - вырабатывают неформальные критерии оценки успешности через регулярные «летучки» без участия руководителя. Эти примеры показывают, что неформальные институты выступают не пассивным фоном, а активным «буфером», поглощающим управленческие сбои. Для установления причинно-следственных связей в диссертации применяется не только корреляционный анализ, но и регрессионное моделирование (с контролем на размер компании, отрасль и уровень текучести), что позволяет отделить влияние неформальных институтов от воздействия иных факторов (например, уровня оплаты труда или стиля руководства). Результаты подтверждают, что сила неформальных норм положительно коррелирует с субъективной оценкой стабильности коллектива даже при снижении формальной поддержки ($\beta=0,42$; $p<0,01$), что дает основание говорить о компенсаторной функции, а не о простой сопутствующей связи.

Таким образом, применение современных организационно-управленческих подходов к развитию организационного поведения в системе управления персоналом позволяет совершенствовать процессы принятия управленческих решений на основе вовлеченности сотрудников и учета их ценностей и мотивов.

Обобщение результатов анализа существующих моделей организационного поведения позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, процесс их изменения характеризуется поступательной динамикой. Во-вторых, детерминантами данной трансформации выступают два комплекса факторов: целевые установки, ценностные ориентации и потребности персонала, а также стратегические ориентиры и корпоративная система ценностей предприятия. В этой связи, ключевой задачей управления

персоналом становится своевременная идентификация доминирующих поведенческих моделей для осуществления управляемого воздействия на них. Такое воздействие необходимо коррелировать с динамикой факторов внешней среды, а также с изменением целей, потенциала и ценностных структур работников.

Современная парадигма, предполагающая ориентацию бизнес-структур на неустойчивую внешнюю среду, обусловливает потребность в эволюции коллегиального поведения. В качестве ответа на данный вызов в системе HR-менеджмента предлагается модель организационного поведения на основе ценностного подхода и динамики внешней среды. Данная модель, базируясь на принципах коллегиальности, представляет собой следующий этап ее развития, обеспечивающий соответствие поведенческих паттернов актуальным требованиям рынка, стратегическим задачам предприятия и индивидуальным запросам сотрудников.

ВЫВОДЫ: Управление персоналом с позиции научного менеджмента фокусируется на конкретных процессах: подборе, адаптации, оценке, мотивации, развитии и удержании персонала. Однако без глубокого понимания причинно-следственных связей, лежащих в основе этих процессов, они рискуют превратиться в набор разрозненных и малоэффективных административных процедур.

Теория организационного поведения, будучи междисциплинарной наукой, интегрирующей вклад психологии, социологии, антропологии и политологии, предоставляет этот самый недостающий концептуальный аппарат. Она системно изучает поведение индивидов, групп и структуры в целом в организационном контексте. Без опоры на теорию организационного поведения управление персоналом лишается научной базы и становится искусством, основанным на интуиции и субъективной оценке.

Интеграция принципов организационного поведения в систему управления персоналом позволяет выстроить целостную, непротиворечивую и эффективную систему, способную адаптироваться к вызовам современного

бизнеса и раскрывать потенциал каждого сотрудника для достижения стратегического успеха.

В ходе проведенного исследования определено, что классические модели управления, основанные на жестком контроле, стандартизации и иерархии, уступают место подходу, ориентированному на формирование сильной организационной культуры и повышение уровня вовлеченности сотрудников. В условиях, когда от персонала требуются не просто исполнительность, а креативность, проявление инициативы и ответственности, прямое администрирование оказывается малоэффективным.

Автором на основе анализа эволюции организационного поведения в системе управления персоналом были идентифицированы его специфические черты в условиях современной организации.

В существующих моделях организационного поведения и управления персоналом акцент сделан на формальных практиках, тогда как роль неформальных институтов (ценностей, норм, традиций, стереотипов поведения) как самостоятельного адаптационного механизма в условиях фрагментации формальных процедур остаётся недостаточно изученной, особенно в контексте российских организаций.

Классические модели согласования ценностей и культуры рассматривают ценности как статичный контекст, но не предлагают инструментов для выявления и преодоления ценностных разрывов (противоречий между декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом ценностями).

Существующие подходы к диагностике детерминант организационного поведения носят преимущественно качественный характер и не обеспечивают количественной измеримости разрыва между реальным и желаемым состоянием, что ограничивает возможность приоритизации управленческих воздействий.

Модели управления изменениями не учитывают тип организационной культуры и не предусматривают операционализации ценностей в

поведенческие индикаторы, а также не используют возможности непрерывной AI-поддерживаемой диагностики.

В исследовании определены ключевые характеристики трансформации организационного поведения, детерминированные новыми геополитическими и социально-экономическими условиями. К числу таких характеристик отнесены социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций и стереотипы социального поведения, которые актуализируются и репродуцируются каждым сотрудником как внутри, так и за пределами организации.

Неформальные институты (социальные нормы, установки, ценности, традиции, атрибуты, процессы интеракций, стереотипы социального поведения) определены как ключевые детерминанты организационного поведения в условиях, когда формальные практики управленья персоналом утрачивают системность и приобретают реактивный, фрагментированный характер.

В отличие от стабильных условий, где они транслируются преимущественно через механизмы социализации и наставничества, в условиях турбулентности наблюдается актуализация и усиление неформальных институтов через неформальные коммуникационные каналы, горизонтальные связи и стихийные практики взаимопомощи.

Как показывают измерения по методике Г. Хофстеде, российские культурные параметры задают специфическую среду, в которой те или иные управленческие подходы либо работают, либо нет. Эмпирически подтверждено, что для России характерны, во-первых, очень выраженный коллективизм, во-вторых, крайне высокая дистанция власти. Из такой конфигурации логически следует: партисипативные (основанные на участии сотрудников) методы теряют свою эффективность в российских компаниях - причем значительно.

Исследователи констатируют, что более эффективно управлять персоналом с помощью авторитарного и репрессивного лидерства, нежели

предоставляя автономию подчинённым. Отметим, что такой вывод расходится с классическими зарубежными и моделями - теми, где дистанция власти по умолчанию невелика, а рядовые сотрудники рассматриваются как готовые к самостоятельным действиям и инициативе.

Ключевой модернирующий эффект высокой дистанции власти заключается в том, что российским компаниям требуется организационный профиль, в котором лидер может играть значительно более значимую роль с закреплением за ним соответствующих позиций и полномочий в строгой иерархии.

В условиях высокой дистанции власти методы организационного поведения, предполагающие горизонтальные коммуникации и децентрализацию принятия решений, либо вовсе не работают, либо требуют существенной адаптации через способность руководителя одновременно сохранять контроль и постепенно расширять автономию сотрудников в строго дозированном режиме.

Параметр избегания неопределtнности создаёт дополнительный барьер для методов организационного поведения, связанных с гибкостью и ситуативностью. Эмпирические исследования показывают, что «необходимо смелое решение исполнительного директора или управленческие правила, а не обсуждение и участие в решении проблем, поскольку Россия - страна с высоким избеганием неопределённости и высокой дистанцией власти». Это означает, что такие методы организационного поведения, как agile-подходы в управлении персоналом, самоорганизующиеся команды и ценностно-ориентированное управление без жёсткой формальной поддержки, будут встречать психологический дискомфорт и сопротивление.

Важное уточнение вносит анализ советского и постсоветского периодов: «Что касается избегания неопределённости, в советский период оно было высоким, тогда как в современной России этот показатель стал очень низким». Это расхождение между советским наследием (приверженность планам и правилам) и современными тенденциями создаёт

противоречивую среду, в которой методы организационного поведения должны учитывать как сохраняющиеся культурные паттерны, так и происходящие изменения.

С одной стороны, Россия традиционно считается обществом коллективистского типа. С другой - у молодого поколения всё отчётливее проявляются индивидуалистические установки. Наложение этих двух тенденций даёт дополнительный модерационный эффект. Как отмечают исследователи, в последнее время молодое поколение легко меняет работу в погоне за более высокой заработной платой, что отражает быстро распространяющееся явление индивидуализма. Отсюда следует практический вывод: система управления персоналом должна строиться дифференцированно, с учётом поколенческих различий. Для работников старших возрастов сохраняют действенность коллективистские инструменты - например, групповые формы поощрения или командные бонусы. А для молодых специалистов важно не только предложить достойный бонус, но и наглядно показать перспективы карьерного и профессионального роста - именно это, по мнению ряда авторов, снижает текучесть и повышает лояльность.

Обобщая сказанное, можно заключить (и это подтверждается эмпирическими данными): при внедрении методов организационного поведения в российских компаниях нельзя механически заменять авторитарно-репрессивные приёмы на партисипативные. Необходима разработка гибридных моделей. В них сильное лидерское начало сочетается с элементами предоставления автономии, а формализованные регламенты - с попытками внедрить ценностное управление.

В этой связи отмечаются механизмы трансформации HRM-практик: привлечение талантов смещается от глобального выстраивания кадрового резерва к краткосрочным стратегиям замещения - внутреннему «переманиванию» сотрудников и повышению заработных плат; развитие талантов переходит от структурированных инвестиций в навыки к

импровизированным, низкозатратным механизмам обучения и обмена знаниями, а удержание талантов трансформируется из кумулятивных карьерных стратегий в тактики выживания, включая денежные стимулы и ситуативные корректировки.

Сравнительный анализ практик управления персоналом в кризисы 2008 г., 2014 г. и 2022-2024 гг. выявил качественное изменение: если в предыдущие периоды наблюдалась адаптация формальных HR-практик с сохранением их системности, то в текущих условиях фиксируется фрагментация и реактивность формальных процедур при одновременной активизации неформальных институтов как компенсаторного механизма.

В условиях нового типа кризиса неформальные институты (ценности, нормы, традиции, стереотипы поведения) приобретают роль самостоятельного адаптационного ресурса, не управляемого напрямую менеджментом.

В условиях исторического минимума безработицы и высокого дефицита кадров методы организационного поведения приобретают критическое значение для повышения устойчивости HR-системы по следующим направлениям:

- во-первых, когда материальное стимулирование ограничено и недостаточно для удержания сотрудников, на первый план выходят психологические механизмы удержания: чувство принадлежности, значимости, автономии и развития. Методы организационного поведения, направленные на формирование вовлечённости и ценностной идентификации, становятся альтернативой дорогостоящим материальным стимулам;

- во-вторых, способность балансировать между контролем и расширением полномочий позволяет создавать среду, в которой сотрудники чувствуют одновременно поддержку и уважение, что критически важно для удержания в условиях дефицита;

- в-третьих, ценностно-ориентированное управление становится стратегическим ресурсом устойчивости. Как показано в российских эмпирических исследованиях, существует разрыв между потребностью сотрудников в осмысленности труда и применяемыми управленческими подходами. Управление по ценностям и смыслам повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров и укрепляет конкурентные позиции компании;

- в-четвёртых, необходимо учитывать, что классические модели управления исчерпали себя в условиях высокой турбулентности. Методы организационного поведения, ориентированные на развитие адаптивности, психологической устойчивости и самоорганизации, становятся базойдля построения «аналитически-управляемой» HR-функции, способной реагировать на непрерывные внешние изменения.

В российской управленческой практике преобладает концептуальный подход, который постепенно дополняется элементами управления по целям, однако переход к полноценному управлению по ценностям остаётся незавершённым.

Исследователи фиксируют, что «на смену управлению по инструкциям и управлению по целям, требующим высокого уровня формализации и контроля, приходит более гибкое управление по ценностям, ориентированное на качество для клиентов, профессионализм и автономию сотрудников».

Однако в российской практике разрыв между декларацией ценностей и их операциональным воплощением остаётся значительным.

Для преодоления этого разрыва интеграция методов организационного поведения должна осуществляться по следующим конкретным направлениям: *интеграция ценностей в операционные HR-процессы через методы организационного поведения*. Как показывает анализ практик российских компаний, компании осознают необходимость управления по ценностям, однако не используют его в полной мере. Методы организационного поведения позволяют перевести ценности из области

деклараций в плоскость повседневных управленческих действий; *система оценки и вознаграждения*: соблюдение корпоративных ценностей должно быть интегрировано в KPI менеджеров, а нарушение — иметь серьезные последствия; *рекрутинг и отбор*: ценностный профиль кандидата должен проверяться на совместимость с корпоративной культурой на этапе найма. *обратная связь и признание*: развитие культуры обратной связи позволяет выявлять и поощрять ценностно-ориентированное поведение сотрудников.

Таким образом, управление по ценностям не может быть импортировано из зарубежных контекстов без учёта специфики российской практики управления персоналом. Декларируемые корпоративные ценности должны резонировать с глубинными культурными установками российских сотрудников, а не противоречить им. Сильная организационная культура является критическим ресурсом развития организационного поведения, но её создание требует последовательных инвестиций и системного подхода. В российском контексте это означает переход от декларативных ценностей к ценностям как сквозному механизму координации всех HR-процессов.

Специфика российской модели интеграции организационного поведения и управления человеческими ресурсами определяется уникальным сочетанием культурных параметров и исторического наследия, что принципиально отличает её как зарубежных моделей. В российском контексте наиболее перспективными представляются гибридные модели, сочетающие патерналистские элементы зарубежных моделей с ценностно-ориентированным управлением, но с обязательной адаптацией к российской культурной матрице. Преобладание в российской управленческой практике концептуального подхода «управление по инструкциям» над «управлением по ценностям» означает, что интеграция методов организационного поведения в систему управления персоналом требует специальных механизмов «перевода» ценностей в операционные процедуры.

ГЛАВА 2 ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1 Компаративный анализ организационного поведения персонала в различных организационных средах

В рамках теоретического анализа были определены структурные компоненты организационного поведения сотрудников международных компаний, детерминированного индивидуальными целевыми установками персонала, что позволило провести их компаративную оценку. Исследование было направлено на изучение социально-экономических характеристик и современного состояния моделей поведения персонала.

Эмпирическая часть работы реализована в соответствии со следующими задачами:

а) оценка значимости для сотрудников характеристик структурных компонентов организационного поведения;

б) измерение уровня их удовлетворенности трудом;

в) верификация полученных типов организационного поведения;

г) анализ особенностей коррекции сложившихся поведенческих моделей.

Основные положения научных гипотез сводились к следующему:

- классификация типов организационного поведения детерминирована степенью выраженности его структурных компонентов;

- эффективность трудовой деятельности персонала находится в прямой зависимости от комплекса факторов, включающего мотивацию, стратегические целевые установки, уровень профессиональной удовлетворенности и индивидуальные поведенческие характеристики. Указанная совокупность факторов формирует определенный тип организационного поведения;

Различные типы организационного поведения оказывают дифференцированное влияние на производительность структурных подразделений и организации в целом, что проявляется в следующих закономерностях:

- сотрудники с доминированием инструментально-материальных компонентов в структуре трудовой деятельности демонстрируют утилитарное отношение к ее результатам, что повышает риски текучести кадров при возникновении производственных трудностей или несоответствии ожиданий;

- сотрудники со сбалансированной структурой трудовых компонентов характеризуются стабильно высокими показателями качества выполнения задач;

- чрезмерно высокая степень выраженности отдельных компонентов труда коррелирует со снижением качества выполнения рабочих операций[121].

Тип организационного поведения определялся на основе комплексного исследования, которое включало анкетирование и анализ документов и было направлено на оценку следующих компонент:

- уровня удовлетворенности условиями труда;

- степени выраженности структурных элементов организационного поведения;

- преобладающих типов организационного поведения сотрудников;

- качества исполнения трудовых функций.

Согласно концепции Т. Парсонса, данный подход предоставляет инструментарий для анализа как статичных параметров, а также изменения поведения персонала в коллективе с учетом разнообразия принимаемых управленческих решений[122].

[121] Leading Different Generational Cohorts in the Workplace: Focus on Situational and Inclusive Leadership / D. Huyler, L. Gomez, T. S. Rocco, M. S. Plakhotnik // New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. – 2024. – DOI 10.1177/19394225241297230.
[122]

Исследование корреляционных проявлений среди компонентов и системы в целом свидетельствует о том, что организационное поведение является самостоятельной подсистемой управления и цельной социально-управленческой концепцией. Такой подход позволяет в данном исследовании более подробно изучить взаимодействие всех элементов системы с позиции управления персоналом.

Методологический фундамент исследования составляют следующие принципы (Рисунок 16):

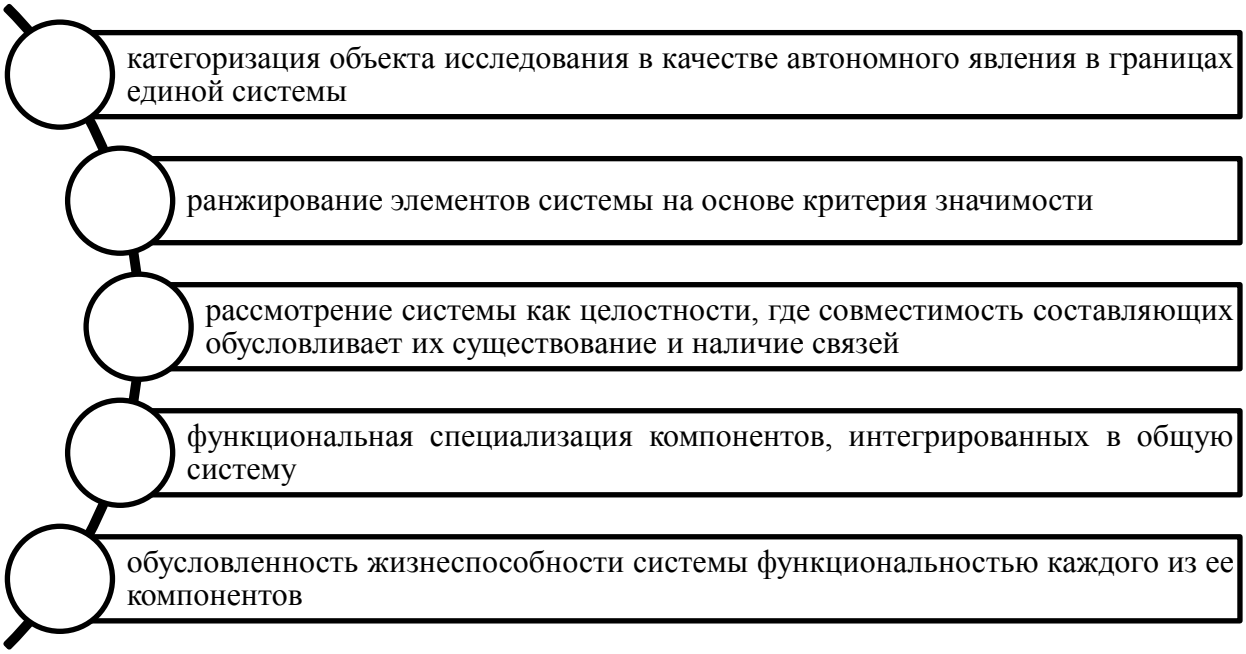


Рисунок 16 – Основополагающие принципы исследования концепции организационного поведения в системе управления персонала (составлено автором)

Разработанный инструментарий (анкета) характеризуется однозначностью формулировок, что минимизирует риски их субъективной интерпретации и делает восприятие вопросов инвариантным относительно уровня компетентности респондентов. Это обеспечивает допустимость применения разработанного опросника в условиях выбранных организаций.

Надёжность анкеты проверена по коэффициенту α-Кронбаха (α=0,87), что свидетельствует о высокой внутренней согласованности. Весовые коэффициенты компонентов определены методом главных компонент.

Структура критериев оценки организационного поведения подразделяется на объективные и субъективные.

К объективным критериям относятся: наличие формальных поощрений или санкций; уровень профессиональной активности; результаты аттестации деятельности руководством; иерархический статус (занимаемая должность).

Субъективные критерии включают: удовлетворенность условиями трудовой деятельности; удовлетворенность содержанием труда и характером социально-профессиональных коммуникаций; доминирование организационных или личных целевых установок в процессе решения профессиональных задач.

Выделение указанных критериальных групп дает возможность идентифицировать ключевые параметры организационного поведения персонала, которые являются предметом целенаправленной оптимизации со стороны субъекта управления на уровне структурного подразделения.

Кроме того, к субъективным факторам, детерминирующим качество выполнения трудовых функций целесообразно отнести: личные целевые ориентации сотрудников; степень соблюдения норм трудовой дисциплины; состояние морально-психологического климата в коллективе; характер межличностных отношений в профессиональной группе.

Считаем, что анализ выделенных критериев позволяет определить адекватную степень и направленность необходимого управленческого воздействия.

Структура и методы исследования приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Методологическая составляющая исследования организационного поведения персонала (составлено автором)

Компоненты	Показатели оценки	Методы исследования
Должность	Место в структуре организации	Анкетирование
Результаты трудовой деятельности	Награды, поощрения Взыскания	Анкетирование Анализ документов
Профессиональная и социальная активность	Проявление инициативы, творчества Проявление стереотипности в поведении	Анкетирование Анализ документов
Профессиональные качества	Способность квалифицированно решать поставленные задачи	Анкетирование
Морально-нравственные качества	Нормативность в поведении	Анкетирование Анализ документов
Способность адекватного восприятия ситуации	Степень развитости когнитивных способностей	Анкетирование
Индивидуальнее поведенческие качества	Отношение к себе, к традициям организации	Анкетирование
Социально-психологическое состояние климата	Степень удовлетворенности климатом	Анкетирование Анализ документов
Приоритетность целей работы	Степень сбалансированности личных и организационных целей	Анкетирование
Направленность деятельности	Ожидания от выполнения трудовых обязанностей	Анкетирование

Для определения уровня сформированности организационного поведения целесообразно использовать сводный (интегральный) показатель, который является среднеарифметическим значением совокупности выделенных компонентов оценки поведения персонала.

Для приведения разнородных данных к единой шкале проводилась нормализация значений компонентов с последующим расчетом интегрального индекса. Весовые коэффициенты для компонентов

определялись на основе анализа корреляционных связей, что позволило установить статистическую значимость каждого компонента организационного поведения относительно других.

Толкование полученных результатов производилось путем выделения категорий по следующим уровням организационного поведения: низкий, средний, высокий.

Аналитическая группировка данных по уровням выраженности, построение одномерного распределения и оценка соответствия нормативным требованиям позволили выявить ключевые проблемные аспекты.

Для подтверждения целесообразности и точности произведенной оценки позиции анкетируемых сравнивались относительно уровня эффективности реализации трудовых функций и установленными уровнями организационного поведения (низкий, средний, высокий). Анализ взаимосвязи этих распределений составил основу для описания результатов исследования.

В исследовании также приняли участие сотрудники, занимающие должности руководителей структурных подразделений, владеющие значительной информацией как о профессиональных, так и личностных данных персонала. Сбор эмпирических данных был проведен с применением двух методов: анализа документации и анкетирования.

Инструментарий анкеты включал дихотомические, ранговые, порядковые и номинальные шкалы. Для измерения значимости компонентов использовалась пятибалльная порядковая шкала, где значение 5 соответствует максимальной, а 1 - минимальной значимости.

Выборку исследования составили 1150 респондентов, занимающих различные должностные позиции, в том числе 590 руководителей структурных подразделений и 560 рядовых сотрудников. Исследование проведено на базе 12 организаций в Орловской области и г. Москва.

Объем выборочной совокупности и применение методов математической статистики обеспечили репрезентативность данных и

позволили выявить специфические особенности проявления различных типов организационного поведения персонала.

Анализ социально-демографических характеристик выборки показал следующее:

- по семейному положению наблюдается относительно равномерное распределение: 52% респондентов состоят в браке, 48% – не состоят;

- этнический состав респондентов является мононациональным, с доминирующей долей русских (87,4%);

- уровень образования характеризуется преобладанием лиц со средним профессиональным образованием (50,5%). Доля респондентов со средним общим и основным общим образованием составляет 25,5% и 11,6% соответственно, а наличие высшего образования отмечается у 12,4%.

Образовательный потенциал, а также кластеры профессиональных компетенций формируют резерв для оптимизации затрат, связанных с дополнительным обучением, повышением квалификации и профессиональной переподготовкой.

Данный фактор способствует минимизации доли низкоквалифицированных кадров в контексте интенсификации процессов цифровизации и автоматизации производства.

В результате анализа мотивационно-ценностной структуры трудовой деятельности были идентифицированы наиболее значимые для респондентов факторы. К доминирующим мотивам отнесены: «решение жилищной проблемы» (26%) и «материальное благополучие» (17%).

Интерпретация полеченных данных приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Значимость мотивов трудовой деятельности в организации (составлено автором)

Ранг	Мотив	%
1	Решение жилищной проблемы	26
2	Материальное благополучие	17
3	Льготы, преимущества	15
4	Достижение определенного положения в обществе	12
5	Возможность физического и психологического развития	11
6	Карьерный рост	9
7	Социальная защищенность	7
8	Возможность переждать сложный период	3
		100

Проведенный анализ эмпирических данных свидетельствует о выраженной ориентации значительной доли сотрудников на материальное стимулирование. В связи с этим возникает научный вопрос о правомерности редукции мотивационно-ценностного компонента организационного поведения исключительно к инструментальному поиску материальной выгоды. Эмпирически установлено, что доминирование у персонала утилитарных мотивов, связанных с получением денежного вознаграждения или иных материальных благ, не нивелирует наличия у них нравственных и духовных ориентаций по отношению к трудовой деятельности. Нормативно-ценностная система, включающая сложившиеся традиции и корпоративные нормы, является имманентной характеристикой исследуемых международных компаний.

Важно отметить, что в ходе исследования респонденты идентифицировали как наиболее значимые аспекты, относящиеся к морально-психологической сфере: интерес к профессии (содержательность труда) и благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Превалирование данных ответов в общей структуре предпочтений позволяет сформулировать промежуточный вывод о сформированности у большинства опрошенных не безразличного, а вовлеченного отношения к организационному поведению, детерминированного не только рациональным расчетом, но и эмоционально-ценностными основаниями.

Таблица 7 – Значимость ценностей трудовой деятельности в организации (составлено автором)

Ранг	Мотив	%
1	Интересная профессия	26
2	Личное достоинство сотрудника	17
3	Хороший коллектив	16
4	Возможность физического и психологического совершенствования	13
5	Возможность увидеть разные страны	9
6	Уважение со стороны окружающих	8
7	Организованный образ жизни	7
8	Традиции, ритуалы, фирменная одежда	4
		100

При оценке общей удовлетворенности трудовой деятельности в компании нами были систематизированы ключевые факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность персонала (рисунок 17):

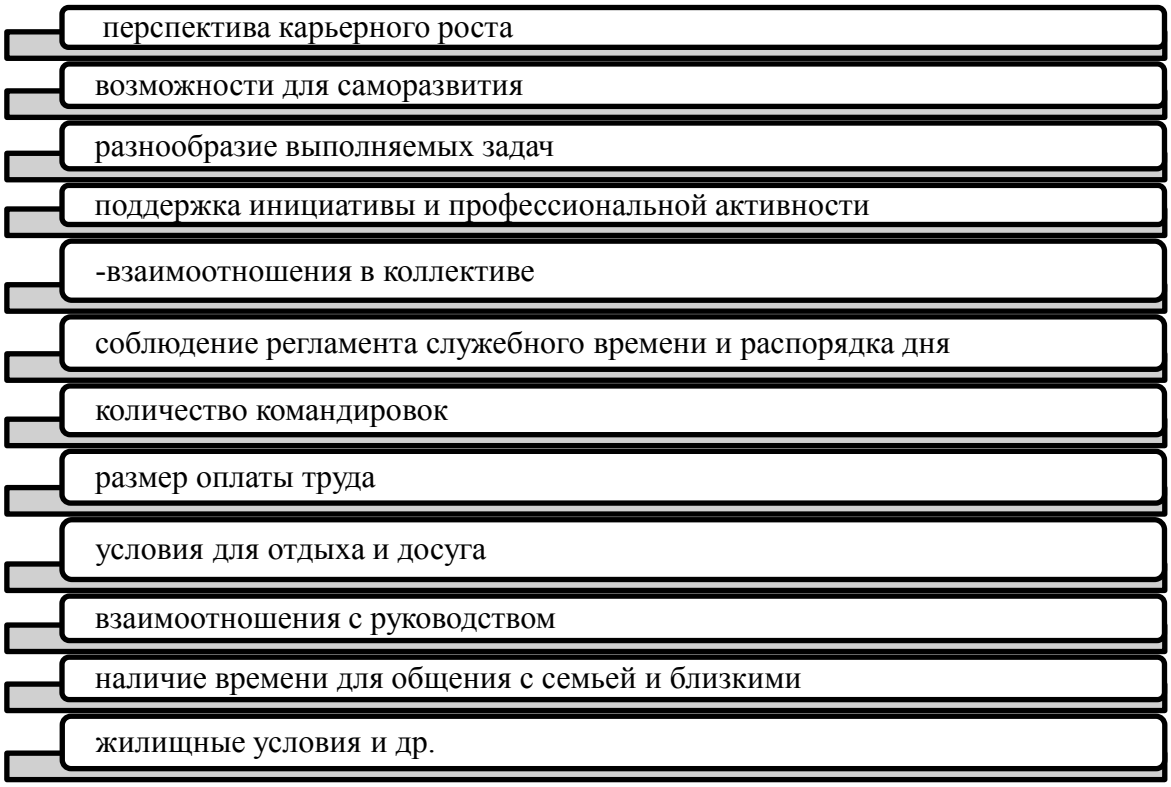


Рисунок 17 - Ключевые факторы, оказывающие влияние на удовлетворенность персонала (составлено автором)

Значительная доля респондентов (50%) выразила абсолютную удовлетворенность характером взаимоотношений в рамках существующей субъектно-объектной системы управления. Одним из ключевых критериев диагностики социально-психологического климата в коллективе выступает уровень удовлетворенности межличностными взаимоотношениями.

Согласно полученным данным, 58,7% сотрудников структурного подразделения полностью удовлетворены сложившимися взаимоотношениями, в то время как 25,2% респондентов указали на частичную (преимущественную) удовлетворенность.

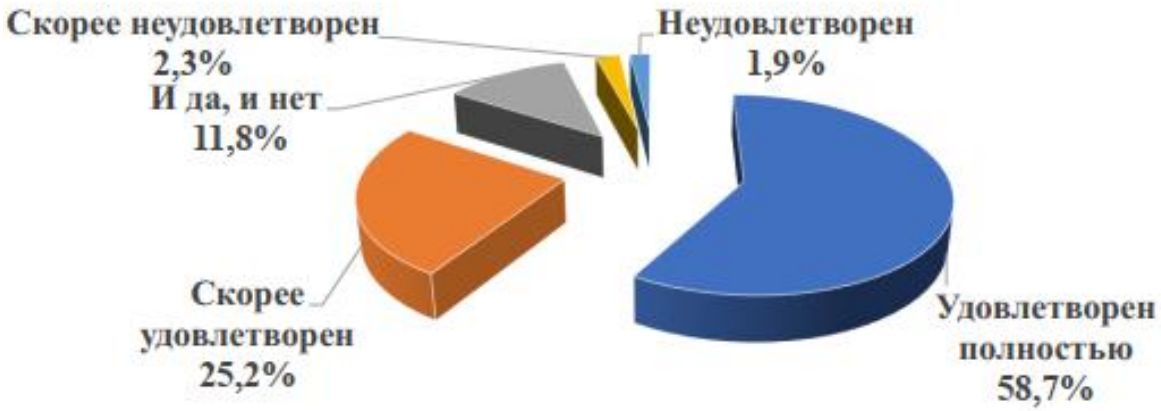


Рисунок 18 – Удовлетворенность персонала взаимоотношениями в коллективе (составлено автором)

Анализ детерминант организационного характера, воздействующих на удовлетворенность условиями труда, выявляет значимость восприятия персоналом справедливости распределения функциональных обязанностей, осуществляемого руководством структурных подразделений.

Согласно полученным данным, полную удовлетворенность данным аспектом выразили 39,6% респондентов, тогда как частичную удовлетворенность констатировали 29,8% опрошенных сотрудников.

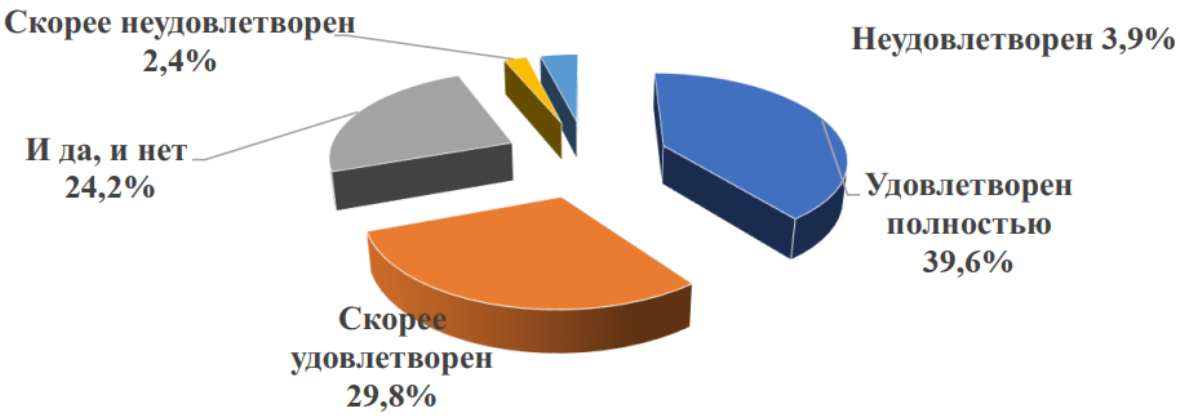


Рисунок 19 – Удовлетворенность персонала справедливостью распределения обязанностей (составлено автором)

В качестве следующего критерия удовлетворенности условиями труда рассматривается показатель, характеризующий привлечение сотрудников к деятельности за пределами нормативного рабочего времени и установленного распорядка дня. Анализ результатов анкетирования демонстрирует, что 67,2% работников удовлетворены соблюдением менеджментом трудового регламента и режима работы.

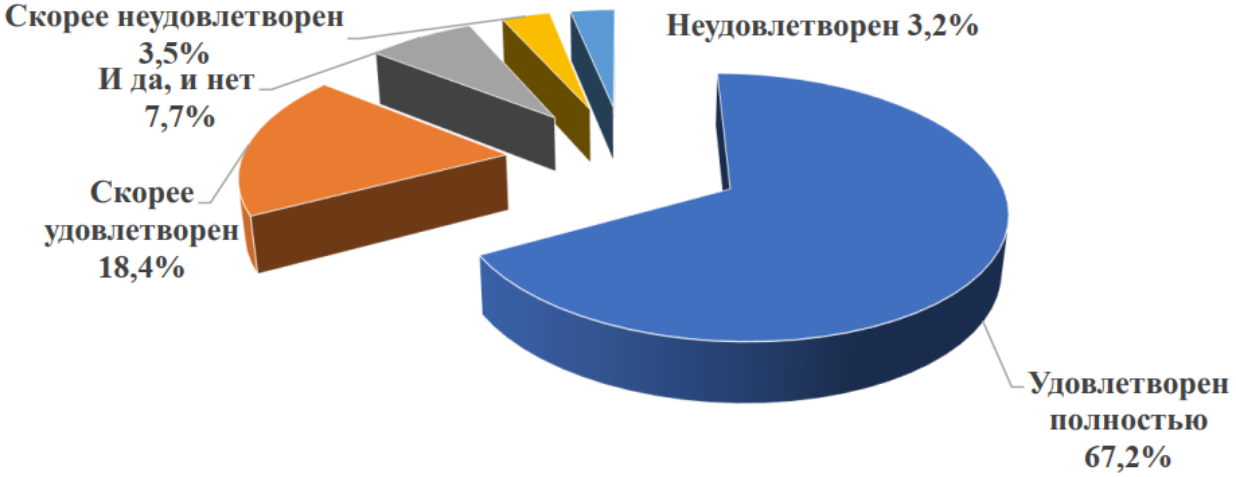


Рисунок 20 – Характеристика удовлетворенности персонала регламентом и распорядком рабочего дня (составлено автором)

Относительно критерия удовлетворенности регламентом и распорядком рабочего дня, значимое место занимает отношение к

служебным командировкам, а именно к их частоте и продолжительности. Эмпирические данные свидетельствуют, что 62,1% опрошенных демонстрируют лояльность по отношению к данному аспекту, что сопряжено с их ориентацией на достижение корпоративных целей.

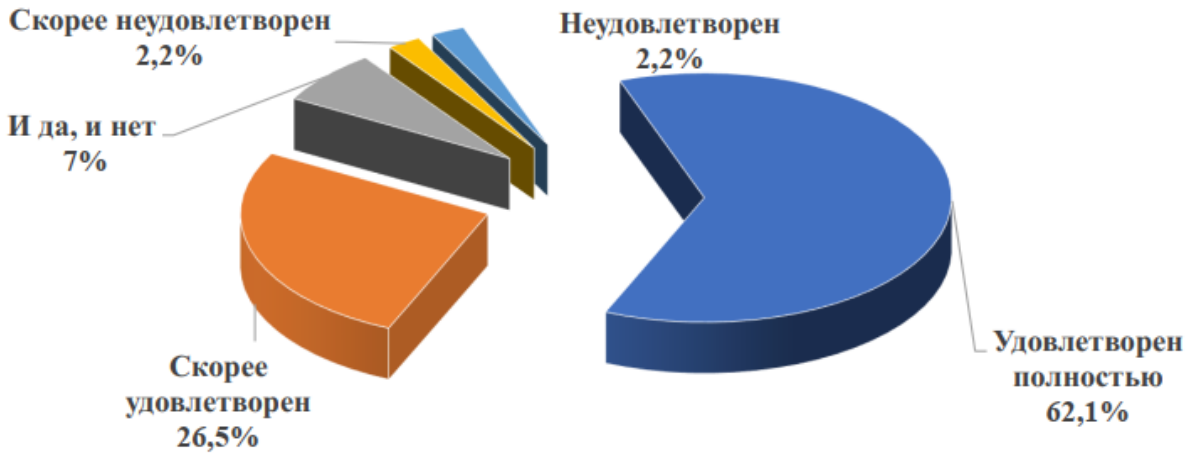


Рисунок 21 - Удовлетворенность сотрудников количеством служебных командировок (составлено автором)

Следует отметить, что наличие карьерных перспектив является значимым фактором, влияющим на организационное поведение персонала.

Наличие карьерных перспектив выступает значимым мотивирующим фактором, детерминирующим стремление персонала к максимальной актуализации профессионального потенциала. Данная тенденция находит выражение в применении сотрудниками специализированных знаний и компетенций, демонстрации инициативы и креативного подхода при выполнении трудовых функций. Результаты проведенного исследования указывают, что более 45% сотрудников довольны своими карьерами маршрутами. В тоже время инициатива в профессиональной деятельности выступает фактором, коррелирующим с повышением ее общей эффективности. В этой связи, идентификация и последующее стимулирование сотрудников, характеризующихся нестандартным мышлением и конструктивной социальной активностью, представляются необходимым компонентом эффективной системы управления персоналом.

Указанный управленческий инструмент позволяет не только нивелировать риски снижения качества выполнения операционных задач, но и осуществлять целенаправленное улучшение ключевых показателей деятельности подразделения. Вместе с тем, лишь порядка 35 % опрошенных сотрудников выразили полную удовлетворенность уровнем поддержки инициатив со стороны руководящего состава.

Ключевыми факторами, указывающими на удовлетворенность трудовыми условиями являются уровень заработной платы, который обеспечивает сотруднику чувство социальной защищенности и достойный уровень жизни для семьи, что способствует формированию долгосрочной уверенности в стабильности. Критерием для определения лояльности и целевых установок персонала служит его готовность к пересмотру личных планов в пользу выполнения срочных производственных задач. Так, результаты исследования демонстрируют, что 65,2% опрошенных сотрудников готовы приступить к решению внезапно возникшей задачи, несмотря на необходимость переноса запланированных семейных мероприятий.

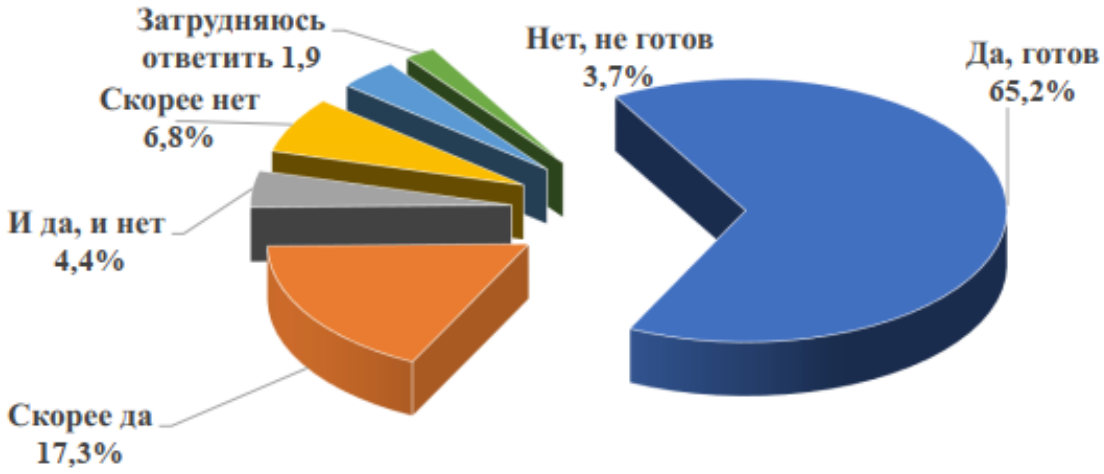


Рисунок 22 - Готовность сотрудников отложить осуществление личных планов для выполнения задачи в интересах предприятия (составлено автором)

Такое положение свидетельствует о том, что личные планы персонала совпадают с целями организации и отмечается высокая степень включенности сотрудников в решение ее задач.

Поведенческая модель, выбираемая сотрудником, является индикатором его профессиональной активности. Эмпирические данные распределили респондентов по таким кластерам реализации трудовых задач (Рисунок 23):

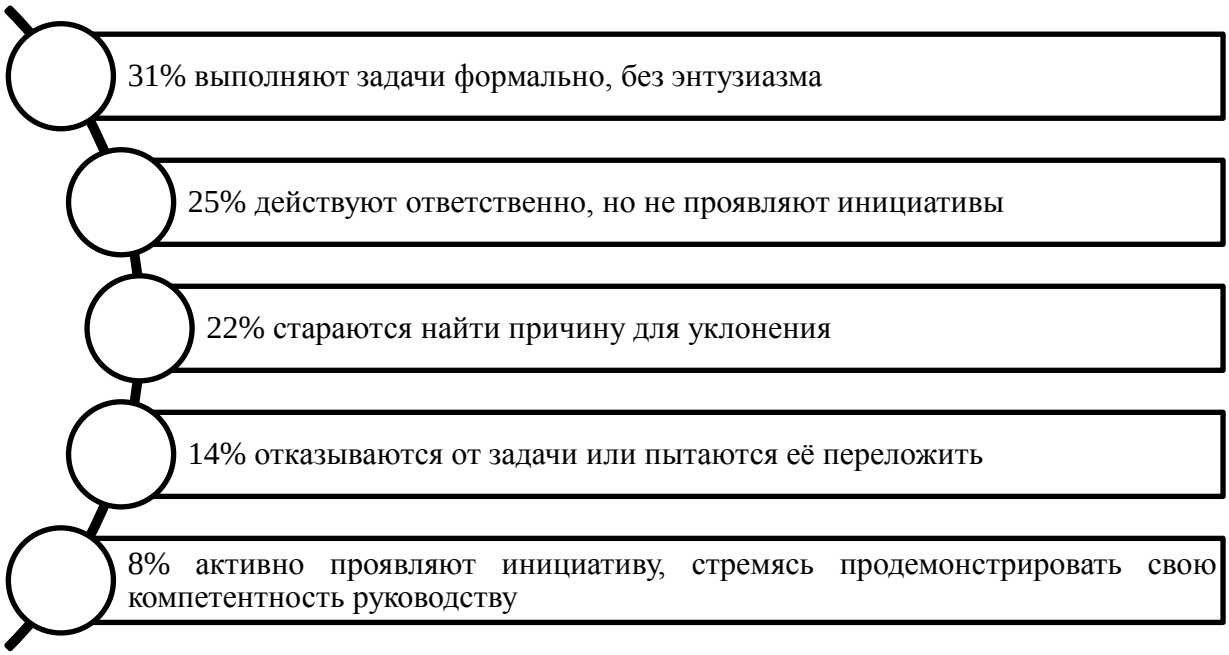


Рисунок 23 – Интерпретация эмпирических данных по оценке профессиональной активности персонала (составлено автором)

Эффективность выполнения задач напрямую зависит от отсутствия конфликта между внутренними установками работника, официальными требованиями, нормами корпоративной культуры и законодательства. Исследование выявило разнонаправленность индикаторов организационного поведения, что указывает на необходимость их классификации для определения наиболее эффективного типа организационного поведения.

2.2 Оценка современной практики управления организационным поведением персонала в российских и зарубежных компаниях

В международном контексте типизация организационного поведения персонала детерминирована факторами национально-культурного характера. Данные факторы являются отражением менталитета населения, включая языковые особенности, религиозные воззрения, степень формальности в коммуникации, восприятие личного и социального пространства, невербальные средства общения, отношение ко времени, традициям, а также исторический контекст страны или региона и сложившиеся поведенческие нормы.

Национальная культура выступает основой не только для организационной, но и для деловой культуры, что находит выражение в специфике деловой этики, форматах ведения переговоров и корпоративных регламентов[123].

Параметр дистанции власти и личного пространства проявляется в особенностях выстраивания межличностных отношений. В корпоративной среде это отражается в планировке рабочих зон и дистанции между руководящим составом и рядовыми сотрудниками.

Так, в странах с коллективистской моделью (Япония, Китай) практикуется размещение персонала в общих открытых пространствах, где поощряется тесное взаимодействие индивида с группой.

Напротив, в обществах с индивидуалистическим типом культуры (США, Германия) преобладает тенденция к обособленной организации рабочих мест, созданию индивидуальных зон комфорта, а межличностные отношения в коллективе не рассматриваются как ключевой фактор эффективности.

---

[123] Дементьева, А. Г. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва: Магистр, 2017. – 608 с.

Аналогичные различия наблюдаются и в межкорпоративном взаимодействии, определяя форматы деловых коммуникаций (формальные или неформальные) и процедуру ведения переговоров[124].

Относительно времени выделяют три типа организационных культур: моноактивные, полиактивные и реактивные.

Моноактивная культура характеризуется линейным восприятием времени, которое рассматривается как ограниченный и ценный ресурс. Деятельность планируется с фокусом на долгосрочную перспективу, при этом планы отличаются детализацией, строгой последовательностью и неукоснительным соблюдением этапов. В корпоративной среде это выражается в приоритете рабочего расписания, соблюдении сроков и поэтапной реализации производственных процессов. К странам с моноактивной культурой принято относить Германию, США и государства Северной Европы[125].

Полиактивная культура, в противоположность моноактивной, предполагает нелинейный подход к времени, допускающий одновременное достижение нескольких целей. Планирование осуществляется не по принципу очередности задач, а исходя из их относительной значимости и актуальности в данный момент. Четкие регламенты и инструкции часто отсутствуют, что обуславливает высокую гибкость и частую смену приоритетов в работе персонала. Рабочее расписание носит подвижный характер. К данному типу относятся культуры России, стран Южной Европы и Латинской Америки.

Реактивная культура основывается на принципе адаптации и непрерывного реагирования на изменяющиеся внешние условия. В отличие

[124] Нежид, Ю. С. Международные аспекты организационного поведения / Ю. С. Нежид // Молодежь и наука: актуальные вопросы социально-экономического развития региона : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Владикавказ, 12 апреля 2012 года. – Владикавказ: КОПИтан, 2012. – С. 36-41.

[125] Соболева, Е. С. Стили и методы руководства и их влияние на организационное поведение сотрудников / Е. С. Соболева // Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 марта 2016 года. – Москва: Издательство "Перо", 2016. – С. 350-359.

от полиактивной модели, для которой характерна определенная хаотичность, реактивный подход предполагает более упорядоченное и контекстуально обусловленное поведение, ориентированное на поддержание гармонии и своевременный ответ на вызовы. Яркими примерами являются культуры Японии, Китая и Южной Кореи.

Отдельно следует отметить влияние религиозных и традиционных факторов на организацию рабочего процесса. Например, в компаниях арабских стран рабочий график может быть скорректирован для соблюдения религиозных практик, таких как совершение молитвы в установленное время.

Проведенный компаративный анализ влияния культурных ценностей на формирование корпоративной культуры позволяет выделить несколько кластеров стран, объединенных сходными организационными парадигмами[126]:

-Англосаксонская модель (США, Канада, Великобритания);

- Германская модель (Германия, Швейцария, Австрия);

- Южноевропейская модель (Португалия, Испания, Италия);

- Скандинавская модель (Швеция, Дания, Нидерланды);

- Арабская модель (ОАЭ, Саудовская Аравия, Кувейт);

- Азиатско-тихоокеанская модель (Китай, Япония, Сингапур, Южная Корея, Вьетнам).

Однако существуют национальные экономики, которые в силу уникального сочетания социокультурных факторов не могут быть однозначно интегрированы в предложенную типологию[127].

К таким кейсам относятся Израиль, Индия и Россия. Российская специфика, в частности, детерминирована её геополитическим положением

[126] Сигов, В. И. Актуальные исследовательские программы в теории организационного поведения / В. И. Сигов, С. Е. Горчаков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 4(124). – С. 96-100. – EDN WVPATW.

[127] Белкин, В. Н. Международный опыт преодоления оппортунистического поведения работников организаций на основе привлечения их к управлению / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 66-73.

на стыке цивилизаций, что обусловило формирование адаптивных моделей организационной культуры, инкорпорирующей элементы как западных, так и восточных ценностных систем.

Американская модель организационного поведения персонала характеризуется как высокоразвитая система, что обусловлено перманентной оптимизацией методов управления человеческими ресурсами, разработкой инновационных механизмов мотивации и стимулирования, а также эволюцией подходов к ведению деловых переговоров и организации сотрудничества[128].

Ключевыми особенностями данной модели являются:

1. Жёсткая регламентация: Существует строгая требовательность к соблюдению установленных должностных инструкций, временных рамок и принципа пунктуальности.

2. Стратегическое планирование: Деятельность строится на основе долгосрочного и заблаговременного планирования.

3. Элитарность руководства: Значительное внимание уделяется селекции управленческих кадров, где высококвалифицированный руководитель рассматривается в качестве одного из ключевых факторов организационного успеха.

4. Развитие кадрового потенциала: Активное применение делегирования полномочий создаёт условия для профессиональной самореализации молодых специалистов. Вследствие этого, в корпоративной среде наиболее востребованы инициативные, универсальные и высококомпетентные сотрудники, что может способствовать ускоренной карьерной динамике.

Вместе с тем, данная модель имеет ряд специфических черт:

- индивидуализм и конкуренция: Доминирование индивидуалистических ценностей и высокая степень внутренней

[128] Zuckerman L. UAL Board Ousts Chief Unexpectedly // The New York Times October 29, 2001.

конкуренции на рабочих местах провоцируют повышенный уровень стресса среди персонала.

- конфликтогенность: Указанные факторы приводят к возникновению межличностных конфликтов в коллективе, что негативно сказывается на общей производительности труда.

- мобильность рабочей силы: Сотрудник не испытывает жёсткой зависимости от конкретного рабочего места; в случае несоответствия конкурентной среде, возможна относительно свободная трудовая миграция в другие компании. Данный феномен является причиной значительной текучести кадров.

Для американских организаций характерна высокая дистанция власти с выраженной иерархической структурой, при которой управленческие решения принимаются единолично[129]. Их функционирование не детерминировано традициями или религиозными нормами; стратегическая ориентация сосредоточена на внедрении инноваций и устойчивом технологическом развитии.

Примечательно, что, несмотря на присутствие значительного количества многонациональных корпораций (таких как «Apple», «Google», «Procter&Gamble»), американская модель организационного поведения не адаптируется к культурным ценностям разнородного персонала.

Среди европейских управленческих систем можно выделить немецкую, южноевропейскую и скандинавскую модели.

В управленческой практике европейских организаций значительное внимание уделяется индивидуально-психологическим характеристикам сотрудников. Распространение получила концепция «соучастия» (партисипативного управления), предполагающая вовлечение рядовых сотрудников в процессы принятия управленческих решений[130].

---

[129] Кожевникова, Т. Ю. Управление опытом сотрудника: международные практики / Т. Ю. Кожевникова // Международный бизнес. – 2024. – № 3(9). – С. 33-46.

[130] Ugoani John. Managing Employee Relations and its Effect on Organizational Success. International Journal of Social Sciences Perspectives. 2020. 6. 1. 10.33094/7.2017.2020.61.1.10.

Для работников в данном регионе характерен средний или низкий уровень избегания неопределённости, а также выраженная тенденция к сегрегации личной и профессиональной сфер жизни. В указанных аспектах наблюдается определённое сходство с американской управленческой моделью.

Немецкая организационная культура, в свою очередь, отличается повышенными требованиями к таким поведенческим аспектам, как структурная чёткость, пунктуальность и регламентированность. Тайм-менеджмент является неотъемлемым элементом профессиональной деятельности в Германии, Австрии и Швейцарии[131].

Ключевыми поведенческими характеристиками выступают трудолюбие, приверженность установленным правилам, рациональность, педантичность и высокая степень самоорганизации. В корпоративной среде значительную роль играют формальная субординация и авторитет руководителя, что коррелирует с системой индивидуализма. Соблюдение личной дистанции является строгим требованием, что находит отражение в пространственной организации рабочих мест: сотрудникам, особенно высшего звена, как правило, предоставляются индивидуальные кабинеты или рабочие зоны, изолированные друг от друга[132].

Партнёрские отношения между организациями выстраиваются преимущественно на формально-деловой основе. Среди известных компаний, чьи принципы организационного поведения соответствуют немецкой модели, можно выделить «BMW Group», «Mercedes-Benz Group» и «Globus».

Скандинавская модель, демонстрируя ряд сходных характеристик с американской, тем не менее, обладает ярко выраженной спецификой, ключевым элементом которой является ценность эгалитаризма в

[131] Gerhart B. & Trevor C. O. Employment variability under different managerial compensation systems. Academy of Management Journal, 2016, 39, 1692–1712

[132] Назимко, В. К. Модели поведения персонала и их возрастающая роль в теории и практике менеджмента / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 317-325.

организационной культуре. Данный принцип находит отражение в области вознаграждения за труд, где наблюдается незначительная дифференциация в оплате труда руководящего состава и рядовых сотрудников, что обуславливает крайне низкий уровень экономического неравенства в соответствующих странах.

Корпоративная среда характеризуется полным отсутствием дискриминации по гендерному и этническому признакам, в то время как меритократический подход ставит во главу угла личные достижения и профессиональную компетентность индивида[133]. Несмотря на доминирование индивидуалистических ориентаций, конкурентная борьба внутри коллективов минимизирована. Сотрудникам предоставляются широкие возможности для проявления инициативы и самореализации в профессиональной деятельности.

Указанные особенности могут быть объяснены влиянием так называемого «культа обычности» (норм скромности и неприятия демонстративного превосходства), в рамках которого приоритет отдается семейным ценностям, близости к природе, а также простоте и открытости в коммуникации. Для среднестатистического работника не характерны высокие карьерные амбиции, связанные с достижением властных позиций; его деятельность отличается размеренным темпом и низким уровнем стрессогенности.

Деловые коммуникации, включая переговорные процессы, протекают в конструктивном ключе и спокойной обстановке. К числу компаний, реализующих данную модель, относятся «Ikea», «Electrolux», «Volvo».

Ключевой характеристикой южно-европейской модели организационного поведения выступает специфическое отношение персонала к трудовой деятельности. Для нее не характерны проявления трудоголизма, а также низка склонность сотрудников к демонстрации

[133] Сариева, М. А. Зарубежный опыт управления сотрудниками / М. А. Сариева, Б. Э. Кадырова // Бюллетень науки и практики. – 2024. – Т. 10, № 6. – С. 489-494. –

инициативы. Преобладает ориентация на выполнение базовых должностных обязанностей, при этом работа воспринимается преимущественно как инструментальная ценность для обеспечения достойного уровня жизни[134].

В рамках данной модели организационного поведения система мотивации демонстрирует высокую эффективность преимущественно в аспекте материального стимулирования. Наблюдается приверженность традиционным подходам (в особенности в Италии), хотя вновь созданные компании склонны их нивелировать. Для организаций характерна средняя дистанция власти, что проявляется в стиле управления, ориентированном на интеграцию руководителя в коллектив и установление неформальных отношений с подчиненными. К числу корпораций, реализующих южноевропейскую модель, относятся «Banco Santander», «Benetton Group» и «Ferrero Group».

Отличительной особенностью арабской модели организационного поведения является ключевая роль религиозного фактора. Этические принципы и ценностные ориентации компаний формируются под прямым влиянием ислама, в соответствии с нормами которого определяются производственные цели и направления деятельности.

Основным регулятором органиазационного поведения также выступают религиозные предписания, что находит практическое выражение, например, в безусловной возможности совершения намаза в установленное время без санкций со стороны руководства. Для данной модели характерны выраженный коллективизм и высокая дистанция власти. В коллективном сознании доминирует установка на взаимопомощь, при которой более состоятельные члены сообщества обязаны оказывать поддержку нуждающимся. Карьерный рост зачастую обусловлен не личными

[134] Адова, И. Б. Международная и отечественная практика управления персоналом / И. Б. Адова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021. – 236 с.

профессиональными достижениями, а принадлежностью к влиятельным родственным кланам.

Вследствие этого арабскую модель нередко идентифицируют как клановую, поскольку ключевые позиции в организациях, как правило, занимают члены одной семьи. В системе оценок руководителя личностные качества сотрудника нередко превалируют над его компетенциями. Межличностные отношения в трудовом коллективе строятся прежде всего на принципах взаимоуважения, а не на критериях эффективности.

Несмотря на восприимчивость к инновациям, их внедрение в деловую практику осуществляется исключительно с оглядкой на традиционные и религиозные нормы. Существенным недостатком данной модели признается значительное ограничение профессиональной и социальной свободы женщин, чье поведение и статус преимущественно регулируются патриархальными установками. Трудовая деятельность женщин исторически могла быть регламентирована и ограничена необходимостью получения санкции со стороны мужчин (отца, мужа, опекуна), а также условием работы исключительно в коллективах женского пола.

Отличительной особенностью японской модели организационного поведения персонала выступает ярко выраженная неприязнь к неопределенности, что детерминирует практику пожизненного найма[135].

Ключевой характеристикой данной системы является установление симбиотических отношений между сотрудником и организацией: работник полностью идентифицирует свою профессиональную карьеру с компанией, а администрация, в свою очередь, целенаправленно формирует корпоративную культуру, основанную на ценностях лояльности и преданности. В этом

[135] Гузикова, М.О., Фофанова П. Ю. Основы теории межкультурной коммуникации. 2- е изд., стер. Москва: Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. 124 с

контексте увольнение или переход в другую организацию воспринимается как акт девиантного поведения[136].

Добровольная смена места работы является нетипичной, поскольку сопряжена с необходимостью прохождения многоэтапной процедуры трудоустройства, конкуренции с выпускниками учебных заведений и сложной адаптации в новой корпоративной среде. Указанные факторы, наряду с системой старшинства, порождают высокий уровень психоэмоционального напряжения, обусловленного переработками и страхом утраты социального статуса.

Поведенческий профиль японского служащего характеризуется такими чертами, как высокая трудовая дисциплина, ответственность, исполнительность, пунктуальность и терпеливость. В основе организационного поведения лежит принцип коллективизма, где значимым фактором является гармоничное взаимодействие индивида с группой.

Мотивационная структура сотрудников отличается умеренностью карьерных амбиций и невыраженностью лидерских качеств; при этом эффективными стимулами наряду с материальным вознаграждением выступают публичное признание со стороны руководства и достижение коллективных целей компании.

Важным элементом модели является культ «старости», в соответствии с которым возраст и стаж напрямую коррелируют с авторитетом, подлежащим признанию со стороны всех членов организации, включая руководящий состав.

Для японской организационной модели поведения персонала характерен ряд специфических черт. Система оплаты труда построена по принципу сеньоризма, при котором размер вознаграждения детерминирован преимущественно стажем работы сотрудника, а не его индивидуальными

[136] Аббасов, Д. М. Совершенствование процесса управления организационным поведением в организациях разного типа / Д. М. Аббасов, А. П. Андруник // Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 1-2. – С. 42-53.

достижениями или актуальным уровнем компетенций. При этом высококвалифицированные специалисты сохраняют свой статус вне зависимости от возрастного фактора.

Несмотря на выраженную иерархичность организационных структур, в управленческой практике наблюдается тенденция к реализации демократического стиля руководства. В деятельности менеджеров приоритетной задачей выступает формирование благоприятного социально-психологического климата и построение гармоничных межличностных отношений в коллективе. На уровне делового взаимодействия между японскими компаниями доминирует модель, основанная на отношениях взаимного доверия, по аналогии с семейными. Данный подход экстраполируется и на международное сотрудничество: установление неформальных, доверительных отношений с иностранными партнерами является важной предпосылкой для последующих деловых переговоров.

Еще одной отличительной особенностью является способность к адаптации внешних элементов при сохранении традиционной основы. Японские организации демонстрируют высокую восприимчивость к зарубежным управленческим практикам, активно внедряя и адаптируя их в рамках национальной модели, а также системно интегрируя инновации и передовые производственные технологии.

Китайская модель организационного поведения демонстрирует значительное сходство с японской моделью. Для неё также характерны принципы коллективизма, жёсткая иерархическая структура и высокий уровень дистанции власти[137]. Фундаментом культурных ценностей выступает конфуцианская этика, постулирующая естественность социального неравенства. В соответствии с данной этической системой, основной задачей коммерческой организации является обеспечение стабильности и процветания общества в целом. В данном контексте проявление инициативы

[137] Гузикова, М.О., Фофанова П. Ю. Основы теории межкультурной коммуникации. 2- е изд., стер. Москва : Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. 124 с.

и лидерских качеств со стороны рядовых сотрудников, как правило, не поощряется, поскольку эти функции закреплены за руководящим звеном.

Персонал китайских компаний отличается высокой сплочённостью, дисциплинированностью и трудолюбием. Особое значение придаётся командному взаимодействию, поскольку коллектив в организации воспринимается как единая общность, а сотрудник - как ее неотъемлемая часть, не могущая быть изолированной от производственных процессов.

Ключевой особенностью модели является функционирование системы «гуаньси»[138]. Сущность данной системы заключается в установлении деловых и социальных контактов в ориентированном на межличностные связи китайском обществе через сети друзей, родственников и партнёров. Подобные связи позволяют эффективно решать широкий спектр вопросов как личного, так и корпоративного характера. Участники системы «гуаньси» связаны обязательствами по оказанию взаимных услуг и поддержанию неформальных отношений, что может выражаться, например, в организации совместных трапез или обмене подарками. При этом в рамках системы наблюдается настороженное отношение к лицам, не включённым в данные сети. Так, в процессе переговоров с иностранными партнёрами китайские представители стремятся к установлению неформального контакта, например, приглашая оппонента в гости или ресторан с целью создания более доверительной атмосферы.

Эффективная деятельность в новых геополитических условиях требует учета национально-культурной специфики стран. Это является необходимым условием для адекватного восприятия их корпоративной культуры и моделей организационного поведения. Владение данной информацией позволяет не только успешно осуществлять деловые переговоры, развивать бизнес и выстраивать управленческий диалог, но и способствует адаптации

[138] Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. Москва : Логос, 2020. С. 224.

передового опыта и внедрению инноваций в управлении для повышения конкурентоспособности предприятий.

Сопоставление выделенных в параграфе 2.1 типов организационного поведения (рационально-прагматический, рациональный, личностный) с описанными национальными моделями показывает, что для российских респондентов доминирующим является личностный тип (64%), что коррелирует с коллективистскими характеристиками японской и китайской моделей, но при этом в российской практике наблюдается значительно более высокая дистанция власти, что требует особых механизмов интеграции ценностей, отличных как от западных, так и от восточных аналогов.

2.3 Формирование организационно-управленческого механизма интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом

Проведенное исследование позволило определить приоритетные детерминанты организационного поведения, на основе которых выделены типы организационного поведения персонала, среди которых личностный тип, прагматический тип, рациональный тип. Применительно к каждому типу определены особенные поведенческие характеристики сотрудников организации.

1. Рационально-прагматический тип преобладает в организациях, где персонал руководствуется преимущественно инструментальными мотивами, связанными с материальными аспектами труда. Для данной категории сотрудников первостепенное значение имеют карьерные перспективы, материальное благополучие, стабильность и социальные гарантии.

Организационные ценности, традиции и ритуалы имеют для них вторичную значимость. В условиях отсутствия дополнительного стимулирования и сохранения актуальности личных целей, их поведение характеризуется профессиональной пассивностью, что обусловливает

необходимость усиления внешнего контроля. Достижение личных целей или неудовлетворенность уровнем компенсации являются основными факторами добровольной текучести кадров.

2. Рациональный тип характеризуется умеренной лояльностью по отношению к организации. Размер денежного вознаграждения не является для них доминирующим фактором трудовой мотивации. Сотрудники данного типа демонстрируют уважение к корпоративным ценностям, традициям и нормам коллективного взаимодействия. Наблюдается высокая степень согласованности личных и организационных целей, а лояльность проявляется в понимании стратегических ориентиров компании. В нестандартных ситуациях они склонны к ориентации на формального лидера.

3. Личностный тип поведения отличается выраженной ориентацией на духовные ценности трудовой деятельности и высоким уровнем ответственности. Для его представителей благоприятный социально-психологический климат в коллективе имеет более высокую значимость, чем уровень материального вознаграждения. Им свойственна приоритизация организационных целей над личными, данная категория персонала получает удовлетворение от реализации трудовых функций и достижения конкретных результатов. Таких сотрудников отличает высокая дисциплина и желание развиваться. Высокая степень идентификации с организацией может вызывать недопонимание в коллективе.

Для верификации типологии применялась специализированная методика, основанная на оценке степени выраженности структурных компонентов поведения с присвоением соответствующих коэффициентов, рассмотренная в исследовании Маркова К.К.[139].

Инструментарий включал опросник, по которому участникам необходимо было в рамках шкалы от 1 до 5 оценить уровень духовных и

[139] Марков, К. К. Проблемы управления персоналом и организационное поведение : монография / К. К. Марков, М. Д. Кудрявцев. – Иркутск: Иркутский национальный исследовательский технический университет, 2020. – 159 с.

материальных ценностей, удовлетворенность трудом, соответствие действий персонала и целей. Группировка вопросов производилась по отдельным структурированным элементам, а в качестве индикаторов для финального расчета типа использовались наиболее значимые характеристики каждого компонента.

Проведенный анализ ответов респондентов с последующей типологизацией поведенческих моделей позволяет констатировать несоответствие между актуальным состоянием организационного поведения в исследуемых компаниях и стратегическими требованиями, предъявляемыми к их деятельности. Выявленная диспропорция в распределении поведенческих типов свидетельствует о наличии системной проблемы.

Таблица 8 – Типологизация организационного поведения на основе коэффициентов (составлено автором)

Коэффициенты	рационально прагматический тип поведения	рациональный тип поведения	личностный тип поведения
мотивационно-ценностный коэффициент	[0,1 - 0,33]	[0,34 - 0,66]	[0,67 - 1]
целевой коэффициент	[0,1 - 0,33]	[0,34 - 0,66]	[0,67 - 1]
коэффициент удовлетворенности	[0,1 - 0,33]	[0,34 - 0,66]	[0,67 - 1]
коэффициент деятельности	[0,1 - 0,33]	[0,34 - 0,66]	[0,67 - 1]
итоговый коэффициент организационного поведения	[0,1 - 0,33]	[0,34 - 0,66]	[0,67 - 1]

Особого внимания заслуживает низкая распространенность рационально-прагматического типа поведения, демонстрирующего наименьшую устойчивость. Эмпирические данные подтверждают данный

тезис: среднее значение коэффициента для этого типа составило 0,29, что соответствует выбору лишь 17% респондентов. Для сравнения, показатели рационального и личностного типов существенно выше — 0,56 (19%) и 0,83 (64%) соответственно.

Анализ также выявил, что часть сотрудников не в полной мере осознают степень ответственности, связанную с исполнением должностных обязанностей. Деятельность руководства по повышению вовлеченности персонала и продвижению организационных ценностей характеризуется как формальная, что снижает ее эффективность. В этой связи актуализируется задача целенаправленного формирования духовно-нравственных ориентиров в рамках работы с подразделениями, где доминирует организационный тип поведения.

Полученные результаты подтверждают, что организационное поведение как ключевой компонент системы управления персоналом оказывает непосредственное влияние на результативность выполнения задач как на индивидуальном, так и на групповом уровне. При этом базовой единицей для оценки данного влияния остается индивидуальное поведение сотрудника.

Проведенный анализ дал возможность провести ранжирование факторов по уровню детерминации поведенческих моделей персонала, а также определить группы внутренних и внешних детерминант деятельности персонала, внутренние личностные факторы (Таблица 5).

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что структурные компоненты организационного поведения, интегрированные в систему управления персоналом, детерминируются факторами производственной среды, направленными на повышение эффективности трудовой деятельности.

На основании корректно идентифицированных сущностных характеристик организационного поведения средствами комплекса методов будет предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом.

В предложенном механизме основой являются ценности (принципы), на которые опирается человек в различных ситуациях при выборе личного поведения.

В современной управленческой парадигме ценностное управление позиционируется как подход, обеспечивающий согласование интересов организации и персонала, что является необходимым условием для достижения стратегических целей предприятия. При этом эффективное организационное развитие в контексте турбулентной внешней среды признается возможным лишь при условии сбалансированного учета и гармонизации экономической эффективности, социальной ответственности и этических норм.

Связь организационной культуры, ценностей и HRM-практик - хорошо разработанная область, что подтверждается имеющимися научными результатами отечественных и зарубежных школ.

Так, Aycan, Z., Kanungo, R. N., и Sinha, J. B. P. в своих исследованиях предложили «Модель соответствия культуры» (The Model of Culture Fit), которая показывает, как национальная культура влияет на внутреннюю организационную культуру, а та, в свою очередь, - на практики управления персоналом. Это макро- и мезоуровневый анализ, объясняющий, почему практики в разных странах различаются. Модель показывает, что эффективность HR-практик зависит от их соответствия более широкому культурному контексту. Однако данная модель работает преимущественно на макроуровне, объясняя межстрановые различия, и не предлагает инструментов для управления внутриорганизационными ценностными противоречиями [140].

В свою очередь Harrison, T. и Bazzy, J. D. исследуют проблему согласования (alignment) организационной культуры и стратегического

[140] Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. P. Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit: The Model of Culture Fit. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1999. 30(4), 501-526. https://doi.org/10.1177/0022022199030004006

HRM[141]. Авторы подчеркивают, что рассогласование ведет к неэффективности, и предлагают подходы к тому, как приводить практики в соответствие с желаемой культурой. Это работа про то, как должно быть в идеале. Они убедительно доказывают, что рассогласование между желаемой культурой и реальными HR-практиками ведет к снижению организационной эффективности, и предлагают подходы к тому, как приводить практики в соответствие со стратегическими целями. Однако их работа фокусируется на нормативном подходе (как должно быть) и не рассматривает ситуации глубокого ценностного раскола, когда провозглашаемые ценности уже дискредитированы или существуют параллельно с противоположными неформальными нормами.

Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. изучают, как HR-система и организационная культура влияют на продуктовые инновации[142]. Это пример исследования, где культура и HRM выступают независимыми переменными, влияющими на конкретный бизнес-результат. Это важное исследование, подтверждающее значимость культуры, но оно не ставит своей целью разработку механизма управления ценностями как такового.

Вышеуказанные автора рассматривают ценности и организационную культуру как контекст (независимую переменную) или как желаемый результат, который нужно сформулировать и донести. Механизм того, как именно преодолевать уже существующий разрыв между тем, что декларируется, и тем, как в реальности формируется организационное поведение персонала особенно в условиях кризиса, в анализируемых исследованиях проработан недостаточно.

Результаты проведенного исследования показывают, что в российских компаниях, особенно переживающих турбулентность, остро стоит проблема

[141] Harrison T, Bazzy JD Aligning organizational culture and strategic human resource management. Journal of Management Development, 2017. Vol. 36 No. 10 pp. 1260 - 1269, doi: https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335

[142] Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo The HR system, organizational culture, and product innovation, International Business Review, 2004.Volume 13, Issue 6, 685-703, ISSN 0969-5931, https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001.

ценностного разрыва. Формально провозглашенные ценности («инновации», «клиентоцентричность») часто вступают в противоречие с реально действующими неформальными нормами («стабильность», «лояльность руководству», «избегание ответственности»). Считаем, что такой разрыв становится серьезным барьером для адаптации и развития персонала.

Таблица 9 – Результаты ранжирования внутренних и внешних факторов, влияющих на трудовое поведение персонала (составлено автором)

	Факторы	Персонал	
Факторы удовлетворенности условиями трудовой деятельности			
1	удовлетворенность жилищными условиями	0,707	9
2	удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	0,714	8
3	удовлетворенность перспективами карьерного роста	0,769	2
4	удовлетворенность справедливостью распределения задач	0,677	12
5	удовлетворенность разнообразием выполняемых задач	0,729	6
6	удовлетворенность поддержкой инициативы и профессиональной активности	0,740	4
7	удовлетворенность взаимоотношениями в коллективе	0,792	1
8	удовлетворенность соблюдением регламента трудового времени и распорядка дня	0,734	5
9	удовлетворенность количеством командировок	0,602	27
10	удовлетворенность размером денежного вознаграждения	0,724	7
11	удовлетворенность справедливостью системы поощрений и наказаний	0,662	15
Индивидуально – личностные факторы			
12	удовлетворенность социальным статусом	0,562	31
13	удовлетворенность возможностями для саморазвития	0,653	17
14	удовлетворенность специальными льготами и преимуществами	0,597	28
15	удовлетворенность социальной защищенностью	0,624	24
16	материальное благополучие	0,678	11
17	возможность переждать сложные времена	0,637	20
18	перспективы карьерного роста	0,693	10
19	удовлетворенность выбранной профессией	0,585	29
20	возможность физического совершенствования	0,572	30
21	личная ответственность сотрудника	0,756	3
Духовные факторы			
22	личное достоинство сотрудника	0,614	26
23	организованный образ жизни	0,659	16
24	традиции, ритуалы, форма одежды	0,663	14
25	возможность увидеть жизнь в разных краях	0,646	18
26	уважение со стороны окружающих	0,634	21
27	возможности для творческой реализации	0,554	32

Проблема оценки ценностных оснований, лежащих в основе функционирования социально-экономических систем, характеризуется в научном менеджмент методологическим разнообразием и отсутствием системно проработанного подхода. Поле научных мнений по вопросу

анализа ценностной среды является полемичным, включая радикальные точки зрения, оспаривающие саму возможность измерения. Так, Т. Фиджеральд и его последователи отмечают, что процедура выявления организационных ценностей является крайне затруднительной, а их количественная оценка не имеет практической реализации[143]. В результате обобщения и критического осмысления накопленного исследовательского опыта нами предлагается комплекс методических принципов, направленных на изучение ценностей в практикориентированном организационном контексте.

Для углубленного анализа корпоративных ценностей целесообразно применение «модели клинического исследования», разработанной Э. Шейном[144]. Ключевой характеристикой данной модели является добровольное участие респондентов в предоставлении эмпирических данных.

В процессе ее реализации исследователь, взаимодействуя с участниками, формулирует вопросы для управленческого анализа, определяющие дальнейшую траекторию исследования, и совместно с ними осуществляет сбор информации.

В рамках альтернативной методологии, основанной на анализе метафор и языковых средств, предметом исследования становятся специфические элементы организационного поведения и устойчивые коммуникативные стереотипы, репрезентирующие автономную систему деловых коммуникации.

Деятельность по сбору и систематизации ценностей в контексте данного подхода методологически коррелирует с процедурами этнографического исследования (Рисунок 24):

[143] Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: 2023, с.125.
[144] Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

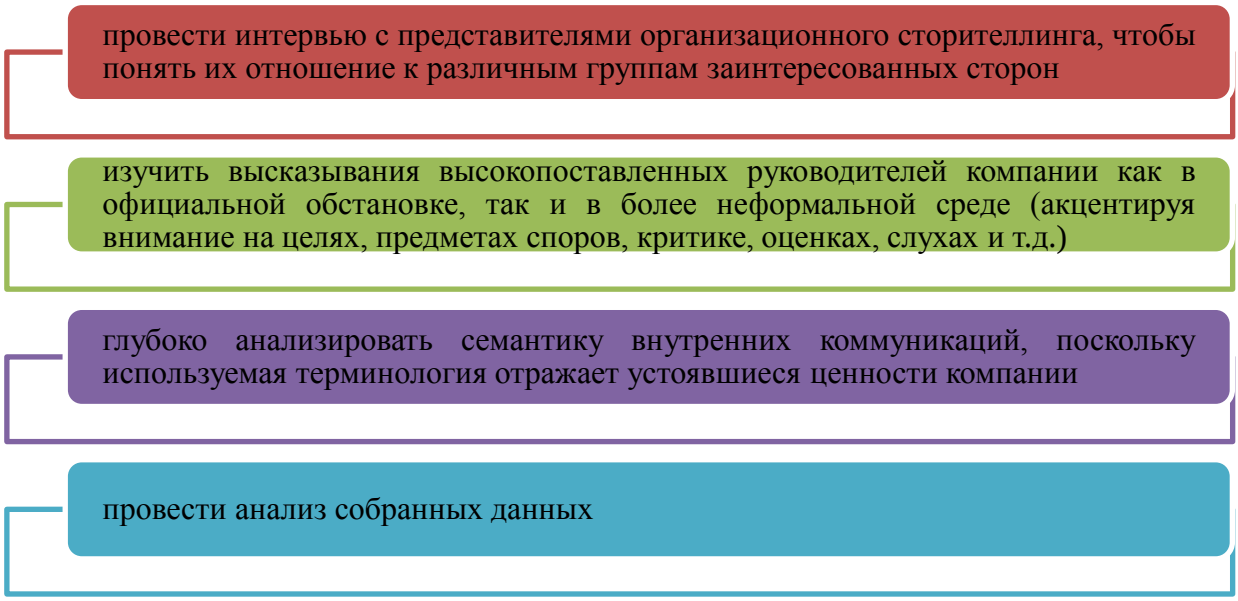


Рисунок 24 – Последовательность ценностной оценки персонала для определения поведенческой стратегии в организации (составлено автором)

Этнографический подход базируется на принципе декодирования ценностных систем посредством продолжительного наблюдения, предполагающего минимальную интервенцию исследователя в изучаемое культурное поле.

Центральное место в исследовании отводится информационному анализу текстов. Текст интерпретируется как элемент коммуникации, функционирующий в рамках иерархической структуры коммуникативно-познавательных программ, интегрированных в целостную систему управления персоналом[145].

Количественная стратегия исследования ценностных моделей организационного поведения предполагает использование комплекса методов сбора данных (анкетирование, опросы, стандартизированные интервью), направленных на получение количественных показателей, характеризующих отдельные аспекты поведенческой культуры персонала.

[145] Белоусов К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. 2021. № 4. С. 418-422.

Критически важным условием эффективности данной стратегии является корректная операционализация понятий, обеспечивающая адекватное отражение в формулировках вопросов и утверждений именно глубинных ценностных ориентаций (культуры), а не поверхностных проявлений социально-психологического климата в группе.

В качестве одного из инструментов реализации количественного подхода может выступать репертуарный метод, применяемый для диагностики ценностей. Конструкт репрезентирует биполярную шкалу, в рамках которой производится оценка объектов[146].

Современный научный менеджмент рассматривает множество подходов к изучению организационного поведения. Наиболее релевантные и широко применяемые в теоретических изысканиях подходы поддаются классификации на три основные группы.

1. Общенаучные методы. В качестве примера можно привести системный подход, который предполагает рассмотрение ценностей в качестве элемента целостной системы. Такой ракурс позволяет выявить интегральные свойства объекта и раскрыть механизмы, лежащие в основе его функционирования.

2. Общелогические методы. Ко второй категории относятся методы, регламентирующие этапы познавательного процесса, известные как общелогические.

3. Эмпирические методы. В результате статистической обработки эмпирических данных генерируются числовые индексы, комбинация которых позволяет идентифицировать доминирующий тип организационной культуры. В рамках данного подхода значительную роль играет методология оценки конкурирующих ценностей, разработанная К. Камероном и Р.

[146] Касьяненко Т.Г., Тарасова Ж.Н. Управление, ориентированное на стоимость компании (VBM): монография. М.: КноРус, 2021. 343 с.

Куинном, которая позволяет идентифицировать и классифицировать доминирующий тип организационного поведения[147].

Обобщая анализ существующих подходов, можно выделить следующие ограничения, которые не позволяют в полной мере использовать их для решения задач, стоящих перед российскими организациями в новых геополитических и социально-экономических условиях:

Таблица 10 – Проблематика применения классических теорий управления организационным поведением в российской практике (составлено автором)

Аспект	Научный задел	Научная проблематика
Предмет анализа	Роль ценностей и культуры как контекста или независимой переменной, влияющей на HR-практики и результаты	Механизмы целенаправленного управления ценностями как объектом трансформации
Характер ценностей	Ценности рассматриваются как относительно стабильные, согласованные образования	Проблема ценностных разрывов — противоречий между декларируемыми и реальными ценностями
Динамика	Преимущественно статичный анализ	Изменение ценностной динамики в условиях новой реальности
Инструментарий	Диагностика типов культуры	Комплексный механизм, интегрирующий диагностику, операционализацию и встраивание ценностей в систему управления персоналом

[147] Александрова А.В., Горохова А.Е., Секерин С.В. Эволюция взглядов на корпоративное управление // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2023. №4 (18). С. 141-147.

Таким образом, проведённый анализ существующих теоретических моделей позволяет констатировать, что, несмотря на признание значимости ценностей и организационной культуры для управления персоналом, остаётся неразработанным ряд аспектов, которые и составляют научную новизну предлагаемого в диссертации подхода:

- предмет управления. В отличие от классических моделей организационного поведения, рассматривающих ценности как статичный контекст или независимую переменную, в данном исследовании мы фокусируемся на ценностных разрывах - противоречиях между декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом ценностями. В условиях кризиса, когда формальные структуры ослабевают, именно эти разрывы становятся ключевым источником неэффективности;

- динамический аспект. Указанные выше классические модели управления организационным поведением разработаны для относительно стабильных условий и не учитывают трансформацию ценностной динамики в новой геополитической реальности (санкционное давление, дефицит кадров, релокация). Полученные в настоящем исследовании эмпирические данные показывают, что в новых условиях неформальные институты активируются как компенсаторный механизм, что требует не просто «согласования», а целенаправленного управления ценностными разрывами;

- инструментарий. В отличие от типологических подходов (диагностика типа культуры по Камерону-Куинну), мы предлагаем аналитический механизм, включающий операционализацию ценностей - перевод абстрактных ценностей на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, а также встраивание ценностно-ориентированного поведения во все ключевые процессы кадрового менеджмента (подбор, адаптацию, оценку, мотивацию). Ни одна из рассмотренных моделей не даёт такого уровня операционализации;

- контекстная специфика. Предлагаемый механизм адаптирован к российской управленческой культуре с её высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости , что принципиально отличает его от западных аналогов, разработанных для контекста с низкой дистанцией власти. Как показано в Главе 1 данного исследования, прямое копирование партисипативных методов в российских условиях неэффективно, поэтому авторская модель включает следующие элементы, непосредственно учитывающие культурные параметры:

- при высокой дистанции власти ценности не «вырабатываются» коллективно, а утверждаются высшим руководством и транслируются через иерархию – каждый уровень управления даёт свою конкретизацию ценностей применительно к зоне ответственности, что соответствует ожиданию подчинённых получать чёткие указания «сверху»;

- для снижения избегания неопределённости на этапе операционализации разрабатываются подробные поведенческие рубрики (с примерами «правильно – неправильно» для каждой ценности), а также пошаговые инструкции для руководителей по внедрению ценностных индикаторов в ежедневные практики оценки и обратной связи – это создаёт у персонала ощущение предсказуемости и снижает тревожность, связанную с неясными требованиями;

- внедрение механизма осуществляется не через «мозговые штурмы» с участием всех сотрудников, а через серию управленческих сессий с топ-менеджментом и линейными руководителями, которые затем проводят разъяснительную работу в своих подразделениях в формате директивных установок (что соответствует авторитарному стилю, одобряемому большинством работников);

- система мониторинга ценностных разрывов строится на формализованных опросниках и количественных показателях, а не на свободных дискуссиях, что даёт сотрудникам чёткие критерии оценки и

снижает субъективизм, типичный для культур с высоким избеганием неопределённости.

Таким образом, адаптация выражается не в декларации, а в конкретных управленческих решениях: способе разработки ценностей, каналах коммуникации, степени регламентации поведенческих индикаторов и формате контроля, - что делает модель работоспособной именно в российской среде, в отличие от западных аналогов, ориентированных на горизонтальное взаимодействие и ценностное самоопределение работника.

Следует отметить, что эффективность ценностного управления представляет собой многомерную категорию, подлежащую анализу в различных проекциях: экономической, социальной, организационной, правовой и этической. Выбор конкретного оценочного подхода детерминирован исследовательскими задачами; в данном случае приоритет отдается организационно-управленческому аспекту.

В данном исследовании будет опираться на целевой подход, который находит свое обоснование в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана, идентифицировавших совокупность параметров организационного поведения, коррелирующих с высокой бизнес-результативностью. В данном контексте эффективность интерпретируется через степень значимости целей, которая, будучи производной от разделяемых коллективом ценностных ориентаций, выступает ключевым фактором мотивации деятельности по их достижению[148].

Сложность организационной среды определяется множеством взаимосвязанных факторов, влияющих на ее функционирование, таких как уровень технологического развития, разнородность стейкхолдеров и изменчивость внешних условий. Динамика изменчивости внешней среды детерминирует необходимость в дифференциации и специализации систем

[148] Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Universal internet library.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.universalinternetlibrary.ru/book/53321/chitat_knigu.shtml (дата обращения 20.05.2024 г.)

управления. Это, в свою очередь, предъявляет требования к ценностно-нормативной системе организации, предполагающей согласование индивидуальных и коллективных целевых установок. В связи с чем необходим, анализ соответствия данных ценностей применяемым технологиям, организационной структуре и стратегическим ориентирам предприятия.

Таким образом, ценностное управление трактуется как управленческая парадигма, суть которой заключается в системной интеграции фундаментальных ценностных ориентиров во все подсистемы управления организацией.

Для выбора эффективных моделей организационного поведения и их внедрения в систему управления персоналом целесообразно (Рисунок 25).



Рисунок 25– Направления трансформации моделей организационного поведения в системе управления персоналом современной организации (составлено автором)

Несмотря на признание важности ценностного компонента в работе организаций, на практике его внедрение сталкивается с рядом устойчивых барьеров, в числе которых (Рисунок 26):

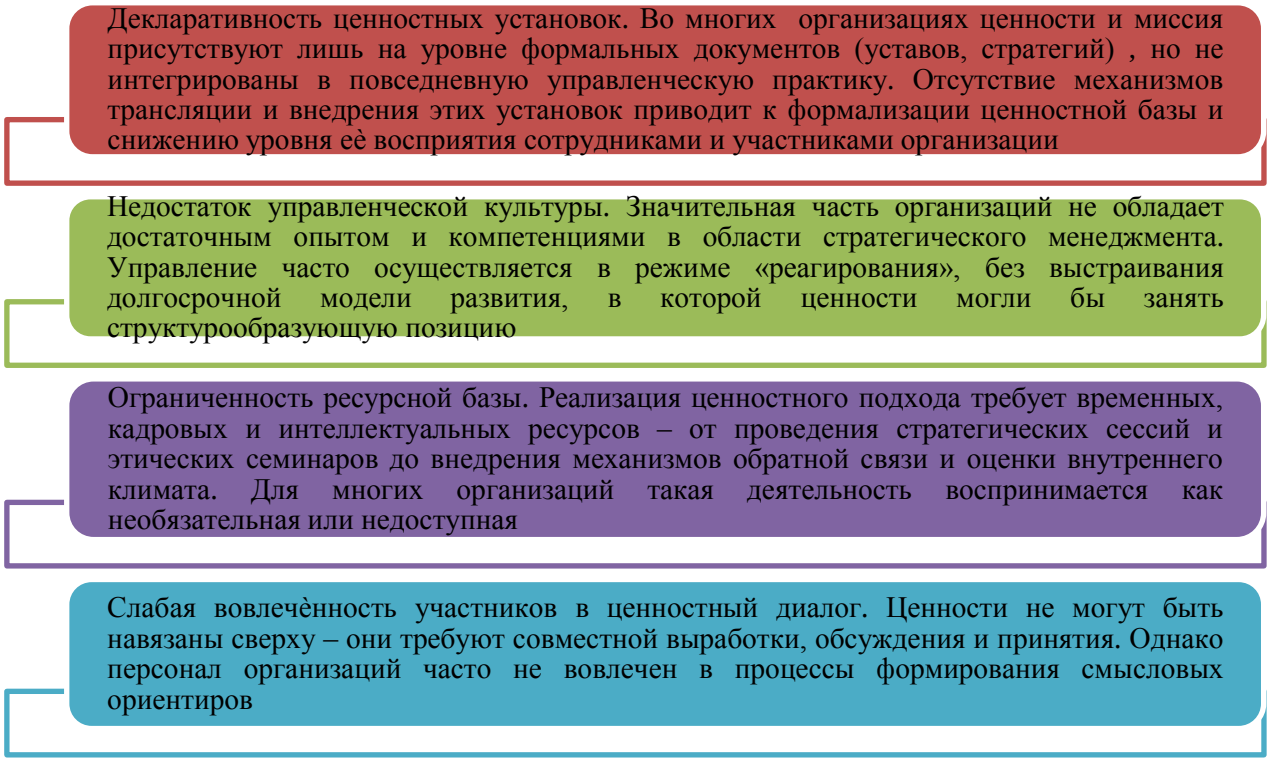


Рисунок 26 – Выделенные барьеры, препятствующие внедрению ценностного управления в организационное поведение персонала предприятия (составлено автором)

Считаем целесообразным в качестве центрального объекта управления рассматривать ценностный разрыв - несоответствие между:

- ценностями, декларируемыми в миссии, стратегии и официальных документах;

- ценностями, реально демонстрируемыми руководством в поведении и решениях;

- ценностями, разделяемыми персоналом и проявляющимися в повседневных практиках.

Эмпирические исследования показали, что именно ценностные разрывы являются ключевым источником неэффективности организационного поведения, особенно в условиях турбулентности, когда формальные структуры ослабевают, а роль неформальных норм возрастает.

Содержание авторской модели приведено на рисунке (Рисунок 27):



Рисунок 27 – Содержание организационно-управленческого механизма интеграции поведенческих ценностей в систему управления персоналом (составлено автором)

Считаем, что принципами авторской модели должны стать:

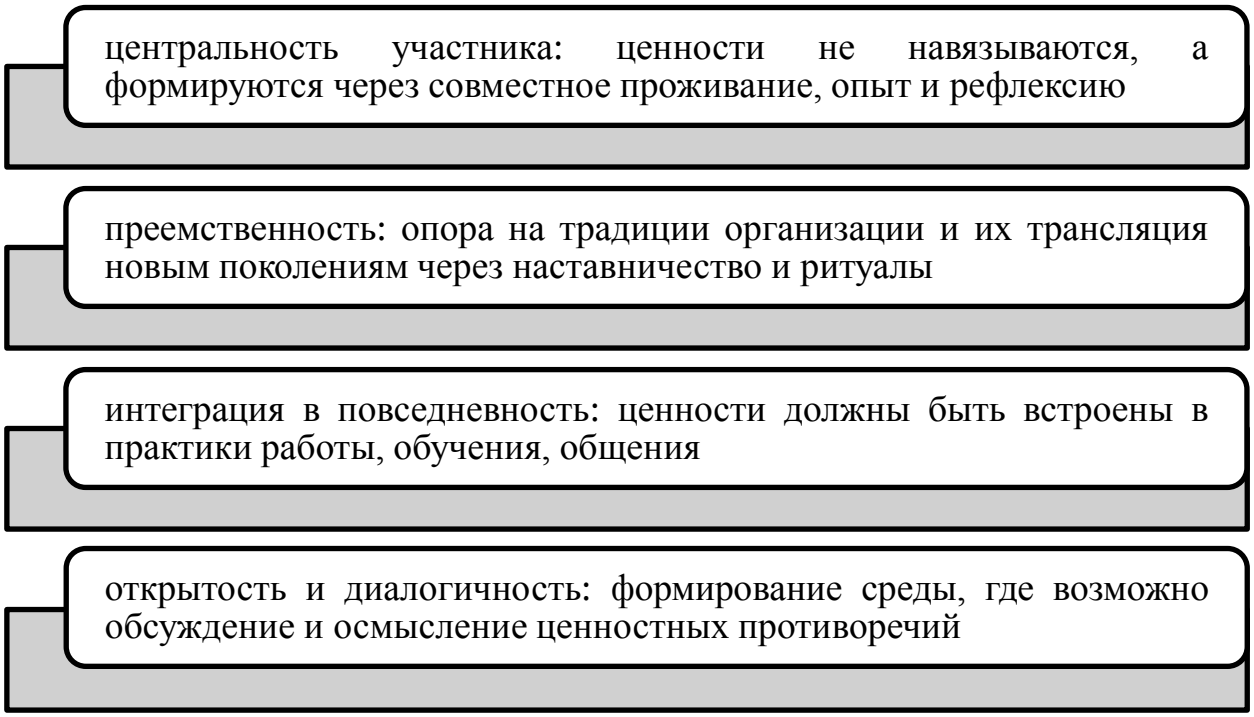


Рисунок 28 – Выделенные принципы интеграции поведенческих ценностей в систему управления персоналом (составлено автором)

В отличие от подходов, ограничивающихся формулировкой ценностей в корпоративных кодексах, предлагаемый механизм включает этап операционализации - перевода абстрактных ценностей на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов (например, «Хорошо / Плохо» для ценности «клиентоориентированность»).

Это позволяет: сделать ценности понятными и применимыми в ежедневной деятельности; использовать их как критерий оценки и обратной связи; встроить их в систему мотивации.

В основе ценностного управления лежит принцип имплементации ключевых ценностей в управленческий механизм предприятия. Это предполагает их влияние на такие аспекты, как механизмы принятия управленческих решений, формирование внутренней организационной культуры и выстраивание отношений с персоналом.

Процедура операционализации строится по следующей методологии:

1. Исходный этап - экспертный анализ. Для каждой корпоративной ценности формируется рабочая группа из руководителей высшего и среднего звена (поскольку в культуре с высокой дистанцией власти именно они задают эталон поведения). Группа методом «поведенческих якорей» (Behaviorally Anchored Rating Scales) выделяет от 5 до 7 поведенческих проявлений, которые, по их мнению, наиболее репрезентативно отражают данную ценность в конкретных должностных контекстах.

2. Критерии отбора индикаторов: релевантность - индикатор должен быть напрямую связан с содержанием ценности и не дублировать другие ценности; наблюдаемость - действие можно зафиксировать в ходе повседневной работы (не требует специальных условий); измеримость – индикатор допускает бинарную или балльную оценку; различимость – индикатор позволяет дифференцировать сотрудников по уровню проявления ценности; практическая значимость – изменение индикатора коррелирует с ключевыми результатами деятельности (выработкой, качеством, удовлетворённостью клиентов).

3. Пилотная апробация и оценка валидности. Разработанный перечень индикаторов тестируется на выборке из 10 - 15 % сотрудников разных уровней (не менее 30 респондентов). Проверяется внутренняя согласованность (коэффициент альфа Кронбаха не менее 0,7), а также дискриминативная способность каждого индикатора (сравнение средних оценок между группами сотрудников, заведомо различающихся по эффективности). Для установления критериальной валидности рассчитывается корреляция между суммой баллов по индикаторам ценности и объективными показателями результативности (для продавцов - объем продаж, для производственников - процент брака и т.п.). Индикаторы, не прошедшие проверку, заменяются или переформулируются по результатам обратной связи от руководителей и сотрудников.

4. Финальная спецификация индикаторов в виде «поведенческих рубрик» (таблица соответствия ценности → конкретные действия →

примеры проявлений) включается в регламенты оценки (360 градусов), адаптационные модули и критерии премирования. Каждый индикатор снабжается шкалой от 1 до 5 с подробным описанием каждого уровня, что устраняет неоднозначность интерпретации и снижает влияние личных предпочтений оценивающего - это особенно важно в культуре с высоким избеганием неопределённости.

Таким образом, операционализация в авторском механизме – это не произвольный выбор индикаторов, а формализованный, эмпирически верифицируемый процесс, опирающийся на экспертные оценки, статистические критерии и многократную апробацию, что обеспечивает валидность и практическую применимость полученных поведенческих шкал.

Предложенный механизм обеспечивает сквозную интеграцию ценностного подхода во все ключевые HR-процессы:

Таблица 11 - Инструменты интеграции ценностей в кадровый менеджмент (составлено автором)

HR-процесс	Инструмент интеграции ценностей
Подбор и отбор	Оценка соответствия ценностей кандидата целевой модели организации
Адаптация	Модуль «Ценности и культура», проводимый топ-менеджерами и «носителями ценностей»
Обучение и развитие	Тренинги soft skills, развивающие компетенции, необходимые для реализации ценностей
Оценка	Поведенческие индикаторы в системе KPI, оценка «360 градусов»
Мотивация	Системы признания и вознаграждения, привязанные к демонстрации ценностного поведения

Представленный на рисунке 28 алгоритм реализует замкнутый цикл управления ценностными разрывами: диагностика → операционализация → внедрение → мониторинг → коррекция. Для количественной оценки

эффективности работы механизма на каждом этапе предложена система из трёх групп критериев (ценностные, HR-метрические, операционные) (таблица 6)

Интегральный показатель эффективности позволит руководству организации принимать обоснованные решения о продолжении, корректировке или масштабировании ценностно-ориентированного управления персоналом.

В отличие от моделей, разработанных для стабильных условий, предлагаемый в диссертаций механизм исходит из того, что в кризис формальные структуры могут ослабевать или разрушаться, а роль неформальных институтов (ценностей, норм, традиций) – возрастать.

Более того, он постоянный мониторинг ценностной динамики и обратную связь для своевременной коррекции и ориентирован на повышение адаптивности организации через укрепление ценностной идентичности.

Для объективного измерения результативности предлагаемого механизма разработана система количественных критериев, разделённых на три группы: ценностные, HR-метрические и операционные. Каждый критерий имеет целевое значение и периодичность замера.

Таблица 12 - Количественные критерии оценки эффективности интеграции ценностей в организационное поведение (составлено автором)

Группа критериев	Критерий	Способ расчёта	Целевое значение (через 12 мес.)	Перио-дичность замера
Ценност-ные	Индекс ценностного разрыва (ИЦР)	Доля сотрудников, иденти-фицирующих несоответствие между деклари-руемыми и реальными ценностями	Снижение на ≥ 40% от базового уровня	Исходно, затем раз в квартал

Группа критериев	Критерий	Способ расчёта	Целевое значение (через 12 мес.)	Перио-дичность замера
		(средний балл по опроснику, % несовпадений)		
	Степень операциона-лизации ценностей	% HR-процессов (из перечня: подбор, адаптация, обучение, оценка, мотивация), в которые встроены поведенческие индикаторы	100% (все 5 процессов)	Раз в полгода
	Доля сотрудников, способных перечислить и интерпретироват ь корпоративные ценности	% от общей численности (по результатам тестирования / опроса)	≥ 80%	Раз в год
HR-метричес-кие	Текучесть кадров (по инициативе сотрудника)	(Кол-во уволившихся по собственному желанию / среднеспи-сочную численность) × 100%	Снижение на 25–30% (или до уровня < 10% в год)	Ежемесячно, анализ накопленны м итогом
	Индекс вовлечённости (по методике Q12 и Q - методологии)	Средний балл по шкале от 1 до 5 (или % вовлечённых сотрудников)	Рост на 15–20% от базового уровня	Раз в полгода
	Коэффициент лояльности (eNPS)	% «промоутеров» (оценка 9-10) минус %	Рост на 20 процентных пунктов	Раз в квартал

Группа критериев	Критерий	Способ расчёта	Целевое значение (через 12 мес.)	Перио-дичность замера
		«критиков» (оценка 0-6)		
Операцион-ные	Доля сотрудников, получивших поощрение за демонстрацию ценностного поведения	(Кол-во поощрённых / общая численность) × 100%	Не менее 30% за год (с распределением по уровням должностей)	Раз в год
	Соблюдение поведенческих индикаторов при оценке 360°	Средний балл по каждому индикатору (по 5-балльной шкале)	≥ 4,2 балла	Раз в полгода
	Производитель-ность труда (выработка на одного сотрудника)	Выручка / среднесписоч-ная численность (в сопоставимых ценах)	Рост на ≥ 5% (сверх отраслевого тренда)	Ежемесячно, анализ накоплен-ным итогом

Оценка соблюдения поведенческих индикаторов в таблице 12 проводится по шкалам, разработанным на этапе операционализации. Каждый индикатор имеет верифицированные дескрипторы, что обеспечивает объективность межличностных сравнений и снижает субъективизм, характерный для культур с высокой дистанцией власти.

Для комплексной оценки предлагается использовать интегральный показатель, агрегирующий ключевые критерии с весовыми коэффициентами (определяемыми экспертным путём на основе стратегических приоритетов организации):

$$ИЭ = 0{,}3 \times (\Delta ИЦР) + 0{,}25 \times (\Delta Индекс\ вовлечённости) + 0{,}25 \times (\Delta Текучесть) + 0{,}2 \times (\Delta Производительность)$$

где:

- Δ – относительное изменение показателя за период (в % к базовому уровню).

Значение ИЭ > 10% свидетельствует о положительной динамике, > 20% – о высокой эффективности внедрения механизма.

Цель: формирование и укрепление устойчивой ценностной среды в организации ООО «МТ – Интеграция» (г. Москва).

ООО «МТ-Интеграция» разрабатывает цифровые решения и реализует инфраструктурные проекты для городов и отраслей экономики. Компания предоставляем технологии для цифровизации транспорта, ЖКХ, и др. используя анализ данных, искусственный интеллект, машинное зрение, IoT и другие инновационные технологии.

Задачи:

- обеспечить согласование ценностей между руководством и сотрудниками организации;

- интегрировать ценностный компонент в управленческие процессы;

- сформировать механизмы адаптации и социализации через ценности;

- создать условия для постоянной обратной связи и рефлексии.

Рассмотрим этапы внедрения организационно-управленческого механизма (Рисунок 29).

Этап I. **Аналитико-диагностический**

Цель: определить текущее состояние ценностной среды.

•*Рекомендуемые действия:*
•- провести анкетирование бойцов и руководства по вопросам организацинной культуры;
•- организовать фокус-группы или неформальные интервью с сотрудниками;
•- выявить расхождения между декларируемыми и реализуемыми ценностями;
•- сформировать карту текущей ценностной среды (сильные стороны, пробелы, противоречия).

Этап II. Формирующий

Цель: выработка общих, разделяемых всеми ценностей и миссии организации

•*Рекомендуемые действия:*
•- провести стратегическую сессию/семинар для сотрудников;
•- совместно сформулировать миссию, ключевые ценности и нормы поведения;
•- создать или обновить «Кодекс этики»;
•- подготовить визуальные и текстовые материалы (плакаты, брошюры, памятки)

Этап III. Интеграционно-практический

Цель: интеграция ценностей в процессы обучения, взаимодействия и коммуникации.

•*Рекомендуемые действия:*
•- включить ценностные блоки в программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
•- разработать мероприятия, направленные на проживание ценностей в действии;
•- настроить практики наставничества и взаимодействия;
•- визуализировать ценности на мероприятиях

Этап IV. Контрольно-рефлексивный

Цель: обеспечить устойчивость ценностной среды через обратную связь и регулярную коррекцию.

•*Рекомендуемые действия:*
•- ввести периодические оценочные формы;
•- организовать регулярные круги рефлексии или этические клубы;
•- обновлять ценностные ориентиры с учѐтом изменений внутри структурных подразделений;
•- создать канал анонимной обратной связи.

Рисунок 29 – Апробация предложенного организационно-управленческого механизма в ООО «МТ-Интеграция» (г. Москва) (составлено автором)

При этом на каждом этапе предусмотрены управленческие «точки контроля» (утверждение промежуточных результатов на уровне генерального

директора и руководителей подразделений), что соответствует иерархической логике принятия решений, принятой в российских компаниях, и не допускает неопределённости в интерпретации требований к персоналу.

Для внедрения ценностного управления на практике предлагается следующий комплекс мер (Рисунок 30):



Рисунок 30 – Предлагаемые для внедрения ценностного управления в деятельность ООО «МТ-Интеграция» (г. Москва) (составлено автором)

Считаем целесообразным использовать систему пяти блоков инструментария управления организационным поведением пересняла на основе ценностного подхода:

- нормативно-ценностные инструменты;
- коммуникативные инструменты;
- образовательные инструменты;
- институциональные инструменты;
- символико-культурные инструменты.

Данный подход основан на концепции повышения эффективности управления организационным поведением таких авторов как[149][150][151] (Рисунок 31).

Определение эффективности внедрения системы ценностного управления в модели организационного поведения составляет неотъемлемый этап данного управленческого процесса. Без проведения комплексного диагностического исследования невозможно объективно оценить уровень усвоения ценностных ориентиров организацией, их интерпретацию коллективом и воздействие на рабочее поведение, стимулы и производительность.

[149] Ashford, S. J., Wellman, N., & De Stobbeleir, K. E. M. From feedback to feedforward: How positive future-focused feedback motivates employee development. Academy of Management Journal, 2024. 67(1), 245-273.
[150] Bamberger, P., & Belogolovsky, E. The pay transparency dilemma: A review and agenda for future research. Journal of Management, 2024. 50(3), 1029-1063.
[151] Grote, G. Putting the person into the future of work: A call for a psychological perspective on the changing nature of work. Academy of Management Perspectives, 2022. 36(2), 645-656.

Нормативно-ценностные инструменты: инструменты, направленные на формализацию и закрепление ключевых ценностей структурных подразделений организации в регламентирующих и программных документах. Они создают правовое и морально-этическое основание для всех последующих действий, позволяя легитимировать нормы взаимодействия и принципы принятия решений.

- миссия и стратегическая цель отряда, отражающая смысл его существования;
- этический кодекс, фиксирующий допустимые формы поведения;
- внутренние положения, регламенты, договоры и уставы, закрепляющие процедуры и ожидания;
- ценностные ориентации, зафиксированные в программе развития персонала.

Коммуникативные инструменты. Коммуникация – основной носитель и транслятор ценностей в организации. Инструменты данной группы направлены на обеспечение диалога, формирование обратной связи, распространение информации и интерпретацию событий с точки зрения доминирующих ценностей

- регулярные собрания, планѐрки и круглые столы с обсуждением ценностных дилемм;
- публичные выступления руководства
- командные ритуалы, лозунги, девизы, речевки;
- использование тематических рубрик в соцсетях и чатах подразделений, отражающих ценностные ориентации (например, «Истории», «Ценность недели»);
- поддержание института «обратной связи» через опросы, формы анонимного выражения мнений.

Образовательные инструменты. Ценностное управление невозможно без целенаправленного обучения участников базовым смысловым ориентирам, формам рефлексии и этически оправданному поведению. Образовательный блок инструментов включает в себя элементы формального и неформального обучения, направленные на осмысление и проживание ценностей.

- программы «Школ персоала», «Школ руководителя» с ценностными модулями;
- тренинги по этическому лидерству, культуре взаимодействия, управлению смыслами;
- анализ кейсов с ценностным выбором, ситуационные задачи;
- использование метода «моральных дилемм» для развития критического мышления;
- круги рефлексии и совместного анализа действий (по модели Kolb, Gibb и др.);
- участие в выездных форумах, конференциях, где происходит не только обучение, но и передача традиций.

Институциональные инструменты. Институционализация ценностного управления предполагает формирование устойчивых организационных структур и процедур, закрепляющих доминирующие ценности в деятельности структрных подраздлений организации.

- введение роли «куратора по ценностному развитию» или советника по культуре;
- создание этического совета или внутренней комиссии по ценностным вопросам;
- разработка системы наставничества, ориентированной на передача не только навыков, но и смыслов;
- участие в проектах, где акцент делается на командной культуре и ответственности;
- признание заслуг сотрудников в рамках системы нематериального поощрения (грамоты «за верность ценностям», упоминания на линейках, символические награды).

Символико-культурные инструменты. Символы и культурные практики играют ключевую роль в укреплении идентичности и эмоциональной привязки к отряду. Они задают образность и позволяют трансформировать абстрактные ценности в визуальные, поведенческие и эмоциональные формы.

- символика: флаг, форма, значки, шевроны, атрибутика;
- коллективные традиции (например, линейка, песня, ритуал принятия в отдел);
- устные истории, легенды, хроники, передающиеся от поколения к поколению;
- оформление помещений, презентационных материалов, стендов, соцсетей в соответствии с ценностным посланием;
- праздники, даты, символические награды, именные звания;
- практики памяти и уважения к ветеранам.

Рисунок 31 - Комплекс инструментов реализации ценностного управления в организационном поведении персонала (составлено автором)

Для объективного анализа необходимо сформулировать ключевые критерии, отражающие разные аспекты реализации ценностного управления.

Предлагается выделить следующие группы критериев (Рисунок 32):

1. Организационно-функциональные:

- степень интеграции ценностей в стратегические документы;
- наличие постоянных механизмов ценностного контроля и обратной связи;
- включенность ценностных модулей в программы подготовки;
- регулярность мероприятий, направленных на формирование этической культуры.

2. Психолого-педагогические:

- уровень осведомленности сотрудников о ценностях организации;
- степень внутреннего принятия этих ценностей;
- мотивация участия в жизни организации на основе смыслового вовлечения;
- наличие установок на этичное поведение, ответственность.

3. Поведенческие и результативные:

- случаи проявления ценностных моделей поведения в сложных ситуациях;
- снижение числа конфликтов, дисциплинарных нарушений;
- рост показателей включенности и устойчивости состава;

4. Репутационно-социальные:

- оценка имиджа подразделения внутри организации
- отзывы партнеров, работодателей, наставников;
- успешность сотрудников в карьерной и общественной траекториях.

Рисунок 32- Ключевые критерии, отражающие разные аспекты реализации ценностного управления (составлено автором)

Для комплексного исследования применяется многомерная методология, сочетающая количественные и качественные подходы к сбору эмпирических данных.

Основные методы включают:

- Анкетирование с использованием стандартизированных и авторских опросников, включая шкалы Лайкерта, для оценки уровня информированности, лояльности и идентичности.

- Глубинные интервью и фокус-группы с различными категориями участников, направленные на выявление латентных установок и дихотомии между декларируемыми и реальными ценностными ориентациями.

- Контент-анализ документов и коммуникационных каналов для объективной оценки ценностного дискурса и его соответствия практической деятельности.

- Включенное наблюдение за поведенческими действиями в естественных условиях с целью верификации соответствия действий заявленным нормам.

- Ситуационный анализ (case-study) на основе моделирования scenarios морального выбора, выступающий индикатором степени проявления и принятия ценностей.

Инструментарий для диагностики включает: ценностный опросник, диагностическую карту командного климата, структурированные интервью-протоколы, матрицу верификации миссии и практик, а также трекер обратной связи.

Интерпретация полученных эмпирических данных должна осуществляться с учетом специфики конкретного структурного подразделения, сотрудника, его исторического контекста, сложившихся традиций и текущего уровня организационного развития и типа организационного поведения.

Таким образом, оценка эффективности ценностного управления должна быть интегрирована в общую стратегию развития персонала в качестве ее неотъемлемого элемента. Достижение устойчивого результата, при котором ценности трансформируются из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности каждого сотрудника, возможно лишь при условии реализации регулярной рефлексии, комплексного диагностирования и последующей коррекции управленческих подходов. Ключевым критерием подлинной эффективности является не объем регламентирующей документации, а степень воплощения декларируемых организационных принципов в реальных практиках и повседневном поведении персонала.

Внедрение системы ценностно-ориентированного менеджмента в модели организационного поведения персонала детерминировано необходимостью комплексного применения инструментария, классифицируемого на пять ключевых категорий: нормативно-ценностную, коммуникативную, образовательную, институциональную и символико-культурную.

Нормативно-ценностный компонент предполагает формализацию базовых принципов в корпоративной документации, что закладывает нормативную основу деятельности.

Коммуникативный инструментарий направлен на консолидацию коллектива посредством выработки единой системы смыслов и повышения уровня доверия.

Образовательный блок нацелен на развитие компетенций критического мышления и рефлексивного усвоения ценностных установок.

Институциональный механизм заключается в создании организационных структур и процедур, обеспечивающих интеграцию ценностей в управленческие процессы.

Символико-культурный аспект способствует формированию групповой идентичности и эмоциональной связи с коллективом.

Синергетическое использование данных инструментов создает условия для формирования благоприятного социально-психологического климата и развития персонала с выраженной этической ориентацией.

Авторский методический подход позволяет выявлять скрытые ценностные противоречия, разрушающие управленческое воздействие и снижающие эффективность организационного поведения; переводить абстрактные ценности на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику предприятия; встраивать ценностно-ориентированное поведение во все ключевые HR-процессы, обеспечивая его системное воспроизводство; адаптировать управление к условиям высокой неопределенности, где формальные

структуры слабеют, а роль неформальных норм и ценностей возрастает (что эмпирически подтверждено в первой главе диссертации), а также обеспечивать непрерывный мониторинг и коррекцию ценностной динамики, что критически важно в турбулентной среде.

ВЫВОДЫ: Проведенный компаративный анализ демонстрирует, что не существует универсальной модели организационного поведения персонала. Каждый тип организационной среды формирует уникальный комплекс поведенческих практик на индивидуальном, групповом и структурном уровнях. Задача современного менеджмента заключается в диагностике внешних и внутренних условий и сознательном формировании такой организационной среды, которая будет максимально соответствовать стратегическим целям предприятия и мотивировать персонал на демонстрацию именно того поведения, которое необходимо для их достижения. Гибридные формы, сочетающие элементы разных сред, становятся все более распространенным ответом на вызовы сложного и изменчивого мира.

Практика управления организационным поведением в российских и зарубежных компаниях отражает глубинные культурные установки. Если зарубежные модели строится на низкой дистанции власти и индивидуализме, то российские – на высокой дистанции и амбивалентном сочетании коллективизма и индивидуализма.

В зарубежных организациях политика организационного поведения является продуманной системой, интегрированной в бизнес-процессы. В российской практике она зачастую остается функцией кадровой службы, а не стратегией менеджмента, и сильно зависит от личности конкретного руководителя.

В тоже время, анализ свидетельствует о том, что наблюдается тенденция к сближению практик. Российские компании все более успешно адаптируют успешные методики и лучшие практики, а значит, современная

российская практика управления организационным поведением находится в состоянии трансформации.

В результате исследования, основанного на комплексном применении методов анализа и корректной идентификации имманентных характеристик организационного поведения, автором предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития аспектов организационного поведения в систему управления персоналом. Основой предлагаемой поведенческой модели составляют ценности, которые определяются как базовые принципы, регулирующие действия и решения сотрудников в профессиональном контексте. Данные ценностные установки являются детерминантой практик трудового поведения, универсальных для всех позиций в организационной структуре современного предприятия. Следовательно, ядром трансформационного процесса должна стать целенаправленная работа по согласованию (выравниванию) ценностных ориентиров членов организации.

В отличие от существующих моделей согласования организационного поведения и управления персоналом, модели согласования культуры и HRM, модели влияния HR-системы на инновации, которые рассматривают ценности как статичный контекст или независимую переменную, а не как объект целенаправленной трансформации; не предлагают инструментов для выявления и преодоления ценностных разрывов (противоречий между декларируемыми, реально демонстрируемыми руководством и разделяемыми персоналом ценностями); разработаны для стабильных условий и ориентированы на западный контекст с низкой дистанцией власти, авторский подход направлен на диагностику и преодоление ценностных разрывов, возникающих в условиях турбулентной внешней среды (санкционное давление, дефицит кадров, релокация), когда формальные HR-практики фрагментируются, а роль неформальных институтов возрастает; адаптирован к российской управленческой культуре с её высокой дистанцией власти и избеганием неопределённости, сочетая сильное лидерское начало с

дозированным расширением автономии; обеспечивает операционализацию ценностей - перевод абстрактных принципов на язык конкретных, наблюдаемых и измеримых поведенческих индикаторов, понятных каждому сотруднику; встраивает ценностно-ориентированное поведение во все ключевые HR-процессы (подбор, адаптацию, обучение, оценку, мотивацию), что позволяет трансформировать ценности из внешнего атрибута во внутренний регулятор деятельности сотрудников. Механизм включает специализированные содержательные, обеспечивающие не просто провозглашение ценностей, а их системную интеграцию в практику управления персоналом.

ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла современной организации

В современной теории менеджмента существует несколько общепризнанных моделей жизненного цикла организации. Для целей данного исследования наиболее релевантной представляется синтезированная модель, объединяющая подходы И. Адизеса[152], Л. Грейнера[153].

Она включает пять ключевых этапов:

- Зарождение: Этап создания организации. Характеризуется фокусом на инновациях, высокой неопределенностью, неформальной структурой, энтузиазмом основателей.

- Рост: Организация наращивает объемы продаж и расширяется. Появляются формальные процедуры, растет численность персонала, возникает необходимость в делегировании полномочий.

- Зрелость: Темпы роста замедляются, организация стабилизируется. Структура становится бюрократизированной, усиливается политическая борьба, возможно снижение инновационной активности.

- Спад: Снижение спроса на продукцию, потеря рыночных позиций. Характерны падение мотивации, «утечка» лучших кадров, кризис идентичности.

- Обновление / Смерть: Организация либо находит новые пути развития (обновление), либо прекращает свое существование.

---

[152] Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. / И. К. Адизес. —Питер, 2007. — 384 с.

[153] Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2002. – Т. 8. – С. 76-92.

Исследование практики управления организационным поведением на основе теории жизненного цикла предприятия позволил выделить несколько эволюционных моделей (Рисунок 33):

Модель У. Торберта (1970).

- Автор выделил 8 стадий развития: фантазии, инвестиции, целеустремлённость, эксперименты, заданная эффективность, оптимальная структура, фундаментальное общество, свободный порядок. Торберт подчёркивал, что его модель — это лишь один сценарий развития, который был выработан на основе реальных примеров, а не экспериментов.

Модель Б. Скотта (1971).

- Автор рассмотрел эволюцию компании от производителя одного продукта до многопрофильного предприятия, выделив 3 фазы развития: производитель одного продукта или одной линейки продуктов, организация больших размеров с узкой специализацией, диверсифицированное производство.

Модель Л. Грейнера (1972).

- Автор взял за основу такие характеристики, как размер и возраст организации, и выделил 5 этапов эволюции: творчество, руководство, делегирование, координация, сотрудничество. При этом Грейнер выделил специфические кризисы: лидерства, автономии, контроля, волокиты.

Модель И. Адизеса.

- Согласно этой модели, весь жизненный цикл компании можно разделить на два больших этапа: роста и старения. Процесс организационного развития по Адизесу сопровождается поэтапным прохождением организацией некоторых обязательных стадий.

Модель Е. Емельянова и С. Поварницыной.

- Авторы рассматривают жизненный путь организации в бизнесе с социокультурной точки зрения. Они выделили 4 этапа жизненного цикла организационного развития, для каждого из которых характерна определённая система взаимоотношений между сотрудниками, организацией и внешней средой:
- - «Тусовка» — преобладают неформальные отношения, «общинный» менталитет, равноправие, идеологическое (харизматическое) лидерство и непрофессиональное — дружеское или патерналистское — управление.
- - «Механизация» — повсеместная формализация отношений, процессов и процедур. Организация переходит к регулярному менеджменту.
- - «Внутреннее предпринимательство» — главной задачей организации становится повышение эффективности деятельности. Имеет место широкое делегирование полномочий, децентрализация власти, внутренние предпринимательские инициативы сотрудников и подразделений, которые регулируются детально разработанной политикой и стратегией организации.
- - «Управление качеством» — компания нацеливается на захват стратегических приоритетов на рынке через создание собственных стандартов качества.

Рисунок 33 – Эволюция моделей управления организационным поведением на основе теории жизненного цикла предприятия (составлено автором на основании)[154155156]

[154] Модели организационного поведения / А. О. Ким, Е. А. Лебедева, Е. А. Саралидзе, М. В. Черкасова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2024. – № 1(27). – С. 83-88.

Исследование связи жизненного цикла организации и управления персоналам рассматриваются в работах как отечественных, так и зарубежных ученых.

Milliman J., Von Glinow, M. A. и Nathan M. в середине 90-х голов 20 века впервые системно применили теорию жизненного цикла к области стратегического управления человеческими ресурсами. Они предложили, что системы управления персоналом в многонациональных компаниях должны быть адаптированы к стадии жизненного цикла организации и что ее эффективность зависит от степени соответствия между HR - практиками, стадией развития и стратегией организации. Ключевая идея данного подхода заключается в том, что система управления персоналам должна эволюционировать по мере прохождения организацией этапов жизненного цикла[157].

В свою очередь Eric Flamholtz предложил комплексную модель управления организационным поведением, включающую: модель организационной эффективности; модель жизненного цикла организации; модель управления организационными изменениями. Автор выделил шесть ключевых стратегических факторов успешных организаций, которые должны быть спроектированы как целостная система (Пирамида организационного развития). Автор показал, что на разных этапах развития организации меняются требования к управленческим системам, включая управление персоналом, и что неудача в осуществлении этих переходов ведет к проблемам развития хозяйствующих систем[158].

---

[155] Rakhmatullina, A. R. Conceptual Organizational Aspects of Innovation Management Processes for Industrial Enterprises / A. R. Rakhmatullina, T. N. Shatalova, M. V. Chebykina // Lecture Notes in Civil Engineering. – 2022. – Vol. 210. – P. 153-160.

[156] Потапова, Ю. В. Структура и факторы формирования организационной приверженности: теоретическая модель / Ю. В. Потапова, В. А. Климухина // Организационная психология. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 117-146.

[157] Milliman J., Glinow M., Nathan M. Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory // Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318-339.

[158] Flamholtz, E. Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. European Management Journal, 1995. 13(1), pp. 39-51.

Начало 21 века связано с развитием системных походов к исследованию взаимосвязи периодов развития организации и смены концепций управления персоналам.

Flamholtz E. И Aksehirli Z. провели эмпирическую проверку модели, предложенной в 1995 году. Исследование на материале восьми пар компаний из разных отраслей подтвердило статистически значимую связь между развитием шести критических факторов успеха и финансовыми показателями организаций. Это усилило доказательную базу подхода, связывающего стадии развития предприятия с конкретными управленческими моделями организационного поведения[159].

Дальнейшая эмпирическая апробация предложенной исследователями модели подтвердила, что степень развития организации, включая систему управления персоналам коррелирует с ее финансовыми показателями[160].

В свою очередь Storey J., Wright P., Ulrich, D. систематизируют три основных типа ситуационных моделей, связывающих стратегическое управление персоналом с бизнес-стратегией с жизненным циклом предприятия, а также со стратегией и структурой организации. Исследования данных автором подтверждают, что подход, учитывающий жизненный цикл организации, является важным и перспективным направлением в теории управления персоналом.

Современные исследования в области управления человеческими ресурсами выделяют три основных направления взаимосвязи жизненного цикла организации и моделей поведения персонала: универсалистскую, контингентную и конфигурационную[161].

---

[159] Flamholtz E., & Aksehirli Z. Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model. European Management Journal. 2000.18(5), 488-498.

[160] Flamholtz E., Hua W. Strategic organizational development, growing pains and corporate financial performance: An empirical test. European Management Journal, 2002. 20(5), 527-536.

[161] Sajeevanie T.L. Strategic Human Resource Management and Theoretical Background: A Critical Review Perspective. Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (AP15Singapore Conference) ISBN: 978-1-63415-751-3 17-19 July 2015 Paper ID: S502

Контингентный подход, к которому относятся исследования в области жизненного цикла организации, исходит из того, что не существует единственно верного способа управления - эффективность человеческими ресурсами зависит от их соответствия различным организационным и контекстуальным характеристикам предприятия[162].

При этом, к внутриорганизационным контингентным факторам исследователи относят: структуру управления, размер бизнеса, стадия жизненного цикла предприятия, бизнес-стратегия. К внешним - правовые, социальные, политические факторы, особенности национальной культуры, состояние рынка труда[163].

В рамках данного исследования апробация методических рекомендаций будет реализована на первых четырех стадиях жизненного цикла организации.

Имеющиеся научные разработки в данной области подтверждает, что идея адаптации HR-практик к стадии жизненного цикла организации разрабатывается в науке на протяжении длительного времени. Эти исследования убедительно показывают, что детерминанты не являются константами, а изменяются в зависимости от этапа развития организации.

Под детерминантами организационного поведения в рамках данного исследования понимаются факторы, условия и движущие силы, которые оказывают систематическое и существенное влияние на формирование, поддержание и изменение моделей поведения сотрудников и групп в организации, которые обладают динамической конфигурацией, подверженной изменениям и требующей управления.

В существующих подходах, представлены общие рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом и предлагается

---

[162] Storey J., Wright P., Ulrich D. Mapping the field of strategic human resource management // Strategic Human Resource Management: A Research Overview / J. Storey, D. Ulrich, P. M. Wright. — London : Routledge, 2019. — P. 1–16.

[163] Flamholtz E., Aksehirli Z. Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model. European Management Journal. 2000.18(5), 488-498.

классифицировать детерминанты по двум ключевым основаниям: по уровню воздействия и по степени управляемости/динамичности с выделением конкретных поведенческих характеристик персонала на каждом этапе жизненного цикла организации[164].

В отличие от традиционного HRM-подхода, где фокус делается на структурных и процессных детерминантах (система оплаты, структура, стратегия), в данном исследовании акцент перенесен на поведенческие детерминанты (мотивация, ценности, нормы, лояльность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды), которые непосредственно формируют организационное поведение персонала.

Классификация по уровню воздействия:

- макроуровень (внешняя среда): экономические факторы: конъюнктура рынка, уровень безработицы, инфляция, стадия экономического цикла; социокультурные факторы: доминирующие в обществе ценности, нормы трудовой этики, демографические тенденции; политико-правовые факторы: трудовое законодательство, государственная регуляторная политика, политическая стабильность; технологические факторы: скорость технологических изменений, уровень цифровизации, инновационный потенциал отрасли.

- мезоуровень (внутренняя среда организации): организационно-структурные детерминанты: тип организационной структуры (линейная, матричная, сетевая), степень централизации, формализация правил и процедур.

[164] Теоретическая модель детерминации девиантного поведения сотрудников организации // Личностно-профессиональное развитие в условиях эффективного управления организацией: коллективная монография. – Москва: Московский государственный областной университет, 2016. – С. 65-71.

В свою очередь экономические детерминанты организационного поведения включают: система оплаты труда и мотивации, социальный пакет, участие в прибыли[165].

Социально-психологические детерминанты: организационная культура и климат, стиль лидерства, характер коммуникаций, уровень конфликтности, сплоченность коллектива[166].

Технологические детерминанты: применяемые технологии и оборудование, уровень автоматизации труда, эргономика рабочих мест.

- микроуровень (индивидуально-личностные характеристики): демографические характеристики (возраст, пол, стаж); способности и интеллект (общие и специальные способности, когнитивный стиль); личностные особенности (ценности, установки, мотивы, тип темперамента, локус контроля); восприятие и аттитюды (восприятие организационной справедливости, удовлетворенность трудом, приверженность организации).

Классификация по степени управляемости и динамичности:

- Высокоуправляемые детерминанты: факторы, на которые руководство может оказывать прямое и быстрое воздействие (система мотивации, структура, внутренние коммуникации).

- Условно-управляемые детерминанты: факторы, изменение которых требует значительных временных и ресурсных затрат (организационная культура, компетенции персонала, стиль лидерства).

- Слабоуправляемые детерминанты: факторы внешней среды и глубокие личностные характеристики сотрудников, на которые организация может лишь адаптивно реагировать или учитывать в своей политике.

Считаем, что анализ различных моделей жизненного цикла организации позволяет выделить универсальные этапы и охарактеризовать

[165] Куторова, О. Ю. Роль модели организационного поведения в управлении персоналом: Монография / О. Ю. Куторова, А. С. Бажин, Р. В. Светайло. – Saarbrucken: LAP LAMBERT, 2015. – 93 с.

[166] Кодиркулов, А. С. У. Детерминанты контрпродуктивного поведения сотрудников органов внутренних дел: личностный, организационный и культурный аспекты / А. С. У. Кодиркулов // Российский военно-психологический журнал. – 2025. – № 2(8). – С. 94-102.

доминирующие детерминанты организационного поведения для каждого из них.

Этап 1. Зарождение. Доминируют детерминанты микроуровня: личностные качества основателя, его видение и энергия. Организационное поведение персонала характеризуется высокой креативностью, неформальностью, готовностью к риску. Структурные и культурные детерминанты только начинают формироваться. Ключевая задача предприятия – выживание и поиск рыночной ниши.

Этап 2. Рост. Происходит быстрая формализация процедур. На первый план выходят мезодетерминанты: выстраивание организационной структуры, формирование базовых элементов корпоративной культуры, внедрение систем мотивации. Возникает кризис автономии, требующий делегирования полномочий. Организационное поведение становится более структурированным, но может терять первоначальную гибкость.

Этап 3. Зрелость. Организация достигает стабильности. Доминирующую роль играют устоявшиеся мезодетерминанты: сильная организационная культура, отработанные бизнес-процессы, сложившаяся система власти. Высок риск бюрократизации, сопротивления изменениям, снижения инновационной активности. Организационное поведение ригидное, ориентированное на соблюдение норм и правил.

Этап 4. Спад. В фазе спада усиливается влияние внешних детерминантов (снижение спроса, давление конкурентов), что порождает поведение, направленное на выживание: поиск виновных, конфликты, снижение лояльности. При выборе стратегии обновления критическими становятся детерминанты, связанные с изменениями: лидерство, готовность персонала к инновациям, гибкость организационной структуры.

В имеющихся научных работах факторы внутренней и внешней среды рассматриваются как контингентные переменные - то есть как условия, которые меняются и к которым нужно адаптировать систему. Однако сам

набор детерминант организационного поведения и их конфигурация в этих исследованиях не являются предметом отдельного анализа.

Таким образом, система детерминант организационного поведения представляет собой динамическую конфигурацию, где на каждом этапе жизненного цикла организации определенные группы факторов выходят на первый план, формируя уникальный «поведенческий ландшафт» организации.

Новизна предлагаемого подхода заключается в том, что мы не только рассматриваем эти детерминанты как переменные, значимость и конфигурация которых изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла предприятия, но аргументированно уточняем, какие именно детерминанты организационного поведения, а не всей системы управления персоналом становятся приоритетными на каждом этапе жизненного цикла организации.

Предлагаемый методический подход является итеративным и состоит из двух взаимосвязанных блоков: диагностического (выявление ключевых детерминант) и формовочного (целенаправленное воздействие на них) (Рисунок 34).



Рисунок 34 – Поэтапный алгоритм формирования и выявления детерминант организационного поведения применительно к этапам жизненного цикла современной организации (составлено автором)

Рассмотрим содержание предлагаемого методического подхода.

Диагностический блок: цель данного этапа — своевременно и точно идентифицировать наиболее значимые для текущего этапа жизненного цикла организации детерминанты организационного поведения и оценить их текущее состояние.

Инструментарий диагностики данного этапа содержит совокупность методов, учитывающих конкретный этап жизненного цикла организации:

1) на этапе *Зарождения*: Глубинные интервью с основателями, наблюдение за неформальными взаимодействиями, анализ миссии и видения.

2) на этапах *Роста и Зрелости*: Стандартизированные опросники (например, для диагностики организационного климата, удовлетворенности трудом, уровня вовлеченности), фокус-группы, анализ сетей коммуникаций (SNA).

3) На этапе *Спада*: Анализ текучести кадров, методы организационной диагностики (диагностика сопротивления изменениям), SWOT-анализ кадрового потенциала.

В отличие от научных работ, исследующих жизненный цикл организации на уровне системы управления персоналом, авторский подход делает акцент на конкретные поведенческие характеристики персонала.

Детерминанты организационного поведения персонала целесообразно классифицировать на несколько уровней:

- Индивидуальный уровень: личностные характеристики, ценности, установки, восприятие, мотивация, способности сотрудников.
- Групповой уровень: коммуникации, лидерство, нормы, сплоченность, конфликты, командные роли.
- Общеорганизационный уровень: организационная структура, культура, системы вознаграждения и контроля, HR-политики, стратегия.
- Внешний уровень: экономические, политические, социокультурные и технологические факторы.

Выделенные ключевые детерминанты организационного поведения и приоритеты диагностики на разных этапах жизненного цикла организации приведены в таблице 13.

Таблица 13 - Ключевые детерминанты организационного поведения и приоритеты диагностики на разных этапах жизненного цикла организации (составлено автором)

Уровень детерминант	Детерминанта	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Индивидуальный	Мотивация (достижение/риск)	В	В	Н	В
	Лояльность и приверженность	В	В	В	В
	Готовность к изменениям	С	В	Н	В
Групповой	Неформальное лидерство	В	В	Н	С
	Сплоченность команды	В	В	С	Н
	Эффективность коммуникаций	С	В	В	В
Общеорганизационный	Организационная культура (тип)	Инновационная/ Ролевая	Ролевая/ Клановая	Бюрократическая	Бюрократическая/ Кризисная
	Гибкость структуры	В	С	Н	В
	Система вознаграждения (фокус)	Опосредованное/ Доля в бизнесе	Результат	Стаж/ Должность	Выживание/ Удержание
	Стиль лидерства	Предпринимательский	Директивный/ Коучинг	Координирующий	Трансформационный/Кризисный

Условные обозначения: В - высший приоритет для диагностики и управления детерминантами организационного поведения. С - средний приоритет. Н - низкий приоритет (но мониторинг необходим).

На основе данных диагностики формируется пакет управленческих решений, направленных на развитие одних детерминант и нивелирование влияния других.

Мы согласны с позицией Шухно Е.В., [167] Гиздатовой Т.Ю.,[168] Назимко В.К.[169] в том, что выбор управленческого воздействия на поведение персонала должен учитывать этап жизненного цикла развития организации и приоритет детерминантным (Таблица 14):

Таблица 14 – Систематизация практики управленческих воздействий на детерминанты организационного поведения персонала на разных этапах жизненного цикла предприятия (составлено автором)

Этап ЖЦО	Ключевые детерминанты для управленческого воздействия	Методы управленческого воздействия
Зарождение	• Инновационная мотивация • Приверженность идее • Неформальные коммуникации	• Создание сильного организационного коллектива • Прямое включение в процесс принятия управленческих решений • Нематериальное признание за инновации
Рост	• Ролевая определенность • Формальные коммуникации • Лидерство среднего звена	• Внедрение системы описания должностей • Тренинги по развитию управленческих компетенций для менеджеров
Зрелость	• Борьба с бюрократией	• Создание кросс-функциональных

[167] Шухно, Е. В. Организационное поведение и его основные модели / Е. В. Шухно // Социологический альманах. – 2018. – № 9. – С. 316-321.

168 Гиздатова, Т. Ю. Регуляция социального поведения личности в организации: научные подходы к исследованию / Т. Ю. Гиздатова // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 1. – С. 162-169.

[169] Назимко, В. К. Модели поведения персонала и их возрастающая роль в теории и практике менеджмента / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 317-325.

Этап ЖЦО	Ключевые детерминанты для управленческого воздействия	Методы управленческого воздействия
	• Повышение инновационности • Предотвращение выгорания	команд • Внедрение программ интрапренерства и «хакатонов» • Программы ротации кадров и управления карьерой
Спад	• Мотивация на изменения • Повышение гибкости • Сохранение ключевых сотрудников	• Коммуникация «честной правды» о ситуации • Психологическая поддержка, • Разработка программ удержания талантов

Содержание тренингов и игр для развития компетенций персонала, направленных в том числе на сближение коллектива, повышения его приверженности организации приведены в **Приложениях 1- 9** к диссертации.

В действующих научных подходах применяются качественные модели оценки детерминант организационного поведения.

Для преодоления субъективизма в выборе методов и детерминант организационного поведения предлагается математический аппарат, основанный на теории нечетких множеств Заде Л.А., что позволяет работать с качественными, вербально выраженными характеристиками и давать количественную оценку изменениям и измерять разрыв между реальным и желаемым состоянием системы управления персоналом[170].

Полученные результаты используются в предложенном алгоритме приоритизации кадровых управленческих решений.

На основе рассчитанных значений разрыва между реальным и желаемым состоянием организационного поведения и вклада каждой детерминанты в общий разрыв определяется приоритетность управленческих воздействий. Это позволяет перейти от реактивного управления (реагирования на уже возникшие проблемы) к проактивному формированию

[170] Zade, L. A. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning / L. A. Zade // Information Sciences. – Vol. 8. – 1975. – Pp. 43 – 80

организационного поведения в соответствии со стратегическими задачами развития организации.

Этап 1. Определение множества оцениваемых параметров.

Пусть X = {x1, x2, ..., xn} – множество ключевых характеристик организационного поведения, релевантных для данной стадии жизненного цикла организации.

Так, для стадии роста:

x1 – инновационность,

x2 – лояльность,

x3 – клиентоориентированность,

x4 – исполнительская дисциплина.

Этап 2. Формирование нечетких множеств для реального и желаемого состояния.

Каждой характеристике xi ставится в соответствие функция принадлежности μ_A(xi) для реального состояния (A) и μ_B(xi) для желаемого состояния (B). Функция принадлежности определяет степень, с которой данная характеристика присутствует в ОП (от 0 – полностью отсутствует, до 1 – полностью выражена). Оценку целесообразно проводить путем экспертного опроса руководителей и ключевых сотрудников предприятия.

Этап 3. Расчет интегрального показателя соответствия.

Для оценки общего разрыва между реальным и желаемым организационным поведением используется расстояние Хемминга между нечеткими множествами A и B[171]:

$$d(A, B) = (1/n) * \Sigma |\mu\_A(xi) - \mu\_B(xi)|, \text{ где } i = 1...n \quad (1)$$

Результат d(A, B) находится в интервале [0;1], где 0 означает полное совпадение, а 1 – максимально возможное расхождение.

Этап 4. Учет весовых коэффициентов детерминантов.

[171] Феллер В. Введение в теорию вероятностей и её приложения. Т. 1. — М.: Мир, 1964.

Очевидно, что различные характеристики организационного поведения имеют разную важность на разных этапах жизненного цикла. Для учета этого применяется метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати[172]. Строится матрица парных сравнений характеристик, на основе которой вычисляется вектор локальных приоритетов (весов) $W = \{w1, w2, ..., wn\}$, где $\Sigma wi = 1$.

Модифицированная формула для взвешенного расстояния принимает вид:

$$d\_w(A, B) = \Sigma\ wi * |\mu\_A(xi) - \mu\_B(xi)|, \text{ где } i = 1...n \quad (2)$$

Этап 5. Интерпретация результатов.

Полученное значение $d\_w(A, B)$ является количественной мерой проблемности организационного поведения. Руководство может установить пороговые значения (например, низкий риск при $d\_w < 0.2$, средний при $0.2 \leq d\_w < 0.5$, критический при $d\_w \geq 0.5$). Более детальный анализ позволяет выявить наиболее проблемные характеристики (xi с наибольшим значением $wi * |\mu\_A(xi) - \mu\_B(xi)|$), на которые и следует направлять управленческие воздействия в первую очередь.

4. Методический подход к управлению детерминантами организационного поведения

На основе предложенной модели разрабатывается методический подход, включающий следующие этапы:

1. **Диагностика.** Определение текущей стадии жизненного цикла организации по адаптированной модели Адизеса/Грейнера. Сбор данных для оценки реального состояния организационного поведения (анкетирование, интервью, анализ (KPI)) и формализация желаемого состояния через стратегические сессии с топ-менеджментом.

2. **Оценка и анализ.** Проведение расчетов по представленной математической модели. Выявление целевых детерминантов для воздействия

[172] Саати Т. Принятие решений Метод анализа Иерархий Перевод с английского Р. Г. Вачнадзе Москва «Радио и связь» 1993 278 с.

– тех, которые вносят наибольший вклад в общий разрыв и являются высоко- или условно-управляемыми.

3. **Разработка.** Формирование комплекса мероприятий, направленных на корректировку выявленных детерминантов. Так, при низком уровне инновационности на стадии зрелости: внедрение системы рационализаторских предложений, изменение KPI, создание кросс-функциональных рабочих групп, обучение.

4. **Внедрение и мониторинг.** Реализация разработанных мероприятий и постоянный мониторинг динамики ключевых параметров ОП с использованием математической модели.

5. **Обратная связь и коррекция.** По результатам мониторинга производится оценка эффективности и при необходимости осуществляется корректировка подхода.

Данный подход обеспечивает стратегическую направленность управления организационным поведением, связывая его не с операционными проблемами, а с долгосрочными задачами развития организации в рамках ее жизненного цикла.

Рассмотрим апробацию методического подхода на предприятиях города Москвы, находящиеся на различных стадиях жизненного цикла развития.

ООО «МТ – Интеграция» - крупная IT-компания, разрабатывающая продукты в сфере искусственного интеллекта и других цифровых технологий. Организация активно растет, набирает персонал, выходит на новые рынки. **(Стадия Роста).**

Этап 1. Определение множества параметров (X):

Для стадии роста критически важны:

x1: Инновационность;

x2: Лояльность персонала;

x3: Клиентоориентированность;

x4: Исполнительская дисциплина;

x5: Гибкость/Скорость реакций;

Этап 2. Формирование нечетких множеств:

Проведен экспертный опрос среди 10 топ-менеджеров. Усредненные оценки функции принадлежности (0-1):

Таблица 15 - Формирование нечетких множеств для реального и желаемого состояния организационного поведения ООО «МТ – Интеграция» (составлено автором)

Параметр (xi)	Реальное состояние, μ_A(xi)	Желаемое состояние, μ_B(xi)
x1: Инновационность	0.8	0.9
x2: Лояльность персонала	0.5	0.8
x3: Клиентоориентированность	0.7	0.9
x4: Исполнительская дисциплина	0.6	0.7
x5: Гибкость	0.9	0.8

Эксперты отметили, что высокая гибкость иногда достигается в ущерб дисциплине, поэтому желаемый уровень гибкости (скорость реакций) немного снижен.

Этап 3. Расчет интегрального показателя (простая формула):

d(A, B) = (1/5) * (|0.8-0.9| + |0.5-0.8| + |0.7-0.9| + |0.6-0.7| + |0.9-0.8|) = (0.1 + 0.3 + 0.2 + 0.1 + 0.1) / 5 = 0.8 / 5 = 0.16

Этап 4. Учет весовых коэффициентов: Методом анализа иерархий определены веса для стадии роста:

w1 (Инновационность) = 0.30

w2 (Лояльность) = 0.25

w3 (Клиентоориентированность) = 0.25

w4 (Дисциплина) = 0.10

w5 (Гибкость) = 0.10Σwi = 1

Расчет взвешенного расстояния:

d_w(A, B) = (0.30 * |0.8-0.9|) + (0.25 * |0.5-0.8|) + (0.25 * |0.7-0.9|) + (0.10 * |0.6-0.7|) + (0.10 * |0.9-0.8|)

d_w(A, B) = (0.30 * 0.1) + (0.25 * 0.3) + (0.25 * 0.2) + (0.10 * 0.1) + (0.10 * 0.1)

d_w(A, B) = 0.03 + 0.075 + 0.05 + 0.01 + 0.01 = 0.175

Этап 5. Интерпретация:

Общий показатель проблемности: 0.175. Данное значение ниже порога 0.2, что указывает на низкий уровень риска. Организационное поведение в целом соответствует целям стадии роста компании.

Ключевые проблемные зоны включают:

- Лояльность персонала (вклад: 0.075) – самый большой разрыв при высоком весе. Риск «выгорания» и текучести кадров.

Клиентоориентированность (вклад: 0.05) – необходимо усилить фокус на клиенте в условиях роста.

Ключевыми рекомендациями должно стать: разработка и внедрение программы удержания и мотивации персонала, а также организация цикла тренингов по клиентоориентированности для всех сотрудников предприятия.

В проведенной оценке на данном этапе жизненного цикла доминирующей детерминантой является: Инновационность.

Эта детерминанта является важнейшей для IT-компании на стадии роста. Она напрямую определяет ее способность создавать конкурентные продукты, захватывать новые рынки и поддерживать высокий темп развития. Как показал анализ, текущий уровень инновационности высок (0.8), но компания стремится к еще большему (0.9), что подтверждает ее статус ключевого приоритета.

Ключевыми ценностями персонала для достижения желаемого уровня организационного поведения должны стать:

1) Скорость и эксперименты с инновациями. Ценность быстрого прототипирования, тестирования гипотез и готовности к неудачам как к источнику обучения.

2) Непрерывное обучение и развитие персонала. Культура постоянного приобретения новых знаний и навыков в области ИИ и смежных технологий.

3) Креативность и свобода мышления. Поощрение нестандартных подходов, идей и конструктивных споров.

4) Открытость и прозрачность. Свободный обмен информацией и знаниями между командами для генерации синергетических эффектов.

Рекомендуемыми инструментами управления организационным поведением должны стать:

- система управления инновациями: Хакатоны, внутренние стартап-инкубаторы, программа сбора и реализации идей от сотрудников.

- программы развития: Выделенный бюджет на внешние тренинги и конференции, внутренние воркшопы, доступ к курсам повышения квалификации.

- гибкая система мотивации: Бонусы за успешные патенты, публикации или внедрение инновационных решений. Опционы для ключевых сотрудников, чтобы связать их успех с успехом компании.

- активизация проектного управления: Использование гибких методологий (Agile, Scrum), создание кросс-функциональных команд для ускорения разработки.

ООО «Московский станкостроительный завод» - промышленное предприятие с устоявшимися процессами и рынками. Основные задачи – удержание доли рынка и оптимизация затрат (**Стадия Зрелости**).

Этап 1. Определение множества параметров (X):

Для стадии зрелости:

x1: Исполнительская дисциплина

x2: Качество продукции

x3: Лояльность персонала

x4: Клиентоориентированность

x5: Инновационность

Этап 2. Формирование нечетких множеств:

Таблица 16 - Формирование нечетких множеств для реального и желаемого состояния организационного поведения ООО «Московский станкостроительный завод» (составлено автором)

Параметр (xi)	μ_A(xi)	μ_B(xi)
x1: Дисциплина	0.9	0.9
x2: Качество	0.8	0.95
x3: Лояльность	0.7	0.8
x4: Клиентоориентированность	0.6	0.8
x5: Инновационность	0.3	0.6

Экспертами выявлено сильное отставание по инновационности и умеренное – по клиентоориентированности.

Этап 3. Расчет интегрального показателя (простая формула):

d(A, B) = (|0.9-0.9| + |0.8-0.95| + |0.7-0.8| + |0.6-0.8| + |0.3-0.6|) / 5 = (0 + 0.15 + 0.1 + 0.2 + 0.3) / 5 = 0.75 / 5 = 0.15

Этап 4. Учет весовых коэффициентов:

Веса для стадии зрелости:

w1 (Дисциплина) = 0.25

w2 (Качество) = 0.30

w3 (Лояльность) = 0.20

w4 (Клиентоориентированность) = 0.15

w5 (Инновационность) = 0.10

Σwi = 1

Расчет взвешенного расстояния:

d_w(A, B) = (0.25 * 0) + (0.30 * 0.15) + (0.20 * 0.1) + (0.15 * 0.2) + (0.10 * 0.3)

d_w(A, B) = 0 + 0.045 + 0.02 + 0.03 + 0.03 = 0.125

Этап 5. Интерпретация:

Общий показатель проблемности: 0.125. Низкий уровень риска. Органиазция стабильна.

Ключевые проблемные зоны включают:

- Качество продукции (вклад: 0.045) – самый весомый разрыв. Недостаточный уровень для амбициозных целей.

- Инновационность (вклад: 0.03) и Клиентоориентированность (вклад: 0.03) – имеют значительный абсолютный разрыв, но меньший вес. Это «спящие» риски, которые могут привести к кризису на стадии спада.

Ключевыми рекомендациями должно стать: запуск программы постоянного улучшения качества; создание кросс-функциональной рабочей группы для поиска инкрементальных инноваций в области производства и взаимодействия с клиентами.

В проведенной оценке на данном этапе жизненного цикла доминирующей детерминантой является: Качество и Исполнительская дисциплина.

На стадии зрелости, когда рынки устоялись, ключевая задача — эффективно и безошибочно производить конкурентоспособную продукцию.

Несмотря на то, что абсолютный разрыв по инновационности больше, именно качество продукции имеет наибольший вес (0.30) и вклад в разрыв.

Это системообразующая детерминанта, которая напрямую влияет на репутацию и удержание доли рынка. Высокая исполнительская дисциплина (0.9) является фундаментом для стабильного качества.

Ключевыми ценностями персонала для достижения желаемого уровня организационного поведения должны стать:

1) Ноль дефектов. Стремление к безупречному качеству на каждом этапе производственного процесса.

2) Процессный подход и стандартизация. Ценность следования проверенным инструкциям и регламентам.

3) Постоянное улучшение (Kaizen). Убежденность, что процесс можно и нужно постоянно улучшать.

4) Ответственность за результат. Каждый сотрудник отвечает за качество своей работы.

Рекомендуемыми инструментами управления организационным поведением должны стать:

- система менеджмента качества: Внедрение и сертификация по стандартам ISO, применение методологий Lean Six Sigma, создание циклов PDCA.

- KPI и система премирования: Четкие, измеримые показатели качества (например, процент брака, количество рекламаций) и прямая зависимость премий от их выполнения.

- подробные должностные инструкции и регламенты. Четкое описание всех процедур для минимизации ошибок.

- программы обучения: Обязательное обучение стандартам качества и бережливому производству для всех сотрудников, вовлеченных в процесс.

ГУП «Мосгортранс» - крупная организация, осуществляющая перевозки пассажиров в городском и пригородном сообщении. Характеризуется бюрократизированностью, низкой мотивацией персонала и высокой зависимостью от бюджетных средств. (**Стадия Спада)**

Этап 1. Определение множества параметров (X):

Для стадии, требующей изменений:

x1: Клиентоориентированность

x2: Ответственность

x3: Инициативность

x4: Эффективность затрат

x5: Лояльность персонала

Этап 2. Формирование нечетких множеств:

Таблица 17 - Формирование нечетких множеств для реального и желаемого состояния организационного поведения ГУП «Мосгортранс» (составлено автором)

Параметр (xi)	μ_A(xi)	μ_B(xi)
x1: Клиентоориентированность	0.3	0.8
x2: Ответственность	0.4	0.8
x3: Инициативность	0.2	0.7
x4: Эффективность затрат	0.5	0.9
x5: Лояльность	0.6	0.7

Эксперты констатируют очень низкие показатели по ключевым параметрам, связанным с сервисом и проактивностью.

Этап 3. Расчет интегрального показателя (простая формула):

d(A, B) = (|0.3-0.8| + |0.4-0.8| + |0.2-0.7| + |0.5-0.9| + |0.6-0.7|) / 5 = (0.5 + 0.4 + 0.5 + 0.4 + 0.1) / 5 = 1.9 / 5 = 0.38

Этап 4. Учет весовых коэффициентов:

Веса для стадии, требующей преобразований:

w1 (Клиентоориентированность) = 0.30

w2 (Ответственность) = 0.25

w3 (Инициативность) = 0.20

w4 (Эффективность) = 0.15

w5 (Лояльность) = 0.10

Σwi = 1

Расчет взвешенного расстояния:

d_w(A, B) = (0.30 * 0.5) + (0.25 * 0.4) + (0.20 * 0.5) + (0.15 * 0.4) + (0.10 * 0.1)

d_w(A, B) = 0.15 + 0.10 + 0.10 + 0.06 + 0.01 = 0.42

Этап 5. Интерпретация:

Общий показатель проблемности: 0.42. Средний уровень риска, близкий к критическому (0.5). Организационное поведение не соответствует стратегическим вызовам.

Ключевые проблемные зоны включают

- Клиентоориентированность (вклад: 0.15) – главная проблема, ведущая к негативной обратной связи стейкхолдеров и жалобам.

- Ответственность (вклад: 0.10) и Инициативность (вклад: 0.10) – глубинные культурные проблемы, «культура избегания ответственности».

Ключевыми рекомендациями должно стать: глубокая трансформация организационной культуры; внедрение системы KPI, напрямую связанных с клиентской удовлетворенностью; проведение тренингов по ответственности и принятию решений. Разработка и реализация программы организационных изменений.

В проведенной оценке на данном этапе жизненного цикла доминирующей детерминантой является: Клиентоориентированность и Ответственность.

Для предприятияна стадии спада, где основная «боль» - это жалобы населения и неэффективность, ключевой детерминантой является клиентоориентированность. Она имеет наибольший вес (0.30) и самый большой вклад в разрыв (0.15). Однако, чтобы ее достичь, необходима глубинная культурная трансформация в сторону ответственности (второй по значимости вклад), так как низкая инициативность и безответственность блокируют любые попытки улучшить сервис.

Ключевыми ценностями персонала для достижения желаемого уровня организационного поведения должны стать:

1) Клиент в центре всего. Понимание, что конечная цель работы — удовлетворенность жителей, а не простое выполнение плановых показателей.

2) Проактивность и инициатива. Ценность действий по предвосхищению проблем, а не просто реакции на уже случившееся.

3) Персональная и командная ответственность. Готовность отвечать за свои решения и действия, а не перекладывать ответственность.

4) Эффективность и бережливость. Рациональное использование ресурсов (время, материалы, бюджет) для повышения качества услуг.

Рекомендуемыми инструментами управления организационным поведением должны стать:

- Система KPI, привязанная к клиентскому опыту: Введение метрик, основанных на опросах стейкхолдеров (индекс потребительской лояльности), скорости решения заявок, количестве повторных обращений.

- Программы обучения и развития: Обязательные тренинги по сервисному обслуживанию, коммуникациям, эмоциональному интеллекту и техникам решения проблем для линейного персонала.

- Инструменты повышения ответственности: Внедрение системы грейдов, где оплата труда и карьера зависят от демонстрации ответственности и инициативы. Прозрачная система отчетности о результатах.

- Программа организационных изменений: формирование команды лидеров изменений, выработка видения, широкое информирование, наделение сотрудников полномочиями для действий, достижение быстрых побед для закрепления результата.

В отличие от существующих моделей научная новизна авторского подхода заключается в том, что впервые детерминанты рассматриваются не на уровне всей системы управления персоналом, а на уровне организационного поведения персонала - с выделением конкретных поведенческих характеристик (мотивация достижения/риска, лояльность и приверженность, готовность к изменениям, неформальное лидерство, сплочённость команды, эффективность коммуникаций, тип организационной культуры, гибкость структуры, фокус системы вознаграждения, стиль лидерства) для каждого этапа жизненного цикла.

Автором предложено использование математического аппарата количественной оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием организационного поведения на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, что позволяет получать сопоставимые числовые показатели и обеспечивает объективность диагностики в отличие от качественных моделей, доминирующих в существующих исследованиях. На основе рассчитанных значений разрыва и вклада каждой детерминанты определяется приоритеность управленческих воздействий, что обеспечивает переход от реактивного управления (реагирования на уже возникшие проблемы) к проактивному формированию организационного поведения в соответствии со стратегическими задачами развития организации.

Предложенный подход апробирован на организациях, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, что подтвердило его практическую применимость и диагностическую ценность.

Разработанный методический подход может быть использован руководителями организаций и HR-специалистами для: диагностики актуального состояния организационного поведения с учётом стадии жизненного цикла; выявления критических разрывов между реальным и желаемым поведением персонала; обоснования приоритетных направлений кадровых решений; мониторинга эффективности реализуемых мероприятий по развитию организационного поведения.

3.2 Инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие предприятия

Современное понимание вовлеченности как степени эмоциональной, интеллектуальной и физической самоотдачи работника в процессе труда сформировалось в работах У. Кана[173] и получило развитие в моделях Э.Х. Шейна[174]. В.А. Спивак в своих работах подчеркивает, что организационное поведение – это не только реакция на управленческие воздействия, но и активное, осмысленное поведение личности в организационной среде [175].

Лояльность персонала в научном менеджменте рассматривается как многокомпонентное явление, включающее аффективный (эмоциональная привязанность), когнитивный (убежденность в правильности выбора) и конативный (поведенческая готовность действовать в интересах компании) компоненты[176177178].

Ценностная концепция, восходящая к работам Ч. Ханди[179] и Т. Питерса и Р. Уотермана[180], предполагает, что высшая форма лояльности возникает

---

[173] Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. 33 (4). P. 692–724.

[174] Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

[175] Спивак, *В. А.* Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 207 с.

[176] Липатов, С. А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2016. – № 3. – С. 73-80.

[177] Смирнов, П. С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами / П. С. Смирнов // Организационная психология. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 81-95.

[178] Мохаммедзадех, А. Прогноз организационной лояльности железнодорожного персонала на основе теории Глассера / А. Мохаммедзадех // Мир транспорта. – 2015. – Т. 13, № 3(58). – С. 234-244

[179] Абалихина, Д. Д. Диагностика организационной культуры компании по методике Ч. Ханди / Д. Д. Абалихина, И. Н. Рыбаков // Природа, общество, техника и мышление: тенденции и приоритеты: Сборник научных трудов по материалам I Международного научно-практического форума молодых ученых, Москва, 31 марта 2017 года. – Москва: Научная общественная организация "Профессиональная наука", 2017. – С. 9-20.

тогда, когда личные ценности сотрудника согласованы с ценностями организации (ценностная синергия). Как отмечает отечественный исследователь Т.О. Соломанидина[181], именно корпоративная культура, основанная на ясных и разделяемых ценностях, является мощнейшим инструментом формирования организационного поведения.

Развивая эту мысль, можно утверждать, что инструментарий регулирования организационного поведения должен быть направлен не на манипуляцию сознанием работника, а на создание условий для диалога, совместного поиска и закрепления тех ценностей, которые способствуют как личностному росту сотрудника, так и достижению стратегических целей предприятия.

В рамках диссертационного исследования под регулированием организационного поведения будем понимать целенаправленное управленческое воздействие на факторы, формирующие устойчивые модели поведения персонала с целью приведения их в соответствие со стратегическими задачами организации и корпоративными ценностями.

Регулирование не сводится только к управлению лояльностью и вовлечённостью, а включает системное воздействие на все детерминанты организационного поведения, среди которых лояльность и вовлечённость являются одними из ключевых, но не единственными, индикаторами эффективности.

Процесс регулирования включает последовательность управленческих действий, заключающихся в выявлении текущего состояния поведенческих моделей, ценностных ориентаций и уровня вовлеченности с последующим созданием условий для закрепления желаемых поведенческих моделей и

---

[180] В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 528 с.

[181] Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 323 с.

организацией обратной связи с адаптацией кадровых управленческих решений на основе мониторинга.

Таким образом, с позиции автора, регулирование не сводится к контролю, а предполагает создание условий, при которых ценностноориентированное поведение становится для персонала естественным и внутренне мотивированным.

Предложенный инструментарий формирует целостную концепцию управления организационным поведением и состоит из четырех взаимосвязанных блоков, выстроенных в логическую цепочку и образующих непрерывный цикл PDCA (Рисунок 35).



Рисунок 35 – Пошаговый алгоритм управления организационным поведением персонала (составлено автором)

В отличие от стандартных моделей изменений, предлагаемый алгоритм акцентирует не просто диагностику, а специфическую для организационного поведения последовательность: выявление ценностных разрывов (блок 1), операционализацию ценностей через поведенческие индикаторы (блок 2), развитие компетенций, необходимых для реализации ценностей (блок 3), и материальное подкрепление ценностного поведения (блок 4). Интеграция ценностного подхода во все этапы составляет отличие от общих моделей управления изменениями.

Новизна авторского подхода заключается в комплексном применении инструментов управления организационным поведением для диагностики и коррекции ценностных разрывов, а также в разработанной процедуре перевода ценностей в поведенческие индикаторы с последующей интеграцией в KPI и систему признания. Впервые применена Q-методология для выявления субъективных позиций персонала в контексте ценностных разрывов.

Рассмотрим предложенную концепцию подробнее.

Этап 1. Диагностический: Фундамент и навигация. Цель данного этапа - формирование объективной и многогранной картины текущего состояния корпоративной среды, идентификация «пробелов» между декларируемыми и реальными ценностями, точное определение зон для управленческого воздействия.

Инструментами данного этапа должны стать:

1. Анкетирование по методике Q12[182]: это компактный, но эффективный опросник из 12 вопросов, измеряющих базовые потребности сотрудника в успехе, принадлежности, развитии и признании. Ответы ранжируются по шкале от 1 (полное несогласие) до 5 (полное согласие). Проводится анонимно среди всех сотрудников. Результаты агрегируются и

[182] Инструмент, разработанный институтом Gallup, который позволяет измерить уровень вовлеченности сотрудников и выявить факторы, влияющие на их работу и приверженность компании

анализируются в разрезе подразделений, команд и должностей. Результатом является расчет Индекса вовлеченности, который служит количественным KPI для всего проекта. Выявляются «слепые зоны» управления (например, низкие баллы по вопросу «На работе у меня есть возможность делать то, что я делаю лучше всего» указывают на проблему неэффективного использования талантов).

2. Глубинные интервью и фокус-группы: качественные методы, позволяющие выйти за рамки сухих цифр анкет. Проводятся с топ-менеджерами и ключевыми специалистами для понимания стратегических замыслов и «верхушечного» взгляда на ценности. Фокус-группы (по 6-8 человек из разных отделов) выявляют коллективные представления, скрытые конфликты, реальные, а не декларируемые нормы поведения. Вопросы: «Расскажите историю, когда в компании поступили "правильно"?», «За какие поступки здесь реально наказывают или поощряют?». Результатом является построение Карты ценностных разрывов. Например, руководство декларирует ценность «открытость», а сотрудники на фокус-группах говорят: «Здесь нельзя критиковать решения начальства».

3. Диагностика организационной культуры по методике OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)[183]: Методика Камерона и Куинна диагностирует доминирующий тип культуры по четырем параметрам: Клановая (семья, команда), Адхократическая (творчество, инновации), Рыночная (конкуренция, результат), Иерархическая (структура, контроль) (Таблица 10). Сотрудники заполняют опросник, оценивая текущую и желаемую культуру компании. Результатом является построенная диаграмма, показывающая разрыв между реальным и желаемым состоянием. Это основа для целеполагания в Блоке 2.

[183] Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

Таблица 18 - Ключевые типы организационной культуры по OCAI (составлено автором на основании[184])

Тип культуры	Фокус и ценности	Желаемое состояние
Клановая	Семья, командная работа, взаимопомощь, развитие людей	Согласованность, моральный климат, командный дух
Адхократическая	Инновации, творчество, риск, свобода, динамизм	Гибкость, инновационность, скорость реагирования на рынок
Рыночная	Конкуренция, достижения, результат, целеориентированность	Рыночная доля, прибыльность, достижение целей
Иерархическая	Структура, процедуры, контроль, стабильность, предсказуемость	Эффективность, надежность, бесперебойность процессов

4. Q – исследование организационного поведения

Современная методология исследований организационного поведения сталкивается с проблемами оценки объекта познания. С одной стороны, для получения воспроизводимых, статистически значимых результатов необходимы количественные методы, позволяющие оперировать выборками респондентов и выявлять устойчивые корреляции.

С другой стороны, организационное поведение по своей сущности является феноменом субъективным, проявляющийся в индивидуальных системах смыслов, ценностных ориентациях и персональных конструктах реальности, которыми оперируют сотрудники.

Доминирование количественной парадигмы в исследованиях организационного поведения приводит к тому, что содержательная валидность инструментов измерения часто остается недостаточно проработанной: исходная генерация утверждений для шкал редко получает

[184] Там же

должное методологическое обоснование, а исследовательский фокус смещается в сторону инкрементальной и предиктивной валидности[185].

Исследователи рискуют измерять не то, что реально существует в сознании сотрудников, а то, что удобно измерять с помощью существующих инструментов.

В этом контексте Q-методология, разработанная психологом Уильямом Стивенсоном и получившая в последние годы значительное распространение в организационных исследованиях, представляет собой не просто метод сбора данных, а принципиально другой эпистемологический подход.

Как подчеркивают исследователи, Q-методология является «изначально смешанным методом», органично сочетающим качественные и количественные стратегии поведенческого анализа[186].

Если в классическом методе оценки коррелируют переменные, измеренные у выборки респондентов, то в Q-методологии коррелируют сами респонденты по отношению к заданному множеству высказываний, что подобно «повороту факторной таблицы боком» и позволяет выявлять не распределение признаков в популяции, а структуру субъективных точек зрения, существующих внутри этой популяции.

Считаем, что значение Q-методологии для исследования организационного поведения и, в особенности, для проблематики вовлеченности персонала и формирования ценностной системы управления персоналом, раскрывается по нескольким взаимосвязанным направлениям.

Прежде всего, данный метод предоставляет исследовательский инструмент для преодоления разрыва между декларируемыми и реально действующими ценностями - проблема, которая, как было показано в диагностическом блоке предложенного в диссертации инструментария,

[185] Lise A. van Oortmerssen, Ellen R. Peeters, Albert Kampermann; Ira van Montfoort The Q method as research and intervention tool in organizations: a systematic literature review // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2025. №12 (5). pp 112-136

[186] Lise A. van Oortmerssen, Ellen R. Peeters, Albert Kampermann; Ira van Montfoort The Q method as research and intervention tool in organizations: a systematic literature review // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2025. №12 (5). pp 112-136

является ключевым барьером на пути формирования устойчивых моделей ценностно-ориентированного поведения.

В то время как традиционные опросные методики, включая широко применяемый Q12, измеряют степень согласия респондента с заданными исследователем утверждениями, Q-методология позволяет реконструировать саму систему координат, в которой сотрудник осмысляет свою работу, отношения с руководством и приверженность компании.

В этом смысле Q-методология является не столько дополнением к существующему диагностическому инструментарию, сколько мета-инструментом, обеспечивающим валидацию и содержательное наполнение применяемых шкал.

Особую ценность Q-методология приобретает при исследовании феномена ценностных разрывов - ситуаций, когда корпоративные ценности, транслируемые на уровне официальных документов и заявлений руководства, не совпадают с ценностными ориентациями, реально регулирующими поведение сотрудников.

В контексте разработанной автором диссертации концепции «четырех полей организационного поведения» (сотрудничество, компромисс, приспосабливаемость и конфронтация) Q-методология может выполнять функцию инструмента, позволяющего операционализировать выделенные типы через эмпирически выявляемые паттерны субъективных оценок.

Каждое из четырех полей, по мнению автора, характеризуется специфическим сочетанием параметров взаимодействия/противодействия и приобщенности/разобщенности. Однако для того чтобы диагностировать, в каком поле в данный момент находится конкретное подразделение или категория персонала, необходим измерительный инструмент, чувствительный к нюансам субъективного восприятия.

Q-методология, как показано в исследованиях по применению данного метода для диагностики, способна выявлять даже незначительные сдвиги в

структуре разделяемых ценностей, которые остаются невидимыми для стандартизированных опросников[187].

Процедура применения Q-методологии в контексте диагностики вовлеченности и лояльности персонала предполагает последовательную реализацию нескольких этапов (Рисунок 36).

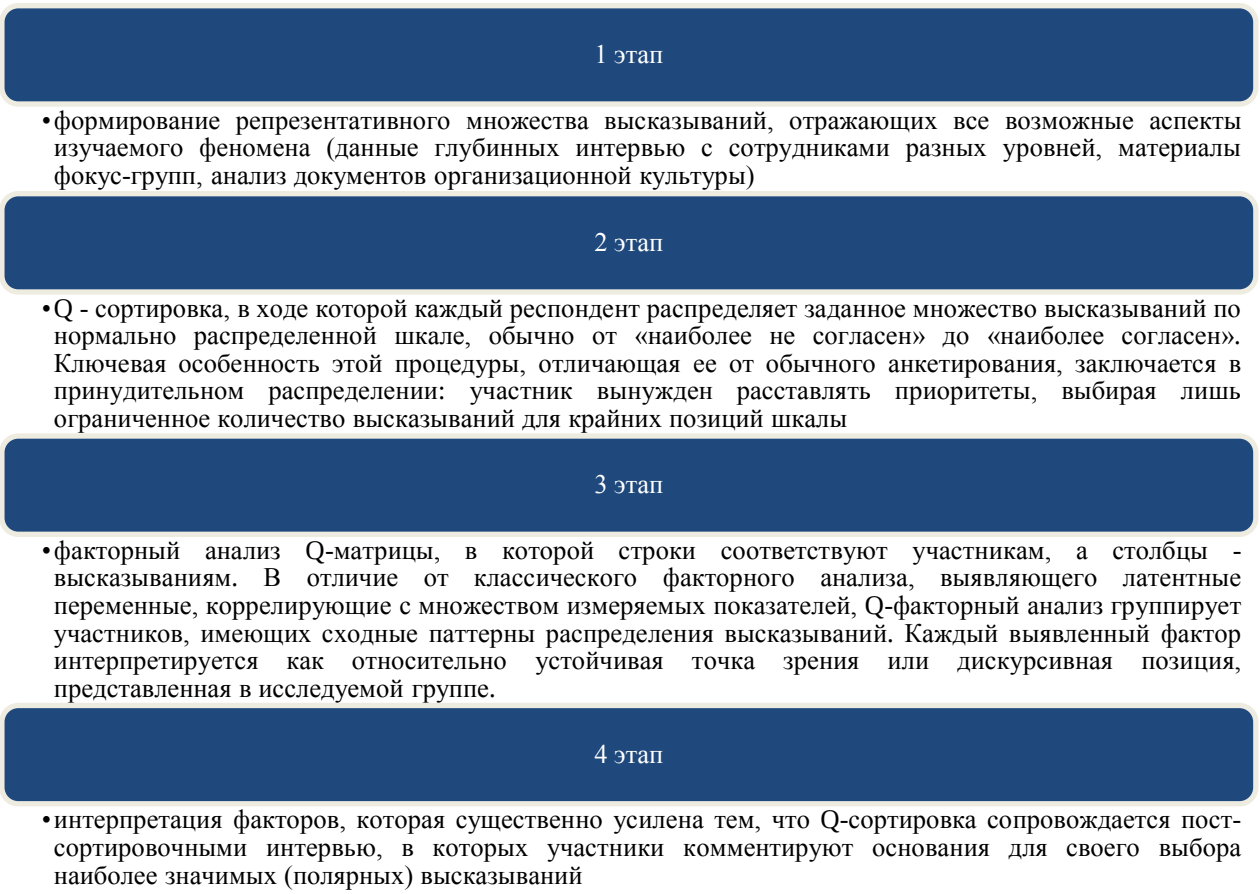


Рисунок 36 –Содержание Q-методологии (составлено на основании)[188]

5. Мониторинг текучести кадров и анализ причин увольнения заключается в проведении анализа «выходящих» сигналов. Помимо стандартного учета коэффициента текучести, внедряются exit-интервью и exit-анкетирование, сфокусированные на вопросах корпоративной культуры и отношений с руководством. Результатом является выявление системных проблем, вызывающих отток талантов (например,

[187] Sell, D.K., Brown, S.R. Q methodology as a bridge between qualitative and quantitative research: Application to the analysis of attitude change in foreign study program participants// Qualitative research in education – Kent, 1984. – P. 79-87.
[188] Там же

токсичное руководство в конкретном структурном подразделении, отсутствие карьерных перспектив).

Результатом первого этапа является не только набор данных, но и расчет интегрального показателя эффективности взаимодействия организации с персоналом. Данный показатель синтезирует данные об удовлетворенности, вовлеченности и лояльности сотрудников, позволяя получить обобщенную оценку качества внутриорганизационных отношений и выявить ключевые зоны для управленческого воздействия на последующих этапах.

Показатель рассчитывается как произведение трех интегральных индексов, каждый из которых оценивается на основе данных опросов и диагностик: интегральный показатель удовлетворенности персонала (условиями труда, отношениями с руководством, содержанием работы и т.д.); интегральный показатель вовлеченности персонала (готовность прилагать дополнительные усилия, эмоциональная привязанность к компании); интегральный показатель лояльности персонала (приверженность ценностям, отсутствие намерений к увольнению, готовность рекомендовать компанию как работодателя).

Этап 2. Коммуникативный и ценностно-ориентирующий: Формирование идеологии. Цель данного этапа - трансформация выявленных в Блоке 1 ценностей в четкую, прозрачную и операционализированную идеологию, которая интегрируется во все каналы коммуникаций предприятия.

Инструментами данного этапа должны стать:

1. Разработка и внедрение «Кодекса корпоративной культуры», в котором каждая ценность раскрывается через конкретные поведенческие индикаторы.

Пример: Ценность «Клиентоориентированность»:

«Хорошо»: Сотрудник, получив жалобу клиента, берет на себя ответственность за ее решение, даже если проблема вне его зоны ответственности, и держит клиента в курсе.

«Плохо»: Сотрудник говорит клиенту: «Это не моя проблема, обращайтесь в другой отдел», и прекращает коммуникацию.

Результатом внедрения данного инструмента являются понятные для всех «правила игры».

2. Стратегические сессии и корпоративные конференции – это инструмент вовлечения персонала в со-творчество ценностей. Персонал готовит не просто доклады топ-менеджмента, а интерактивные воркшопы, где рядовые сотрудники в смешанных группах обсуждают, как ценности могут быть применены в их ежедневной работе для достижения стратегических целей.

Результатом становится развитое чувство причастности и разделения ценностей, а не их «спуск сверху».

3. Создание и популяризация «легенд и героев» компании - архетипы, олицетворяющие ценности в действии. Данный инструмент представляет собой системный сбор и распространение через внутренние медиа реальных историй успеха. Например, история о том, как рядовой инженер проявил инициативу (ценность «Предпринимательский дух») и предложил идею, сэкономившую предприятию миллионы.

Результатом внедрения инструмента становится восприятие ценностей организации осязаемыми и эмоционально окрашенными.

4. Использование внутренних корпоративных медиа заключается в создании постоянного ценностно-ориентированного информационного поля. Это могут быть рубрики на корпоративном портале: «Ценность недели», «История успеха», «Спроси у лидера» (где топ-менеджер комментирует сложную ситуацию с точки зрения ценностей). Поощряются дискуссии и комментарии.

Результат внедрения данного инструмента - Ценности становятся живой темой для обсуждения, а не формальностью, происходит процесс операционализация организационных ценностей в формат конкретных поведенческих индикаторов, реализуемых в системе управления персоналом.

Этап 3. Образовательный и развивающий: Развитие компетенций

Целью данного этапа должно стать обеспечение сотрудников знаниями, навыками и возможностями для того, чтобы действовать в соответствии с ценностями компании, и выращивание внутреннего кадрового резерва из лояльных сотрудников.

Инструментами данного этапа должны стать:

1. Модуль адаптации «Ценности и культура нашей компании» - «Прививка» корпоративной ДНК с первого дня работы. Данный инструмент предполагает проведение модуля не HR-менеджером, а топ-менеджером (что подчеркивает важность) и «звездой» компании (что обеспечивает доверие). Формат мероприятия - интерактивный кейс на основе реальных «легенд» компании. В результате новый сотрудник с самого начала понимает «правила игры» и чувствует свою ценность.

2. Корпоративный университет/центр развития - интеграция ценностей в систему развития компетенций. Помимо технических тренингов (hard skills), внедряются программы по soft skills, напрямую связанные с ценностями.

Например, ценность «Командная работа» -> тренинг «Эффективная коллаборация и разрешение конфликтов»; ценность «Инновации» -> тренинг «Дизайн-мышление и креативное решение задач».

В результате сотрудники не только знают ценности организации, но и умеют их применять.

3. Система наставничества - наставник как ключевой проводник ценностей[189]. Отбор наставников проводится не только по профессиональному признаку, но и по критерию лояльности и соответствия ценностям (данные из Блока 1). Для наставников проводятся специальные тренинги. В результате ценности передаются «из рук в руки» через неформальное общение.

4. Программы ротации кадров - Расширение кругозора и укрепление приверженности компании в целом, а не только в рамках структурного подразделения (микроклимат)**.** Это могут быть краткосрочные (от 1 до 3 месяцев) проекты в смежных департаментах для перспективных сотрудников. В результате сотрудник видит бизнес целостно, понимает вклад коллег, строит горизонтальные связи, что укрепляет общую лояльность.

Этап 4. Мотивационно-стимулирующий: Закрепление поведения

Целью данного этапа внедрения управленческого инструментария является создание системы, в которой ценностно-ориентированное поведение становится не только морально, но и материально выгодным.

При исследовании организационного поведения анализируются причины мотивации сотрудников и выявляются способы позволяющие создать эффективные системы поощрения и стимулирования. Это особенно важно в системе управления персоналом, так как мотивация сотрудников напрямую влияет на их эффективность и результативность[190].

На наш взгляд организационное поведение следует рассматривать в двух плоскостях: «взаимодействие и противодействие» и «приобщенность-разобщенность». В данном случае взаимодействие и противодействие

[189] С 1 марта 2025 года в Трудовом кодексе РФ появилась статья 351.8 «Особенности регулирования труда работников, выполняющих работу по наставничеству в сфере труда» (Федеральный закон от 09.11.2024 №381-ФЗ).

[190] Лытнева Н.А. Современные подходы к технологии разработки кадровой стратегии предпринимательских структур / Лытнева Н.А., Полянин А.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 25 (3). С. 112-118

являются двумя важными понятиями в организационном поведении системы управления персоналом.

Взаимодействие в данном контексте означает активное взаимодействие между сотрудниками и руководством в организации. Взаимодействие может происходить как на формальном, так и на неформальном уровнях.

Формальное взаимодействие включает коммуникацию по официальным служебным каналам и процессы, такие как совещания, отчеты и инструкции. Неформальное взаимодействие, в свою очередь, включает неструктурированные общения, такие как беседы за кофе, обеденные перерывы и совместные мероприятия. Взаимодействие способствует развитию взаимопонимания, сотрудничества и кооперации между сотрудниками и руководством, что в целом укрепляет командный дух и повышает производительность работы[191].

Противодействие, напротив, относится к конфликтным и противостоящим действиям между сотрудниками и руководством. Это может проявляться в форме несогласия, нежелания выполнять поручения или выполнения действий, которые противоречат личным интересам сотрудников. Противодействие может возникать из-за различных причин, таких как недостаток доверия, непонимание, различия в представлениях и ценностях.

Противодействие может привести к снижению эффективности работы и возникновению конфликтов в организации. Поэтому важно для системы управления персоналом разрабатывать стратегии и подходы к предотвращению и урегулированию конфликтов, а также к установлению открытого и доверительного взаимодействия между сотрудниками и руководством.

[191] Макарова Ю.Л. Эффективные технологии коммуникативного воздействия на персонал современных бизнес-структур / Макарова Ю.Л., Черкасова О.В., Мусаева Б.М. // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 436-441

С точки зрения организационного поведения понятия приобщенности и разобщенности в системе управления персоналом отражают степень вовлеченности и взаимодействия сотрудников в рамках организации.

Приобщенность подразумевает активное участие сотрудников в процессах принятия решений, обсуждения и разработки стратегии, управления изменениями. Сотрудники чувствуют себя важными членами команды, и их мнение и идеи учитываются и принимаются во внимание, здесь присутствует открытость и доверие в коммуникации между руководством и сотрудниками. При приобщенности в организации развивается сильный корпоративный дух и коллективная ответственность, у сотрудников развивается чувство принадлежности к организации и они часто выполняют задачи выше стандартов.

Разобщенность (фрагментация) в организационном поведении системы управления персоналом означает низкую степень вовлеченности и взаимодействия сотрудников в организацию, их отчуждение от процессов управления и принятия решений, при этом в организации отсутствует доверие и открытость в коммуникации, что может привести к непониманию и конфликтам. Здесь сотрудники не чувствуют себя важными и их мнение и идеи не учитываются, что негативно влияет на их мотивацию и работоспособность. Организационное поведение разобщенной системы характеризуется отсутствием четких ценностей и сильного коллективного духа, в результате, сотрудники не испытывают принадлежности к организации и могут снизить свою продуктивность и вовлеченность в работу.

Таким образом, понятия приобщенности и разобщенности в организационном поведении системы управления персоналом отражают степень включенности и взаимодействия сотрудников в рамках организации, а также их эмоциональную связь и ответственность по отношению к исполняемым задачам. Приобщенность способствует развитию эффективной работы команды, тогда как разобщенность может привести к негативным последствиям в области производительности и мотивации сотрудников.

Рассматривая организационное поведение в двух плоскостях, таких как «взаимодействие и противодействие» и «приобщенность-разобщенность» мы получаем в системе управления персоналом четыре поля организационного поведения.

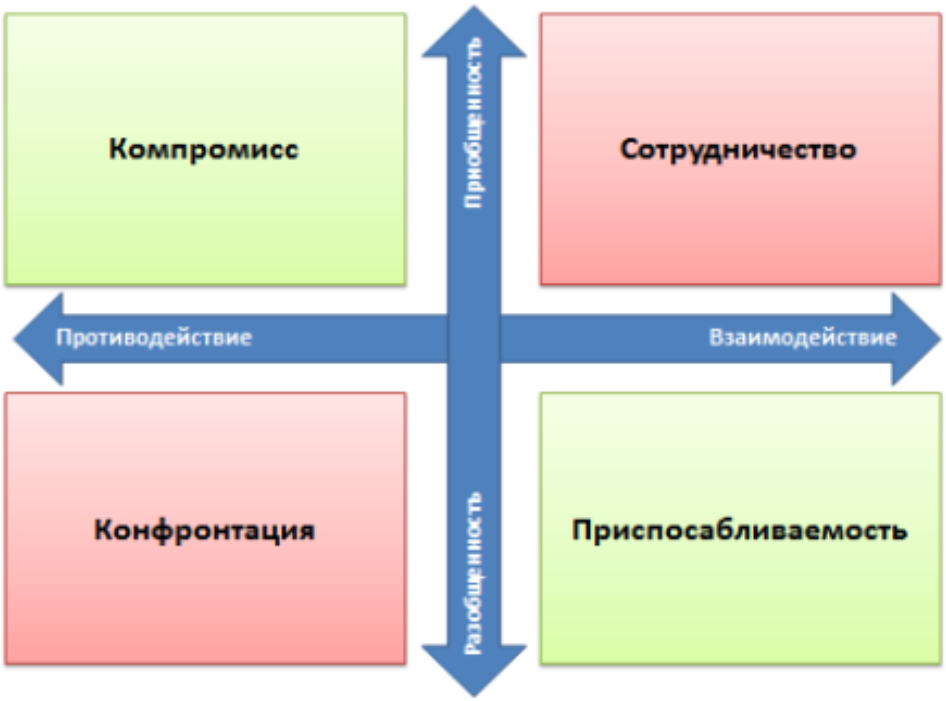


Рисунок 37 - Авторская схема «Четыре поля организационного поведения» (составлено автором)

Два поля такие как «компромисс» и «приспосабливаемость» являются наиболее приемлемыми для действующей организации. В последующем именно в отношении этих полей мы и будем рассматривать организационное поведение в системе управления персоналом. Следует пояснить, что поле «конфронтация» является деструктивным и смысл управления персоналом с точки зрения любой организационной структуры теряет смысл. В тоже время поле «сотрудничество» является «идеализированной моделью», так как психологические особенности каждого человека индивидуальны и социальные мотивы поступков у каждого индивидуума могут в одинаковых ситуациях быть абсолютно различны.

С точки зрения психоаналитики и социологических профилей личностей вероятнее построение организационного поведения в полях «компромисс» и «приспосабливаемость». Компромисс и приспосабливаемость - это два важных понятия в организационном поведении системы управления персоналом.

Компромисс – это процесс достижения согласия путем взаимных уступок и принятия решений, учитывающих интересы всех сторон. Компромисс позволяет разрешать конфликты и достигать баланса между различными интересами в организации. Он требует от участников гибкости и открытого общения, чтобы найти наилучшие решения, удовлетворяющие нужды всех заинтересованных сторон. Компромисс может быть полезным для достижения коллективных целей и поддержания гармонии в организации.

Приспосабливаемость – это способность организации или индивида адаптироваться к изменяющимся условиям и требованиям внешней и внутренней среды. Приспосабливаемость является важным качеством для организаций, поскольку современные бизнес-среды постоянно меняются, и компании должны быть готовы изменять свои стратегии, структуры и системы управления персоналом для успешного выживания и процветания.

Приспосабливаемость требует гибкости, открытости к новым идеям и способности быстро и эффективно адаптироваться к изменениям.

Таким образом, основное различие между компромиссом и приспосабливаемостью заключается в том, что компромисс – это процесс достижения согласия через уступки и принятие решений, а приспосабливаемость – это способность адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды. Оба этих понятия важны для эффективного функционирования системы управления персоналом и организации в целом.

Здесь следует перейти к базовому понятию с точки зрения мотивации при организационном поведении такому как «манипуляция». С точки зрения литературного русского языка данный термин имеет множество негативных

аккомодаций и оттенков. В реальной практике коммуникаций индивидуумов в социально-экономической среде использование и влияние манипуляций в организационном поведении очевидно. Здесь следует отметить три степени влияния манипуляций: позитивная, нейтральная и негативная[192].

В основных теоретических положений классических научных подходов к мотивации в менеджмента, таких как классической концепции мотивации Ф. Тейлора, теории ожиданий В. Врума, теории справедливости Д. Адамса, комплексной теории мотивации Л. Полтера и Э.Лоулера влияние манипуляций или завуалировано, либо не упоминается. В современных исследованиях Д. Пинк, Ю-Кай Чоу, Д. Шелл, М. Гладуэлл, Д. Канеман и другие, напрямую связывают мотивационные стимулы с манипуляциями[193194195196197198199]. Здесь следует отметить, что системы управления персоналом в современных условиях претерпевают серьезные изменения, гибкость и адаптивность стали непременным атрибутом выживаемости и успеха в бизнесе.

Понятие манипуляции в мотивации сотрудников и организационном поведении в системе управления персоналом относится к использованию различных средств и методов для влияния на поведение и действия сотрудников с целью достижения определенных целей и результатов.

---

[192] Ю-Кай Чоу Геймимицируй это: как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников к работе / Ю-Кай Чоу // - М: Эксмо, 2022. – 400с.

[193] Адамс Дж.С Неравенство в социальном обмене https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/ InequityInSocialExchange_Adams.pd

[194] Врум В. Труд и мотивация / В. Врум // https://openlibrary.org/books/OL5914716M/Work_and_motivation

[195] Гладуэлл М. Давид Галиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов / М. Гладуэлл // М.: Альпина Паблишер, 2018 – 319с.

[196] Канеман Д. Думай медленно… решай быстро / Д. Канеман // И.: АСТ, 2020 – 268с

[197] Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк // М.: Альпина Паблишер, 2020 – 245с

[198] Портер Л.У. Управленческие установки и производительность / Л.У. Портер, Э. Лоулер // https://archive.org/details/ managerialattitu0000port

[199] Шелл Д. Геймдизайн: Как создать игру, в которую будут играть все / Д.Шелл // М.: Альпина Паблишер, 2019 – 224с

Манипуляция может выполняться различными способами, такими как манипуляция информацией, манипуляция эмоциями, контроль и управление ситуацией и т.д. Часто, манипуляция осуществляется неявно и ненавязчиво, что позволяет управляющим оказывать воздействие на сотрудников, влиять на их мотивацию и поведение, не выглядя открыто манипуляторами.

Ненавязчивость манипуляции можно объяснить с точки зрения норм поведения. Ведь обращаясь с просьбой, мы произносим «пожалуйста», это и есть самый элементарный прием манипуляции, который поощряется с точки зрения воспитания и поведения при коммуникации индивидуумов. Здесь можно также привести пример того, что никто не принуждает людей играть в компьютерные игры, но большинство делают это. Но тут главное установить причины поведения конкретной личности при принятия данного решения.

В контексте управления персоналом, манипуляция может иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Позитивные манипуляции могут быть использованы для мотивации сотрудников, стимулирования их действий и достижения поставленных целей. Такая манипуляция может включать использование поощрений и похвал, создание интересных задач и проектов, а также поддержку сотрудников в их профессиональном развитии.

Негативные манипуляции, такие как обман, запугивание или угрозы, могут вызывать недовольство, стресс и негативно сказываться на рабочей среде и результативности сотрудника. Такие манипуляции также могут нарушать честность и доверие между управляющими и сотрудниками, что может привести к негативным последствиям в организации.

В представленных нами на рисунке четырех полях организационного поведения именно мотивационные стимулы влияют на выход их двух противоположных полей «сотрудничество» и «конфронтация» в более психологически и социально-экономически удобные поля «компромисс» и «приспосабливаемость». Находится в идеальном поле «сотрудничество» не позволяет «черная мотивация», обусловленная проявлением присущими в разной степени, но практически все человеческим индивидуумам,

негативных психологических черт, таких как зависть, злость, авторитарность, тщеславие, скупость, эгоизм, мстительность, упрямство, лень, апатичность, азартность, гордыня и т.д.

В тоже время выход из поля «конфронтация» в основном возможен с помощью стимулов «белой мотивации», прежде всего при появлении таких стимулов как призвание, развитие, самореализация, расширение творческих возможностей и обратная связь. При этом возможен переход между полями «компромисс» и «приспособляемость», здесь уже катализаторами являются стимулы «нейтральной мотивации», прежде всего обладание и социальное влияние (рисунок 6).



Рисунок 38 - Авторская схема воздействия мотивационных стимулов на поля организационного поведения (составлено автором)

Важно отметить, что манипуляции сотрудниками или руководством должны быть этичными и соответствовать принципам справедливости и достойной работы. Организационная культура и лидерские практики играют важную роль в предотвращении негативных манипуляций и поощрении

позитивных, которые способствуют высокой мотивации и эффективности сотрудников.

В данном контексте необходимо рассматривать единство организационного поведения и организационной культуры, прежде всего совместимости принципов и факторов, влияющих на обе управленческие категории. Взаимодействие организационного поведения и организационной культуры на предприятии является важным аспектом успешного функционирования организации[200].

Организационное поведение относится к изучению поведения и действий людей в организации, включая их мотивацию, коммуникацию, лидерство, конфликты и принятие решений. Организационное поведение направлено на создание эффективной рабочей среды и культуры, которая поддерживает успешное функционирование организации.

Организационная культура включает в себя ценности, нормы, обычаи, традиции и установки, которые формируются в организации и влияют на поведение ее сотрудников. Организационная культура может быть формализованной и неформализованной. Она влияет на мотивацию сотрудников, адаптацию новых сотрудников, принятие решений и выполнение задач[201].

Взаимодействие организационного поведения и организационной культуры на предприятии проявляется в нескольких аспектах:

1. Мотивация и лидерство: организационная культура влияет на мотивацию сотрудников и их ожидания от работы. Лидеры организации играют важную роль в формировании и поддержании организационной культуры, создавая такую рабочую среду, которая стимулирует участие и саморазвитие сотрудников.

---

[200] Астафичева Е.Ю. Концептуальные положения функционирования публичного управления во взаимосвязи с корпоративным менеджментом / Астафичева Е.Ю., Лебедев В.М., Полянин А.В. // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 1 (31). С. 112-115.

[201] Голикова Г.В. Реализация принципов развития отношений рынка труда в современной экономике / Голикова Г.В., Пургаева И.А., Мельникова М.П. // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 10 (106). С. 64-75

2. Коммуникация и сотрудничество: организационное поведение и организационная культура определяют способы коммуникации и сотрудничества в организационной среде. Наличие открытой и эффективной коммуникации способствует сотрудничеству и снижает конфликты.

3. Принятие решений: организационная культура и организационное поведение влияют на способы принятия решений в организации. Например, некоторые организации могут стимулировать коллективное принятие решений, в то время как другие могут предпочитать иерархический подход.

4. Адаптация и развитие сотрудников: организационная культура и организационное поведение оказывают влияние на адаптацию новых сотрудников и их развитие внутри организации. Сотрудники, которые соответствуют ценностям и нормам организации, легче адаптируются и растут профессионально.

В целом, взаимодействие организационного поведения и организационной культуры на предприятии определяет работу организации и ее успех. Они взаимосвязаны и взаимозависимы, и эффективное управление этими аспектами способствует созданию благоприятной и продуктивной рабочей среды. Для их успешной взаимосвязи прежде всего необходимо применять «белую мотивацию» и «нейтральную мотивацию». Если действие не создает физической или эмоциональной ценности, то индивидуум его не сделает. Это принцип начинает особенно хорошо работать когда в определенном сегменте рынка труда наблюдается дефицит предложения

Типичное экономическое представление, что избегание потерь (штрафы, отсутствие должного заработка, невозможность удовлетворение потребностей и т.д.) стимулирует человека работать в современных условиях, не совсем актуально. Изменение ментальных представлений и психологических установок побуждает индивидуумов игнорировать стимулы «черной мотивации». Такие стимулы как «ограниченность ресурсов», «избегание потерь» и «непредсказуемость» стали менее значимы чем стимулы «избегание негатива», «социальное влияние» и

«самосовершенствование». Соответственно требования работников к организационному поведению и организационной культуры стали изменятся. На первый план у большинства сменивших работу, а прежде всего и профессию, которое носит сейчас уже массовый характер, стали такие стимулы как «развитие», «самореализация», «расширение творческих возможностей», а также важнейшим стал стимул «обратная связь».

Ценности, нормы и ожидания, преобладающие в организации, оказывают существенное влияние на поведение сотрудников. Если организационная культура поддерживает сотрудничество, эффективную коммуникацию и инновации, то организационное поведение будет соответственно нацелено на такие ценности. Организационная структура, включая распределение власти и ответственности, а также уровни иерархии, может оказывать влияние на организационное поведение. Например, централизованная структура может способствовать вертикальной коммуникации и строгому повиновению, в то время как децентрализованная структура может стимулировать самостоятельность и принятие решений. Следует отметить, что качество коммуникации в организации оказывает существенное влияние на поведение сотрудников. Четкая и эффективная коммуникация способствует сотрудничеству, пониманию и достижению общих целей.

Конфликты на предприятии могут существенным образом влиять на организационное поведение. Неправильное разрешение конфликтов или отсутствие соответствующих механизмов урегулирования может привести к напряженности, дезорганизации и непроизводительности. В тоже время наличие разнообразия среди сотрудников (включая различные культуры, пол, возраст и т. д.) и создание инклюзивной рабочей среды может повлиять на организационное поведение[202]. Разнообразие может стимулировать новые

[202] Головина Т.А. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала / Головина Т.А., Хорольская Т.Е., Мусостов З.Р. // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 77-83

идеи и инновации, а инклюзивность способствует созданию приятного и эффективного рабочего окружения. Эти факторы, взаимодействуя между собой, могут существенным образом влиять на организационное поведение на предприятии и успешность его деятельности.

Разрабатываемые и применяемые политики и процедуры также могут формировать организационную культуру и организационное поведение. Например, политика поощрения сотрудников или процедура определения целей и оценки результатов работы может отразиться на ценностях и поведении сотрудников на предприятии. То, как предприятие вознаграждает своих сотрудников, может быть важным фактором формирования культуры. Например, система вознаграждения, основанная на достижении результатов, может способствовать конкурентности и индивидуализму, в то время как система вознаграждения, основанная на сотрудничестве и командной работе, может создать культуру сотрудничества.

Инструментами данного этапа должны стать:

1. Развитие нематериальной мотивации, девиз которой – «Признание — мощнейший мотиватор». Создание многоуровневой системы признания: от мгновенной благодарности от руководителя в общем чате до ежегодной церемонии «Ценностный поступок года» с вручением награды из рук Генерального директора.

Результатом будет публичное подтверждение того, что организация ценит не только результат, но и правильный путь к нему.

2. Связь KPI и переменной части оплаты труда с поведенческими индикаторами, что проявляется в материальном подкреплении ценностей.

В KPI руководителей и сотрудников включаются поведенческие показатели (20-30% от переменной части). Оценка проводится с помощью 360 градусов или по выполнению ценностных KPI (например, «проведение 4 мозговых штурмов с командой за квартал» для ценности «Инновации»).

Результатом будет прямая материальная заинтересованность в демонстрации ценностного поведения.

Таблица 19 – Фрагмент связи ценностей и KPI для переменного оклада (составлено автором)

Корпоративная ценность	Поведенческий индикатор	Метод оценки
Командная работа	Активно делится знаниями и опытом с коллегами, помогает новичкам	Обратная связь 360 градусов, отзывы наставника
Клиентоориентированность	Количество положительных отзывов от клиентов, процент успешно решенных претензий	Данные из CRM-системы, опросы клиентов
Инновации	Внедренные рацпредложения, количество реализованных идей по улучшению процессов	

3. Персонализированный социальный пакет, проявляется в демонстрации заботы о сотруднике как о личности. Вместо стандартного набора предлагается «меню» опций: молодому специалисту — компенсация на обучение, сотруднику с семьей — полис ДМС для всех членов семьи, сотруднику в возрасте — увеличенная страховка и абонемент в спортзал.

Результатом становится усиление эмоциональной лояльности, ощущение, что «компания заботится лично обо мне».

4. Программы участия в прибыли и акционерного капитала - высшая форма лояльности — совладельчество. Данный инструмент предполагает разработку программ ESOP (Employee Stock Ownership Plan) или опционов для ключевых сотрудников, чьи действия напрямую влияют на стоимость компании.

Результатом становится трансформация мышления из «наемный работник» в «совладелец», максимальная идентификация своих интересов с интересами предприятия.

Этап 5. Выбор приоритетных направлений: разработка сбалансированного плана управленческих действий. В рамках данного этапа формируются матрицы выбора кадровых управленческих решений. Эти матрицы, построенные по принципу попарного сравнения показателей, позволяют определить текущий профиль организационного поведения и выбрать приоритетное направление для управленческих воздействий.

Таблица 20 - Матрица выбора кадровых управленческих решений на основе соотношения «удовлетворенность - вовлеченность» (составлено автором)

Уровень вовлечен-ности	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Зона нестабильности: Высокая вовлеченность при низкой удовлетворенности. Риск выгорания и внезапного ухода. Стратегия: Срочная диагностика и устранение факторов неудовлетворенности (условия труда, оплата, отношения с руководством).	Зона потенциала: Хорошая база для роста. Есть вовлеченность, но есть и зоны для улучшения. Стратегия: Адресная работа над факторами удовлетворенности, развитие системы признания.	Зона лояльности: Оптимальное состояние. Стратегия: Удержание и развитие, поддержание статуса, делегирование полномочий, вовлечение в наставничество.
Низкая	Зона риска: Критическое состояние. Стратегия: Фундаментальные изменения в корпоративной культуре, стиле управления и мотивации.	Зона безразличия: Сотрудники формально удовлетворены, но не вовлечены. Стратегия: Пересмотр системы постановки целей, развитие внутренних коммуникаций, поиск смыслов.	Зона иллюзии: Высокая удовлетворенность комфортом, но низкая вовлеченность. Риск формирования «болота». Стратегия: Внедрение элементов вызова, развитие, проектная деятельность.

«удовлетворенность - лояльность» и «лояльность – вовлеченность».

Таблица 21 - Матрица выбора кадровых управленческих решений на основе соотношения «удовлетворенность – лояльность» (составлено автором)

Уровень лояльности	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Зона риска оттока: Сотрудники формально удовлетворены условиями, но не лояльны. Высока вероятность ухода при появлении альтернативы. Стратегия: Срочное усиление эмоциональной привязанности: программы признания, вовлечение в корпоративные мероприятия, работа с ценностным предложением работодателя (EVP).	Зона ситуативной лояльности: Удовлетворенность поддерживает лояльность, но при ухудшении условий лояльность может снизиться. Стратегия: Мониторинг ключевых факторов удовлетворенности, развитие долгосрочных программ лояльности (накопительные бонусы, ДМС, пенсионные программы).	Зона истинной приверженности: Идеальное состояние для удержания. Стратегия: Поддержание статуса, предоставление дополнительных привилегий, формирование кадрового резерва, назначение наставниками и амбассадорами бренда работодателя.
Низкая	Зона критического оттока: Низкая удовлетворенность и низкая лояльность. Высокая текучесть, негативное отношение к компании. Стратегия: Радикальные изменения системы мотивации, стиля управления, устранение системных проблем, выявленных в exit-интервью.	Зона инерции: Низкая лояльность при средней удовлетворенности. Сотрудники остаются из-за отсутствия альтернатив или инерции. Стратегия: Выявление и устранение факторов нелояльности (несправедливость, отсутствие признания, нарушение психологического контракта).	Зона иллюзорной стабильности: Высокая лояльность при низкой удовлетворенности. Риск внезапного ухода ключевых сотрудников. Стратегия: Срочная диагностика факторов неудовлетворенности, усиление обратной связи, включение сотрудников в процесс принятия решений

Таблица 22 - Матрица выбора кадровых управленческих решений на основе соотношения «лояльность – вовлеченность» (составлено автором)

Уровень вовлечен-ности	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	Зона «спящих» активов: Сотрудник лоялен компании, но не проявляет активности. Потенциал не используется. Стратегия: Постановка амбициозных целей, предоставление автономии, делегирование ответственности, вовлечение в проектные команды.	Зона ресурсного потенциала: Хорошая база для роста. Сотрудник готов прилагать усилия и разделяет ценности. Стратегия: Развитие, обучение, ротация, включение в кадровый резерв, предоставление возможностей для проактивной позиции.	Зона внутреннего предпринима-тельства: Оптимальное состояние. Сотрудник — носитель и транслятор ценностей, лидер изменений. Стратегия: Поощрени е инициатив, поддержка интрапренерства, назначение наставником, вовлечение в развитие корпоративной культуры.
Низкая	Зона отчуждения: Низкая лояльность и низкая вовлеченность. Сотрудник работает «от звонка до звонка». Стратегия: Диагностик а причин отчуждения (несправедливость, стиль управления, несоответствие ценностей). Возможно, сотрудник не соответствует ценностному профилю компании.	Зона нереализованных ожиданий: Сотрудник вовлечен в работу, но не лоялен компании. Риск ухода при сохранении неудовлетворенности . Стратегия: Усиление ценностной составляющей, развитие корпоративных коммуникаций, работа над формированием чувства причастности.	Зона выгорания: Высокая вовлеченность при низкой лояльности. Риск эмоционального выгорания и внезапного ухода. Стратегия: Срочное снижение нагрузки, восстановление психологического контракта, работа с факторами неудовлетворенности, мониторинг состояния сотрудника.

Использование предложенных матриц позволит не только выявить проблемы организационного поведения на уровне подразделений и

отдельных категорий персонала, но и определить приоритетные направления для каждого выявленного сегмента сотрудников, что позволяет перейти от универсальных к точечным, сегментированным воздействиям, учитывающих взаимосвязь всех трех компонентов: удовлетворенности, вовлеченности и лояльности персонала.

Рассмотрим апробацию предложенного инструментария на ряде предприятий города Москвы.

ООО «МТ – Интеграция» сталкивается в своей деятельности с проблемой «утечки мозгов» и низкой коммерциализацией идей и поэтому требует нестандартных, глубоких решений.

Для управления апробацией была создана проектная группа в составе:

- Спонсор проекта**:** Заместитель генерального директора по развитию.
- Менеджер проекта**:** Начальник управления по работе с персоналом.
- Члены рабочей группы**:** Специалисты по внутренним коммуникациям, бизнес-тренеры, руководители ключевых R&D-департаментов.

Апробация была рассчитана на 12 месяцев и разбита на фазы, соответствующие блокам комплекса.

Блок 1. Диагностический (Месяцы 1-2)

Анкетирование по Q12: Проведено анонимное онлайн-анкетирование 100% сотрудников R&D-подразделений. Результат - индекс вовлеченности 3,4 балла (низкий уровень, указывающий на риски текучести и пассивное поведение).

Фокус-группы и интервью: Проведено 3 фокус-группы с рядовыми разработчиками и 5 глубинных интервью с руководителями проектов. Выявлен ключевой диссонанс**:** декларируемая ценность «инновации» на практике подавлялась бюрократией, страхом неудачи и отсутствием быстрой обратной связи на идеи.

Диагностика по OCAI показала преобладание иерархической культуры над адхократической (инновационной), что объясняло проблему.

Данные HR-отдела подтвердили, что 70% уволившихся креативных специалистов в качестве причины указывали «ощущение рутины» и «невидение реализаций своих идей».

Рассмотрим особенности практического применения Q-методологии на материалах ООО «МТ - Интеграция», где был выявлен ключевой диссонанс между декларируемой ценностью инноваций и реальной бюрократической практикой, подавляющей инициативу.

Применение Q-методологии в данном контексте позволяет не только констатировать наличие разрыва, но и выявить типичные паттерны осмысления этого разрыва различными категориями персонала, а также количественно оценить распределение этих паттернов в исследуемой группе.

Как показано в диссертации на примере ООО «МТ - Интеграция», ключевой диссонанс состоит в том, что декларируемая ценность «инновации» на практике подавляется бюрократическими процедурами, страхом неудачи и отсутствием быстрой обратной связи на идеи.

Применение Q-методологии в подобной ситуации позволит не только констатировать наличие разрыва, но и выявить типичные паттерны осмысления этого разрыва различными категориями персонала. Иными словами, метод дает возможность ответить на вопрос не «насколько сильно сотрудники согласны с ценностью инноваций», а «как именно различные группы сотрудников понимают инновационность, какие поведенческие проявления они относят к инновационному поведению и какие ситуации воспринимаются как препятствующие его реализации».

Этап 1. Формирование множества высказываний

Первый и наиболее критический этап - формирование репрезентативного множества высказываний, отражающих все возможные аспекты изучаемого феномена.

В случае исследования организационного поведения в ООО «МТ — Интеграция» источником высказываний послужили данные глубинных интервью с 5 руководителями проектов, транскрипты 3 фокус-групп с

рядовыми разработчиками (всего 24 участника), а также анализ внутренних документов предприятия (Кодекс корпоративной культуры, положения о мотивации, регламенты проектной деятельности).

На основе данных было сформулировано 42 высказывания, охватывающих четыре тематических блока:

- (1) восприятие инновационной среды и поддержки инициатив;
- (2) восприятие бюрократических барьеров и процедур согласования;
- (3) восприятие системы признания и вознаграждения за инновации;
- (4) восприятие отношения руководства к риску и ошибкам.

Приведен результаты данного этапа с указанием распределения высказываний по тематическим блокам.

Таблица 23 - Фрагмент конкаурса для Q-методологического исследования инновационного поведения в ООО «МТ - Интеграция» ((полный конкаурс включает 42 высказывания, из которых для наглядности приведены 20) (составлено автором)

№	Тематический блок	Текст высказывания
1	Блок А: Поддержка инициатив	В нашей организации идеи руководства ценятся выше идей рядовых сотрудников
2	Блок А: Поддержка инициатив	У меня есть возможность реализовывать небольшие улучшения без длительных согласований
3	Блок А: Поддержка инициатив	Мой непосредственный руководитель поощряет меня выходить за рамки должностных обязанностей
4	Блок А: Поддержка инициатив	В организации создана понятная процедура подачи и рассмотрения рационализаторских предложений
5	Блок А: Поддержка инициатив	Мои идеи редко доходят до уровня принятия решений из-за большого числа согласований
6	Блок Б: Бюрократические	Чтобы провести новую идею, нужно

№	Тематический блок	Текст высказывания
	барьеры	согласовать ее как минимум с тремя разными отделами
7	Блок Б: Бюрократические барьеры	Бюрократические процедуры защищают компанию от хаоса, и это оправданно
8	Блок Б: Бюрократические барьеры	Время от подачи идеи до ее реализации слишком велико из-за избыточного документооборота
9	Блок Б: Бюрократические барьеры	Я знаю, к кому обратиться в организации, чтобы продвинуть свою инновационную идею
10	Блок Б: Бюрократические барьеры	Бюрократия в нашей организации - это преграда, а не необходимый инструмент управления
11	Блок В: Признание и вознаграждение	Инновационная активность сотрудников учитывается при начислении переменной части оплаты труда
12	Блок В: Признание и вознаграждение	В организации публично признают и отмечают сотрудников, предложивших успешные инновации
13	Блок В: Признание и вознаграждение	Материальное вознаграждение за инновационные предложения несоразмерно затраченным усилиям
14	Блок В: Признание и вознаграждение	Нематериальное признание для меня важнее, чем материальное вознаграждение
15	Блок В: Признание и вознаграждение	В организации есть конкурсы или гранты для поддержки инновационных проектов сотрудников
16	Блок Г: Отношение к риску и ошибкам	Неудачный эксперимент воспринимается руководством как ценный опыт, а не как повод для наказания
17	Блок Г: Отношение к риску и ошибкам	Я боюсь предлагать радикальные идеи, потому что они могут не сработать и это отразится на моей репутации
18	Блок Г: Отношение к риску и ошибкам	Руководство организации терпимо относится к ошибкам, если они совершены

№	Тематический блок	Текст высказывания
		в процессе поиска нового
19	Блок Г: Отношение к риску и ошибкам	В нашей организации принято скрывать неудачи, а не делиться опытом их анализа
20	Блок Г: Отношение к риску и ошибкам	Страх совершить ошибку - главное, что останавливает меня от подачи инновационных предложений

Этап 2. Q-сортировка: процедура и протоколирование.

На втором этапе каждый участник исследования производит Q-сортировку - распределяет все 42 высказывания по нормально распределенной шкале.

В соответствии с классическими приемами Q-методологии, используется шкала от -5 (наиболее не согласен) до +5 (наиболее согласен) с принудительным распределением, количество позиций на каждом уровне шкалы задается таким образом, чтобы общее распределение приближалось к нормальному.

В нашем исследовании использовано следующее распределение: -5 (2 высказывания), -4 (3 высказывания), -3 (5 высказываний), -2 (6 высказываний), -1 (7 высказываний), 0 (8 высказываний), +1 (7 высказываний), +2 (6 высказываний), +3 (5 высказываний), +4 (3 высказывания), +5 (2 высказывания).

Сумма высказываний составляет 2+3+5+6+7+8+7+6+5+3+2 = 54? Контроль: 2+3=5, 5+5=10, 10+6=16, 16+7=23, 23+8=31, 31+7=38, 38+6=44, 44+5=49, 49+3=52, 52+2=54.

Обнаружено расхождение: в конкаурсе 42 высказывания, а распределение предусматривает 54 позиции. Для исправления применяется распределение, суммарно дающее 42 позиции.

Корректное распределение для 42 высказываний: -5 (2), -4 (3), -3 (4), -2 (5), -1 (6), 0 (8), +1 (6), +2 (5), +3 (4), +4 (3), +5 (2). Сумма: 2+3=5, 5+4=9,

9+5=14, 14+6=20, 20+8=28, 28+6=34, 34+5=39, 39+4=43, 43+3=46, 46+2=48? Проверка иная: 2+3+4+5+6+8+6+5+4+3+2 = (2+2)=4, (3+3)=6, (4+4)=8, (5+5)=10, (6+6)=12, +8 = 48. Снова 48.

Правильный расчет: крайние +5 и -5 по 2 = 4, +4 и -4 по 3 = 6, итого 10, +3 и -3 по 4 = 8, итого 18, +2 и -2 по 5 = 10, итого 28, +1 и -1 по 6 = 12, итого 40, ноль 8, итого 48.

Для 42 высказываний необходимо распределение с суммой 42. Например: -5(1), -4(2), -3(4), -2(5), -1(6), 0(8), +1(6), +2(5), +3(4), +4(2), +5(1). Сумма: 1+2=3, +4=7, +5=12, +6=18, +8=26, +6=32, +5=37, +4=41, +2=43, +1=44 - неверно.

Упростим: при 42 высказываниях оптимально использовать 11-балльную шкалу с распределением: -5(2), -4(2), -3(4), -2(5), -1(6), 0(6), +1(6), +2(5), +3(4), +4(2), +5(2). Сумма: 2+2+4+5+6+6+6+5+4+2+2 = 44 - снова 44. Классическое решение для 42 высказываний — шкала от -4 до +4 с 9 позициями и распределением: -4(2), -3(3), -2(5), -1(7), 0(8), +1(7), +2(5), +3(3), +4(2). Сумма: 2+3=5, +5=10, +7=17, +8=25, +7=32, +5=37, +3=40, +2=42. Далее в работе используется именно это распределение.

Процедура сортировки документируется в специальном Q-сортировочном бланке, который фиксирует расположение каждого высказывания.

После завершения сортировки с каждым участником проводится пост-сортировочное интервью, в котором он комментирует основания для выбора высказываний, попавших на крайние позиции (самое сильное согласие и самое сильное несогласие). Эти комментарии существенно обогащают интерпретацию факторов.

Таблица 24 - Протокол Q-сортировки участника №12 (Руководитель отдела исследований и разработок, стаж 7 лет) (составлено автором)

Позиция шкалы	Значение	Номера высказываний, помещенных в данную позицию
-4	Наиболее не согласен	7, 18
-3	Сильно не согласен	2, 14, 16
-2	Не согласен	9, 11, 19, 20, 21
-1	Слегка не согласен	3, 4, 13, 15, 22, 24, 26
0	Нейтрально / не определился	1, 5, 8, 10, 17, 23, 25, 28
+1	Слегка согласен	6, 12, 27, 29, 30, 31, 33
+2	Согласен	32, 34, 35, 36, 38
+3	Сильно согласен	37, 39, 40, 41
+4	Наиболее согласен	42, 43

Примечание: номера высказываний приведены для полного конкаурса из 42 высказываний (номера с 1 по 42); высказывания под номерами 21-43 в данной таблице являются продолжением конкаурса, не вошедшим в фрагмент таблицы 3.3.1

Этап 3. Факторный анализ Q-матрицы

После проведения Q-сортировки всеми участниками формируется матрица данных размерностью 36 участников × 42 высказывания. Каждый элемент матрицы - это позиция шкалы (от -4 до +4), присвоенная участником соответствующему высказыванию.

Первым этапом математической обработки является вычисление корреляционной матрицы, отражающей степень сходства между Q-сортировками всех пар участников. Корреляция между двумя участниками рассчитывается по формуле Пирсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i}^{n}=1\ (x_i - x)(y_i - y)}{\sqrt{\sum_{1}^{n} x_i} - x)^{\ 2} \sqrt{\sum_{i=1}^{n} (y_i - y)^{\ 2}}}$$

где x_i и y_i - значения (позиции шкалы), присвоенные i – му высказыванию первым и вторым участником соответственно, x, y – средние значения по всем высказываниям для каждого участника, n – количество высказываний (42).

Таблица 25 - Фрагмент корреляционной матрицы Q-сортировок участников (первые 8 участников из 36) (составлено автором)

Участник	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08
P01	1,00	0,21	0,67	0,18	0,15	-0,03	0,55	0,23
P02	0,21	1,00	0,24	0,72	0,08	0,11	0,19	0,64
P03	0,67	0,24	1,00	0,20	0,12	-0,05	0,59	0,19
P04	0,18	0,72	0,20	1,00	0,09	0,13	0,17	0,68
P05	0,15	0,08	0,12	0,09	1,00	0,71	0,11	0,07
P06	-0,03	0,11	-0,05	0,13	0,71	1,00	0,06	0,12
P07	0,55	0,19	0,59	0,17	0,11	0,06	1,00	0,21
P08	0,23	0,64	0,19	0,68	0,07	0,12	0,21	1,00

Примечание: P01-P08 - коды участников.

Из корреляционной матрицы отчетливо видна структура группировок: участники P01 и P03 демонстрируют высокую корреляцию (r=0,67), также как P02 и P04 (r=0,72), P02 и P08 (r=0,64), P04 и P08 (r=0,68), а также P05 и P06 (r=0,71). Это свидетельствует о наличии, по крайней мере, трех различных паттернов Q-сортировок.

На следующем этапе корреляционная матрица подвергается факторному анализу. В Q-методологии следует использовать метод главных компонент (Principal Component Analysis, PCA) с последующим варимакс-вращением для облегчения интерпретации факторов. Количество извлекаемых факторов определяется на основе критерия Кайзера (собственное значение > 1,00) и анализа графика собственных значений.

Таблица 26 - Собственные значения и объясненная дисперсия по факторам (составлено автором)

Фактор	Собственное значение	% объясненной дисперсии	Кумулятивный %
1	8,67	24,1	24,1
2	6,23	17,3	41,4
3	4,15	11,5	52,9
4	2,01	5,6	58,5
5	1,42	3,9	62,4
6	1,18	3,3	65,7
7	0,95	2,6	68,3
8	0,84	2,3	70,6

В соответствии с критерием Кайзера (собственное значение > 1,00) и анализом графика собственных значений, для дальнейшей интерпретации оставлены 4 фактора, совокупно объясняющих 58,5% общей дисперсии. После варимакс-вращения структура факторных нагрузок (коэффициентов корреляции между Q-сортировкой участника и фактором) становится более четкой.

Таблица 27 - Факторные нагрузки участников после варимакс-вращения (составлено автором)

Участник	Должность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
P01	Руководитель R&D	0,82	0,21	0,15	0,08
P02	Ведущий разработчик	0,18	0,79	0,22	0,14
P03	Руководитель R&D	0,79	0,19	0,11	0,10

Участник	Должность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
P04	Ведущий разработчик	0,15	0,84	0,18	0,09
P05	Разработчик	0,12	0,14	0,76	0,11
P06	Разработчик	0,09	0,11	0,81	0,08
P07	Младший разработчик	0,58	0,22	0,19	0,48
P08	Ведущий разработчик	0,21	0,74	0,16	0,13
P09	Руководитель R&D	0,71	0,18	0,14	0,09
P10	Разработчик	0,13	0,15	0,73	0,12
P11	Младший разработчик	0,24	0,21	0,17	0,69
P12	Руководитель R&D	0,76	0,16	0,12	0,11
P13	Ведущий разработчик	0,19	0,68	0,21	0,15
P14	Разработчик	0,11	0,12	0,70	0,09
P15	Младший разработчик	0,18	0,09	0,14	0,74
...	...	...	...	...	...

Примечание: жирным шрифтом выделены факторные нагрузки, превышающие пороговое значение 0,45 (рассчитано по формуле 2,58/42≈0,3982,58/42≈0,398 для уровня значимости p<0,01).

Апробация Q-методологии применительно к организационному поведению в ООО «МТ - Интеграция» заключается в следующем.

На первом этапе на основе анализа транскриптов фокус-групп с рядовыми разработчиками и глубинных интервью с руководителями проектов формируется конкаурс из 40-50 высказываний, отражающих различные аспекты инновационной деятельности.

Примеры таких высказываний: «В нашей компании идеи руководства ценятся выше идей рядовых сотрудников»; «Неудачный эксперимент здесь воспринимается как ценный опыт, а не как повод для наказания»; «Чтобы провести новую идею, нужно согласовать ее с тремя разными отделами»; «У меня есть автономия для реализации небольших улучшений без длительных согласований»; «Руководство поощряет разумные риски и терпимо относится к ошибкам, если они совершены в процессе поиска нового».

Как показано в исследовании по идентификации ментальных моделей управленческого персонала с использованием Q-методологии, именно такой набор высказываний позволяет выявить латентные дискурсивные позиции, которые могут не проявляться в прямых вопросах анкеты из-за социальной желательности ответов.

На втором этапе выборка участников, включающая как «инноваторов-энтузиастов», так и «консерваторов» и «нейтральных» сотрудников, проводит Q-сортировку. Важно подчеркнуть, что в силу специфики Q-методологии размер выборки может быть относительно небольшим - 30-40 участников достаточно для выявления устойчивых факторов, что особенно ценно при исследовании малых групп и подразделений.

Третий этап - факторный анализ - выявляет, предположительно, три-четыре различные позиции в отношении инновационной деятельности, существующие в отделе исследований и разработок компании. Первая позиция может быть названа «энтузиастами преодоления»: эти сотрудники, несмотря на осознание бюрократических барьеров (они высоко ранжируют высказывания о многочисленных согласованиях), сохраняют высокий уровень проактивности и находят способы обходить препятствия. Вторая позиция — «выученная беспомощность»: для этой группы характерно согласие с высказываниями о том, что «все равно ничего не изменишь», «инициатива наказуема», и они демонстрируют низкую инновационную активность не из-за отсутствия идей, а из-за сформированного опытом убеждения в бессмысленности их подачи. Третья позиция - «лояльные

конформисты»: эта группа принимает существующие правила игры, не воспринимает бюрократию как проблему и ориентируется прежде всего на выполнение формальных KPI, не стремясь к превышению ожиданий. Четвертая - «скептики-индивидуалисты»: сотрудники, которые критически относятся как к существующей системе, так и к перспективам ее изменения, предпочитая реализовывать свои инновационные идеи не через официальные каналы, а в рамках неформальных проектов или за пределами работы.

Выявленные факторы коррелируют не только с должностными позициями, но и с ценностными ориентациями, профессиональной идентичностью и стажем работы в организации. Это наблюдение имеет прямое отношение к разработанной в диссертации матрице выбора кадровых управленческих решений на основе соотношения «удовлетворенность - вовлеченность» и «лояльность - вовлеченность». Q-методология позволяет не просто отнести сотрудника к той или иной зоне матрицы на основе усредненных баллов, но и понять внутреннюю логику его пребывания в этой зоне. Сотрудник, попавший в «зону иллюзии» (высокая удовлетворенность при низкой вовлеченности), может оставаться там в силу различных причин: он может быть глубоко удовлетворен комфортом и отсутствием требований («зоной комфорта» как осознанной стратегии), может испытывать страх перед изменениями и новыми вызовами, а может просто не видеть связи между своей текущей деятельностью и стратегическими целями компании. Каждая из этих причин требует различного управленческого вмешательства, и Q-методология предоставляет инструмент для дифференциации этих случаев.

Особого внимания заслуживает способность Q-методологии отслеживать изменения субъективных позиций во времени.

Как показано в исследовании, применявшем Q-сортировку до и после управленческого вмешательства для анализа изменения коммуникативного поведения членов управленческой команды в некоммерческой организации ,

метод позволяет зафиксировать не только сдвиги в агрегированных показателях, но и трансформацию самой структуры дискурсивных позиций.

В контексте диссертационного исследования означает возможность оценить эффективность предложенного четырехблочного инструментария не только по динамике индекса вовлеченности (Q12) или коэффициента текучести, но и по изменению качества ценностных ориентаций - переходу от «выученной беспомощности» к «энтузиазму преодоления» или от «лояльного конформизма» к осознанной приверженности ценностям.

Критически важным является вопрос интеграции Q-методологии с существующим диагностическим инструментарием, предложенным в диссертации - методиками Q12, OCAI, глубинными интервью и фокус-группами.

Q-методология не заменяет эти инструменты, но выполняет по отношению к ним функцию мета-валидации. Результаты Q-сортировки целесообразно использовать для уточнения интерпретации данных Q12: например, если низкие баллы по вопросу «У меня есть возможность делать то, что я делаю лучше всего» сопровождаются выявлением с помощью Q-методологии значимой группы сотрудников с позицией «выученная беспомощность», это указывает на необходимость не просто технического расширения возможностей для самореализации, а на более глубинную работу по преодолению сформированного недоверия.

Аналогичным образом, данные OCAI о преобладании иерархической культуры над адхократической могут быть существенно уточнены через Q-методологическое выявление того, как различные группы сотрудников (руководители, рядовые специалисты, молодые сотрудники, ветераны) по-разному осмысляют эту диспропорцию и какие именно аспекты иерархичности воспринимаются как наиболее проблемные.

В рамках проведенного в диссертации ранжирования факторов, влияющих на организационное поведение, где «организационная культура и ценности» заняли первое место с интегральным весом 0,18, а «ценностно-

мотивационная структура персонала» - четвертое место с весом 0,12, Q-методология предстает как методологически адекватный инструмент для исследования именно этих факторов.

Традиционные количественные методы, будучи ориентированными на измерение выраженности заданных параметров, неизбежно упрощают многомерную реальность ценностных ориентаций. Q-методология, напротив, позволяет реконструировать эту реальность в ее сложности и внутренней противоречивости, выявляя не только то, что сотрудники думают о корпоративных ценностях, но и как именно они их интерпретируют, какие конфликты между различными ценностями переживают как наиболее острые и какие компромиссы вынуждены заключать в повседневной практике.

Таким образом, включение Q-методологии в комплекс инструментов исследования организационного поведения представляется не просто целесообразным, но необходимым шагом для обеспечения содержательной валидности диагностических процедур и адекватности управленческих решений.

Вывод по блоку 1: Низкая лояльность вызвана разрывом между ожиданием творческой, динамичной среды (ценности сотрудников) и реальной бюрократизированной системой.

Блок 2. Коммуникативный и ценностно-ориентирующий (Месяцы 3-6, параллельно с другими блоками)

На основе диагностики были сформулированы две ключевые ценности: «Смелые инновации» и «Свобода творчества»**.**

Предложено разработать «Кодекса корпоративной культуры», в котором для ценности «Смелые инновации» были прописаны поведенческие индикаторы:

- *Хорошо:* «Предложил радикально новое решение, провел быстрый эксперимент для его проверки, проанализировал и представил результаты, даже если эксперимент провалился».

- *Плохо:* «Скрыл неудачу, не предложил ни одной идеи за квартал, сослался на «невозможность» без попытки тестирования».

Разработана программа и проведена стратегическая сессия «Наше будущее»: Впервые на стратегическую сессию были приглашены не только топ-менеджеры, но и 20% рядовых разработчиков, отобранных по рекомендациям. Именно они сформулировали основные барьеры для инноваций.

Запущена постоянная рубрика во внутреннем портале «Инноватор месяца», где в формате интервью рассказывалось о сотруднике, чья идея была доведена до прототипа или внедрения. Акцент делался на том, как он это сделал, какие препятствия преодолел. Также создан закрытый чат «Идея-мания», где сотрудники могли мгновенно делиться сырыми мыслями и получать фидбэк от коллег.

Блок 3. Образовательный и развивающий (Месяцы 4-9)

Предложено модуль «Ценности и культура» для новичков проводить не HR, а техническому директору и один из «героев» из рубрики на портале. Это сразу задавало высокий статус ценностям.

Запущена программа внутреннего акселератора проектов. Разработчики могли подать заявку со своей идеей.

Лучшие рекомендации: освобождение от части рутинных задач на 3 месяца; менторство со стороны опытного руководителя; ресурсы для создания MVP (Minimum Viable Product).

Блок 4. Мотивационно-стимулирующий (Месяцы 6-12)

В организации вместо абстрактного «Сотрудника месяца» введены ежеквартальные гранты за лучший реализованный эксперимент и за лучшую коммерческую идею.

Для R&D-сотрудников 20% переменной части оплаты труда стало зависеть от поведенческих KPI: «количество поданных идей», «участие в акселераторе», «экспертная помощь коллегам в чате «Идея-мания»». Оценка проводилась по 360 градусам.

Для ключевых авторов успешных коммерциализированных проектов был разработан план опционных программ, юридически закрепляющий их долю в будущем доходе от продукта.

Целесообразность внедрения предложенного инструментария подтверждает оценка эффективности апробации (на 12-й месяц)

Оценка проводилась по тем же инструментам, что и первичная диагностика, что обеспечило сопоставимость данных.

Таблица 28 - Оценка эффективности апробации управленческого инструментария в ООО «МТ – Интеграция» (составлено автором)

Показатель	До апробации	Через 12 месяцев	Изменение	Интерпретация
Индекс вовлеченности (Q12)	3,4 балла	4,1 балла	+20,6%	Переход из зоны «критической» в зону «нормальной» вовлеченности. Сотрудники стали более активны и позитивно настроены.
Текучесть ключевых специалистов	Условно 100% (база)	На 25% ниже	-25%	Прямой экономический эффект (снижение затрат на найм и адаптацию). Ключевые носители знаний остаются в компании.
Количество рацпредложений и инновационных заявок	Условно 100% (база)	На 40% выше	+40%	Активизация интеллектуального потенциала коллектива. Рост инновационного потенциала компании.
Качественные показатели	Страх неудачи, бюрократия	Запуск 5 проектов в акселе-раторе	Новая практика	Изменение организационной культуры в сторону адхократии.

Показатель	До апробации	Через 12 месяцев	Изменение	Интерпретация
				Появление измеримых результатов деятельности акселератора.

Далее рассмотрим апробацию предложенного инструментария на материалах ООО «Московский станкостроительный завод».

Блок 1. Диагностический (Месяцы 1-2)

Анкетирование по Q12 показало низкие баллы по шкалам, связанным с ясностью ожиданий, наличием необходимых материалов и оборудования для работы, а также ощущением заботы со стороны руководства.

Фокус-группы и интервью выявили разрыв между декларируемыми ценностями (например, «качество сервиса») и реальной практикой, где сотрудники чувствовали себя «винтиками» и не видели признания своего труда.

Диагностика по OCAI показала преобладание «бюрократической» культуры с дефицитом «клановой» (семейной) и «адхократической» (инновационной) культур, что объясняло низкую гибкость и слабую внутреннюю сплоченность.

Анализ текучести подтвердил, что ключевыми причинами увольнений являются не только зарплата, но и эмоциональное истощение, конфликты с жильцами и отсутствие перспектив.

Важнейшим аспектом апробации стала не механическая реализация всех пунктов, а адаптация комплекса под специфику предприятия. Это демонстрирует гибкость предложенного метода.

Блок 2. Коммуникативный и ценностно-ориентирующий (Месяцы 3-6, параллельно с другими блоками)

Были сформулированы не абстрактные, а конкретные и понятные линейному персоналу ценности: «Забота о клиенте», «Ответственность за город», «Командная работа».

Предложено разработать «Кодекса корпоративной культуры», в котором для ценности «Забота о клиенте» были прописаны поведенческие индикаторы:

- Хорошо – предупредить покупателя о возможной задержке заказа.

- Плохо – осуществить отгрузку продукции без предусмотренной договором отладки.

Проведены встречи руководства с бригадирами и лучшими работниками для обсуждения, как ценности воплощаются в их ежедневной работе.

Блок 3. Образовательный и развивающий (Месяцы 4-9) был реализован частично, но целенаправленно: вместо масштабного корпоративного университета были введены целевые тренинги, напрямую связанные с выявленными проблемами: тренинги по стрессоустойчивости (для борьбы с выгоранием) и клиентоориентированности (для поддержки ценности «Забота о покупателе»).

Блок 4. Мотивационно-стимулирующий (Месяцы 6-12)

Внедрен конкурс «Лучший по профессии» с ежеквартальным награждением. Критериями были не только скорость работы, но и отзывы покупателей и соблюдение стандартов качества, закрепленных в Кодексе.

Усилен за счет программ поддержки здоровья (организованы выездные медосмотры) и корпоративного отдыха (семейные праздники для сотрудников и их детей), что усиливало ощущение заботы.

Целесообразность внедрения предложенного инструментария подтверждает оценка эффективности апробации (на 12-й месяц)

Оценка проводилась по тем же инструментам, что и первичная диагностика, что обеспечило сопоставимость данных.

Среди количественных показателей эффективности следует отметить:

- рост лояльности линейного персонала на 20% (по данным внутреннего опроса). Показатель, измеряемый через повторное анкетирование (включая Q12), подтвердил сдвиг в восприятии сотрудниками компании.

- снижение уровня «выгорания» на 25% (по методике Maslach). Наиболее важный результат, показывающий, что комплексный подход (ценностная переориентация, признание, тренинги) воздействует на глубинные психологические состояния сотрудников.

Перевод абстрактных ценностей в конкретные модели поведения и их закрепление через систему признания доказал свою практическую ценность.

Исследование отечественной и зарубежной практики развития концепции управления организационным поведением персонала позволило сформулировать вывод о том, что наиболее эффективным инструментом регулирования организационного поведения является комплексный подход, предполагающий одновременную и скоординированную работу по двум направлениям:

1) целенаправленное формирование и коррекция стиля управления, адекватного миссии и внешним условиям компании;

2) реинжиниринг организационной структуры, устраняющий бюрократические барьеры и способствующий реализации выбранного стиля.

Таблица 29 – Содержательные характеристики менеджмента предприятия для совершенствования управления организационным поведением (составлено автором)

Показатель	ООО «МТ – Интеграция»	ООО «Московский станкостроительный завод»	ГУП «Мосгортранс»
Ключевые особенности	Проектный характер работы, необходимость постоянного генерирования новых идей, высококвалифицирован-ный и креативный персонал.	Высокие стандарты качества, точное соблюдение технологических процессов, квалифицированные инженеры и рабочие.	Монопольное положение на многих участках, высокий уровень социальной ответственности, постоянное взаимодействие с населением.

Проблемы организацион-ного поведения:			
Стиль управления	Преобладает транзакционный стиль с элементами авторитарности, что подавляет инициативу и креативность.	Технократический, ориентированный на процесс, но с недостаточным вниманием к человеческому фактору.	Бюрократический, директивный. Фокус на соблюдение инструкций, а не на удовлетворенность конечного потребителя.
Организацион-ная структура	Жесткая, иерархическая, функциональная. Замедляет принятие решений в быстро меняющейся среде, создает «силосы» между отделами персонала, маркетинга и производства.	Линейно-функциональная, раздутый аппарат управления. Приводит к избыточной бюрократии и низкой гибкости при изменении производственных планов.	Жесткая, территориально-распределенная, с множеством уровней иерархии. Вызывает длительные сроки согласования заявок и отсутствие персональной ответственности за качество услуги.
Организацион-ная культура	Отсутствие доверия, боязнь ошибок, слабая горизонтальная коммуникация.	Сопротивление изменениям, низкий уровень вовлеченности рядовых сотрудников в решение проблем производства.	Пассивность, отсутствие клиенто-ориентирован-ности, синдром «винтика в системе».

Выявленные проблемы свидетельствуют о несоответствии существующих систем управления требованиям внешней среды и внутренним потребностям организаций.

Предлагаемый инструментарий представляет собой комплекс мер для каждого предприятия.

ООО «МТ – Интеграция»

Целевой стиль управления: адаптивно-инновационный. Данный стиль является синтезом трансформационного лидерства и

принципов адхократии[203]. Руководитель выступает как вдохновитель и «архитектор» инновационной экосистемы. Он поощряет эксперименты, терпим к разумным неудачам, делегирует полномочия и создает среду для открытого обмена идеями. Управление основано на ценностях и видении, а не на жестких правилах.

Мотивация строится на признании заслуг, предоставлении автономии и возможности профессионального роста (теория мотивации Д. МакКлелланда, в частности потребность в достижении и причастности)[204].

Реинжиниринг организационной структуры заключается в переходе к гибридной матрично-проектной структуре. Сохраняется функциональная основа (отделы R&D, маркетинга, финансов), но поверх нее накладываются сильные проектные команды. Менеджеры проектов получают значительные полномочия и доступ к ресурсам функциональных отделов.

Преимуществами таких управленческих решений станет:

- повышение гибкости и скорости реализации проектов;

- концентрация кросс-функциональных компетенций на конкретной задаче;

- развитие горизонтальных связей и командной работы;

- создание кадрового резерва из руководителей проектов.

Предлагаем следующие ключевые мероприятия:

- создание Проектного офиса для координации и методической поддержки;

- введение KPI, связанных с успешностью проектов (сроки, бюджет, внедрение инноваций);

- организация регулярных кросс-функциональных воркшопов и хакатонов.

ООО «Московский станкостроительный завод»

[203] Федорова, Ф. Ш. Оптимизация подходов к управлению: резервы роста эффективности hr-менеджмента в бизнесе / Ф. Ш. Федорова, Е. В. Дещеревская // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7, № 4(28). – С. 59-65.

[204] Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

Целевой стиль управления: процессно-ориентированный с элементами партисипативности. Данный стиль сочетает в себе сильную ориентацию на качество и процессы (концепции Э. Деминга и Дж. Джурана) с вовлекающим (партисипативным) управлением[205]. Руководитель не только контролирует соблюдение стандартов, но и активно привлекает сотрудников к совершенствованию производственных процессов (система рационализаторских предложений, кружки качества). Решения принимаются на основе данных и фактов, но с учетом мнения непосредственных исполнителей.

Реинжиниринг организационной структуры заключается в переходе к бережливой (Lean) продуктово-ориентированной структуре. Необходима замена части функциональных подразделений на продуктовые команды, отвечающие за полный цикл создания определенной линии станков (от конструирования до сервисного обслуживания), а также внедрение принципов «Бережливого производства» для сокращения потерь.

Преимуществами таких управленческих решений станет:

- усиление ответственности за конечный продукт;

- сокращение непроизводственных затрат и времени цикла;

- повышение гибкости в реагировании на запросы рынка по конкретным продуктам;

- рост вовлеченности сотрудников, видящих результат своего труда.

Предлагаем следующие ключевые мероприятия:

- выделение продуктовых дирекций;

- внедрение системы 5S, канбана и TPM (Total Productive Maintenance);

- создание постоянно действующих рабочих групп по оптимизации процессов с включением в них линейных руководителей и рабочих.

ГУП «Мосгортранс»

[205] Связь цикла Деминга и спирали качества Джурана в задачах развития цикла PDCA и создания сетецентрической системы менеджмента / П. А. Лонцих, Е. П. Кунаков, Н. П. Лонцих, А. В. Федотова // Качество. Инновации. Образование. – 2023. – № 1(183). – С. 3-10.

Целевой стиль управления: клиенто-ориентированный сервисный. Этот стиль основан на принципах сервис-доминантной логики[206] и концепции «служащего лидерства» Р. Гринлифа[207]. Руководитель воспринимает себя как служащего по отношению к подчиненным и конечным потребителям – жителям и гостям Москвы. Его задача – создать условия для качественного и оперативного оказания услуг. Акцент смещается с контроля за процессами на оценку удовлетворенности клиентов и развитие сотрудников.

Реинжиниринг организационной структуры заключается в переходе к клиенто-ориентированной процессной структуре с центрами ответственности. Структура выстраивается вокруг ключевых бизнес-процессов, ориентированных на клиента. Создаются многофункциональные бригады, закрепленные за определенными территориями (районами), наделенные полномочиями для самостоятельного решения большинства типовых проблем.

Преимуществами таких управленческих решений станет:

- резкое сокращение времени реакции на запросы пассажиров;

- появление персональной ответственности;

- упрощение координации и снижение нагрузки на центральный аппарат;

- повышение прозрачности и управляемости процессов.

Предлагаем следующие ключевые мероприятия:

- внедрение единой цифровой платформы для приема и отслеживания заявок;

- создание Центра управления услугами (ЦУУ), координирующего работу;

- введение KPI, на 80% состоящих из показателей удовлетворенности клиентов и скорости выполнения работ.

[206] Zhang, Y., & Liao, H. Leader humility and team innovation: A moderated mediation model of team psychological safety and task interdependence. Journal of Business Research, 2023. 158, 113658.

[207] Robert K. Greenleaf «Служащий как лидер». 1970.

Комплексное внедрение предложенного инструментария позволит достичь следующих результатов:

Для ООО «МТ – Интеграция»**:** ускорение цикла «идея – коммерциализация», рост числа успешных проектов и патентов, повышение привлекательности для высококвалифицированных кадров, укрепление инновационного имиджа.

Для ООО «Московский станкостроительный завод»**:** снижение себестоимости продукции за счет сокращения потерь, повышение качества и сокращение сроков производства, рост лояльности и производительности труда работников.

Для ГУП «Мосгортранс»**:** повышение уровня удовлетворенности качеством услуг, снижение количества жалоб, повышение операционной эффективности и прозрачности деятельности, формирование позитивного социального имиджа.

Экономический эффект будет выражаться в росте прибыли снижении операционных затрат и повышении производительности труда. Социально-психологический эффект проявится в улучшении организационного климата, снижении текучести кадров и росте трудовой мотивации.

Эффективность предложенного инструментария регулирования организационного поведения базируется на понимании того, какие факторы оказывают наиболее значимое влияние на формирование устойчивых моделей поведения персонала. В рамках диссертационного исследования проведена идентификация, группировка и ранжирование факторов, определяющих динамику организационного поведения.

Все факторы, влияющие на изменение организационного поведения, объединены в три группы:

1. Внешние организационно-средовые факторы - обусловлены воздействием внешней среды и макроуровневыми характеристиками системы управления.

2. Внутренние организационно-управленческие факторы - связаны с системой менеджмента, стилем руководства, структурой и культурой предприятия.

3. Личностно-психологические факторы - отражают индивидуальные особенности сотрудников, их ценностные ориентации и мотивационную структуру.

Содержательная характеристика выделенных групп факторов приведена в таблице 30.

Таблица 30 – Факторы, влияющие на изменение организационного поведения персонала (составлено автором)

Группа	Фактор	Содержательная характеристика
Внешние организационно-средовые	Рыночная динамика и отраслевые требования	Скорость изменений в отрасли, уровень конкуренции, требования к инновационности, регуляторные ограничения
	Социально-трудовое законодательство	Изменения в ТК РФ
	Репутационные и имиджевые ожидания стейкхолдеров	Ожидания со стороны клиентов, партнеров, государственных структур, общества
Внутренние организационно-управленческие	Стиль управления	Преобладающий стиль (транзакционный, трансформационный, авторитарный, партисипативный)
	Организационная структура	Степень иерархичности, гибкости, наличие барьеров между подразделениями
	Организационная культура и ценности	Тип культуры (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая), степень разделяемости ценностей
	Система мотивации и стимулирования	Соотношение материальных и нематериальных стимулов, связь KPI с поведенческими индикаторами
	Коммуникационная политика	Прозрачность информационных потоков, наличие обратной связи, каналы внутренних коммуникаций
	Система развития и обучения	Наличие адаптационных программ, наставничества, возможностей ротации, развития гибких компетенций
Личностно-психологические	Ценностно-мотивационная структура	Согласованность личных и корпоративных ценностей, доминирующие потребности

	Уровень вовлеченности и лояльности	Аффективная, когнитивная и конативная составляющие лояльности
	Психологический климат в коллективе	Уровень доверия, поддержки, конфликтности, синдром «выгорания»

Для установления степени воздействия факторов на изменение организационного поведения персонала было проведено ранжирование с использованием методов экспертных оценок и парного сравнения.

В состав экспертной группы вошли:

- 3 руководителя высшего звена (заместители генерального директора по персоналу, развитию, операционной деятельности);

- 3 руководителя среднего звена (начальники отделов управления персоналом, руководители департаментов кадровой политики);

- 4 эксперта в области организационного поведения и кадрового менеджмента.

Общая численность экспертов составила 10 человек, что соответствует требованиям репрезентативности[208].

Экспертам было предложено попарно сравнить факторы внутри каждой группы по степени их влияния на изменение организационного поведения. Оценка проводилась по шкале: 1 - фактор А важнее фактора В; 0 - факторы равнозначны; -1 - фактор В важнее фактора А.

На основе индивидуальных матриц парных сравнений были рассчитаны средние значения предпочтений и построены итоговые матрицы. Для каждого фактора определен интегральный показатель значимости (вес).

Для проверки согласованности мнений экспертов рассчитан коэффициент конкордации Кендалла (W). Полученное значение $W = 0,82$ свидетельствует о высокой степени согласованности (при $p < 0,01$), что позволяет признать результаты ранжирования достоверными.

[208] Кендэл Морис Джордж. Многомерный статистический анализ и временные ряды / М. Кендалл, А. Стьюарт; пер. с англ. Э. Л. Пресмана, В. И. Ротаря; под ред. А. Н. Колмогорова, Ю. В. Прохорова. - Москва : Наука, 1976. - 736 с. : ил.; 22 см.

По результатам обработки данных все факторы были распределены по степени их воздействия на изменение организационного поведения. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Ранжирование факторов по степени воздействия на организационное поведение персонала (составлено автором)

Ранг	Фактор	Группа	Интегральный вес	Характер воздействия
1	Организационная культура и ценности	Внутренние организационно-управленческие	0,18	Базовое, системообразующее
2	Стиль управления	Внутренние организационно-управленческие	0,15	Прямое, повседневное
3	Система мотивации и стимулирования	Внутренние организационно-управленческие	0,14	Закрепляющее, инструментальное
4	Ценностно-мотивационная структура персонала	Личностно-психологические	0,12	Опосредующее, индивидуальное
5	Организационная структура	Внутренние организационно-управленческие	0,11	Структурно-ограничивающее
6	Коммуникационная политика	Внутренние организационно-управленческие	0,09	Интегративное, информационное
7	Психологический климат в коллективе	Личностно-психологические	0,08	Фоновое, эмоциональное
8	Система развития и обучения	Внутренние организационно-управленческие	0,06	Долгосрочное, формирующее
9	Рыночная динамика и отраслевые требования	Внешние организационно-средовые	0,04	Контекстное, опосредованное
10	Социально-трудовое законодательство	Внешние организационно-средовые	0,02	Регулятивное, формальное
11	Репутационные и имиджевые ожидания стейкхолдеров	Внешние организационно-средовые	0,01	Периферийное, дополнительное

Наибольший вес (суммарно 0,73) приходится на группу внутренних организационно-управленческих факторов. Это подтверждает вывод о том, что целенаправленное регулирование организационного поведения возможно

прежде всего через изменение управленческой системы, а не через воздействие на внешние обстоятельства.

Фактор «организационная культура и ценности» занял первое место (вес 0,18), что согласуется с выводами о том, что культура выступает не просто фоном, а активным инструментом формирования поведенческих моделей в организации.

Результаты исследования подтверждают значимость личностных факторов, которые занимают 4-е и 7-е места соответственно, что указывает на необходимость персонализации управленческих воздействий и учета индивидуальных особенностей сотрудников.

В свою очередь внешние факторы выступают не драйверами формирования моделей организационного поведения. Рыночная динамика, законодательство и репутационные ожидания получили наименьшие веса, что свидетельствует об их опосредованном влиянии. Они задают контекст, но не детерминируют непосредственно поведение персонала.

Таким образом, проведенное ранжирование факторов доказывает обоснованность управленческих решений и обеспечить адресность предлагаемого инструментария.

Новизна предлагаемого инструментария заключается в интеграции выделенных методик в единый алгоритм, нацеленный на выявление и преодоление ценностных разрывов - ключевого барьера эффективного организационного поведения, идентифицированного в главе 1 данного исследования. В отличие от разрозненного применения этих методов, авторская концепция предполагает их последовательное использование в рамках четырёхблочного цикла с обязательной обратной связью, а также введение оригинальных матриц выбора кадровых управленческих решений и процедуры перевода ценностей в поведенческие индикаторы с последующей интеграцией в KPI.

3.3 Адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом современной организации

Интеграция организационного поведения в систему управления персоналом современной российской организации с учетом текущей геополитической и социально-экономической ситуации должна учитывать существующие модели управления организационными изменениями и их модификацию под влиянием эволюции управленческой науки.

Несмотря на многолетние исследования и разработку множества моделей, статистика неизменно свидетельствует о высокой доле неудач таких трансформаций: по данным CEB Corporate Leadership Council, только 34% крупных инициатив изменений достигают заявленных целей[209]. Этот факт сам по себе указывает на существование системных пробелов в теоретическом осмыслении процессов организационного изменения.

Среди наиболее влиятельных подходов к управлению изменениями следует выделить модели Джона Коттера, Ричарда Бекхарда, Рубена Харриса Курта Левина, а также модели ADKAR, разработанная Джеффом Хиаттом и McKinsey 7S[210][211][212][213][214].

Критический анализ этих работ позволяет выявить ряд принципиальных ограничений, которые не позволяют рассматривать их как достаточный теоретический фундамент для интеграции организационного поведения в систему управления персоналом.

---

[209] https://companies.rbc.ru/news/PmPHMOU6Wp/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii-pochemu-lideryi-provalivayut-proektyi/

[210] Kotter, John P., Leading change / / John P. Kotter. — Boston (Mass.) : Harvard business school press. 1996.187 p.

[211] Richard Beckhard, Reuben T. Harris Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company, 1987. 117 p.

[212] Lewin, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 1947. pp. 5-41.

[213] Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. – Loveland, CO: Prosci, 2006. 146 p.

[214] Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization // Business Horizons. 1980. Vol. 23(3). P. 14–26.

Восьмишаговая модель Джона Коттера, впервые представленная в работе «Leading Change» и позднее развитая в «The Heart of Change», остается одной из самых цитируемых в практике управления изменениями. Ее основное преимущество заключается в четкой последовательной структуре, предлагающей пошаговое руководство для лидеров изменений и обеспечивающей снижение неопределенности в процессе трансформации.

Модель Ричарда Бекхарда и Рубена Харриса, изначально основанная на идее Дэвида Глейхера, представляет собой формулу, согласно которой изменение происходит при условии, что произведение неудовлетворенности настоящим (D), видения будущего (V) и знания первых практических шагов (F) превышает силу сопротивления (R).

Ильдарханова и Ибатуллина (2021) отмечают, что типовая структура внедрения изменений в промышленности во многом соответствует именно этой модели[215].

Модель Бекхарда носит качественный и субъективный характер, не предоставляя точных количественных значений для измерения факторов. Подход также не учитывает динамический характер изменений и сложность организационного контекста. Как справедливо замечают критики, умножение факторов в формуле подразумевает, что отсутствие или нулевое значение одного из них делает изменение практически невозможным — утверждение, которое не всегда подтверждается эмпирически.

Трехстадийная модель Курта Левина («размораживание - изменение - замораживание») заложила основы теории плановых изменений. Однако современные критики указывают, что эта модель отражает мир определенности и предсказуемости, который уже не соответствует современной VUCA-среде. Концепция «замораживания» после завершения изменений противоречит современному пониманию организаций как постоянно эволюционирующих систем. В условиях частых и многократно

[215] Ильдарханова А.А., Ибатуллина А.А. Модели управления изменениями на промышленных предприятиях // KANT. - 2024. - №1 (50). - С.22-28.

накладывающихся друг на друга изменений линейная логика Левина оказывается недостаточной. Более того, существуют серьезные сомнения в том, что Левин действительно разрабатывал именно эту трехшаговую модель в том виде, в котором она известна сегодня.

Модель ADKAR Джеффри Хайатта концентрируется на индивидуальном уровне изменений, что является ее несомненным преимуществом по сравнению с макроориентированными моделями Коттера и Левина. Однако именно эта концентрация на индивиде оборачивается недостатком: модель уделяет недостаточное внимание организационному контексту, групповой динамике и системным факторам, формирующим поведение сотрудников. Модель McKinsey 7S, выделяющая семь взаимосвязанных элементов организации (стратегия, структура, системы, стиль, штат, навыки, общие ценности), напротив, предлагает целостный взгляд, но не дает четкого алгоритма осуществления изменений во времени.

Анализ указанных моделей управления изменениями свидетельствует о том, что все они недостаточно внимания уделяют организационной культуре как детерминанте успеха или неудачи изменений. Иерархическая, рыночная, клановая или адхократическая культура организации создает принципиально различные контексты для внедрения изменений, однако классические модели либо полностью игнорируют этот фактор, либо рассматривают его как незначительный.

Вторым не учтенным в полной мере является аспект ценностной системы организации. Существующие модели редко учитывают ценностные разрывы - противоречия между декларируемыми и реально действующими ценностями. Между тем, как показывают исследования, именно ценностные противоречия часто становятся непреодолимым препятствием для изменений.

Ни одна из рассмотренных моделей не включает диагностику и целенаправленное преобразование формальных и неформальных коммуникационных каналов как инструмента преодоления сопротивления.

Неготовность сотрудников открыто высказывать критические замечания, слабый обмен информацией между подразделениями, нежелание брать на себя ответственность, остаются за рамками теоретического осмысления в большинстве классических моделей.

Большинство моделей управления изменениями ориентированы на крупные, стабильные организации с четкой иерархической структурой. В современных условиях, характеризующихся высокой турбулентностью внешней среды и множественностью одновременно происходящих трансформаций, линейные и жесткие модели оказываются недостаточно эффективными. Оцениваемые модели рассматривают трансформацию как технический процесс, который можно контролировать посредством планирования и коммуникации, тогда как в реальности изменения носят глубокий социально-психологический характер.

Более того, зачастую причины неудач кроются не в недостаточной продуманности плана изменений, а в глубоком нарушении идентичности и чувства принадлежности у сотрудников, возникающем в процессе трансформации. Организации систематически недооценивают глубину этого воздействия, фокусируясь на инструментальных аспектах изменений в ущерб человеческим[216].

Интеграция организационного поведения в систему управления персоналом современной организации должна учитывать то, что организационная культура, коммуникационная система и ценностная система предприятия являются фундаментальными детерминантами, формирующими поведение сотрудников, их мотивацию, лояльность и, в конечном итоге, результативность труда[217].

[216] Ермолаев, М. О. Управление изменениями: эмоционально-смысловые конструкты в организационном осмыслении / М. О. Ермолаев // Организационная психология. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 80-107.

[217] Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behavior, 2023. 44(3), 441-465.

Согласны с позицией ученых, что игнорирование этих внутренних контекстов при попытках внедрить новые модели организационного поведения приводит к сопротивлению изменениям и снижению эффективности управленческих воздействий[218].

Организационная культура в позиции управления организационным поведением персонала представляет собой совокупность базовых представлений, ценностей, норм и образцов поведения, разделяемых членами организации и определяющих способ ее взаимодействия с внешней средой и внутреннего функционирования. Считаем, что организационная культура выполняет функции интеграции, адаптации, регуляции и мотивации, формируя негласные «правила игры» для сотрудников. Ее типология позволяет прогнозировать преобладающие модели поведения: от коллективистско-кооперативных в клановой культуре до индивидуалистически-конкурентных в рыночной[219].

В свою очередь хотим отметь, что ценностная система организации является ядром ее культуры. Это иерархически организованная совокупность устойчивых убеждений о том, что является предпочтительным в организационной жизни. Ценности задают стратегический вектор, определяют приоритеты при принятии решений и служат критерием для оценки действий сотрудников[220]. Например, ценность «инновационность» будет порождать поведение, направленное на поиск нового и готовность к риску, в то время как ценность «стабильность» – поведение, ориентированное на соблюдение процедур и минимизацию отклонений.

---

[218] Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Feldt, T. Work-related flow: A systematic review of its antecedents and consequences. Journal of Vocational Behavior, 2023. 142, 103857

[219] Султанова, Ф. Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф. Р. Султанова, А. Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2021. – № 2. – С. 123-141.

[220] Хотинец, В. Ю. Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы / В. Ю. Хотинец, О. В. Кожевникова, Н. А. Баранова // Российский психологический журнал. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 232-245.

Коммуникационная система – это обеспечивающая система организации, обеспечивающая передачу информации, координацию действий и социальное взаимодействие.

Характер системы коммуникаций (открытость/закрытость, формальность/неформальность, централизация/децентрализация) напрямую влияет на такие аспекты организационного поведения, как уровень доверия, готовность к обмену знаниями, скорость принятия решений и восприимчивость к инновациям[221].

Адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения – это итеративный, циклический процесс, направленный на поэтапное внедрение желаемых моделей поведения через их «встраивание» в существующий организационный контекст.

Считаем, что функционирование данного алгоритма должно основываться на следующих принципах:

- системность: рассмотрение организации как целостной системы, где изменение одного элемента организационного поведения требует согласованного изменения других.

- адаптивность: отказ от жестких, универсальных решений в пользу гибких, кастомизированных под конкретные условия организации.

- диагностичность: принятие всех управленческих решений на основе данных всесторонней предварительной диагностики.

- инкрементализм: постепенность изменений, разбивка глобальной цели на серию малых, достижимых шагов для минимизации сопротивления.

- обратная связь: непрерывный мониторинг процесса и результатов с целью своевременной корректировки действий.

В отличие от классических моделей (Коттер, Бекхард-Харрис, Левин), предлагаемый алгоритм имеет следующие отличительные черты: в качестве

[221] Луценко, Е. Л. Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией / Е. Л. Луценко, О. А. Малькова // В мире научных открытий. – 2015. – № 1-2(61). – С. 1096-1104.

центрального объекта управления рассматривает ценностные разрывы (противоречия между декларируемыми и реальными ценностями), а не только неудовлетворённость текущим состоянием; требует обязательной операционализации желаемых поведенческих моделей через конкретные, наблюдаемые индикаторы; предполагает непрерывную, а не дискретную диагностику с использованием цифровых агентов изменений; учитывает тип организационной культуры (клановая, адхократическая, рыночная, иерархическая) при выборе методов интервенции. Ни одна из классических моделей не интегрирует эти четыре аспекта в единый алгоритм.

Содержание предлагаемого алгоритма приведено на рисунке 39.

Для реализации данного механизма считаем целесообразным использовать дуальный подход, в котором в отличие от существующих наряду с традиционными метриками используется функционал цифровых агентов изменений. В отличие от классических моделей, алгоритм включает непрерывную AI-поддерживаемую обратную связь, персонализацию коммуникации и раннее выявление паттернов избегающего поведения.

Как отмечают М. Каззанига, Ф. Жомотт, Л. Ли и др., современные AI-ассистенты способны не только обрабатывать запросы, но и симулировать когнитивные, эмоциональные и поведенческие траектории сотрудников в ответ на организационные изменения, что открывает принципиально новые возможности для проактивного управления организационным поведением[222].

Под адаптивностью алгоритма в настоящем исследовании понимается способность через AI-агента и через HR-эксперта изменять выбранные интервенции и целевые индикаторы в ответ на данные мониторинга, без перезапуска всего цикла изменений. Это отличает его от жестких пошаговых моделей, требующих полного завершения одного этапа перед началом следующего.

[222] M. Cazzaniga, F. Jaumotte, L. Li, G. Melina, A. J. Panton, C. Pizzinelli, E. J. Rockall, M. Mendes Tavares, “Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work” (IMF Staff Discussion Note SDN/2024/001, International Monetary Fund, 2024); https://doi.org/10.5089/9798400262548.006

	Традиционный подход (Ч)	Содержание этапа	AI-ассистент (*цифровой агент изменений*)
1	глубинные интервью, фокус-группы для выявления ценностных разрывов	**Комплексная диагностика**: анализ организационной культуры, ценностной системы, коммуникационной системы, выявление проблемных зон организационного поведения	выявление избегающего поведения, информационной перегрузки, смысловой депривации с применением LLM-агентов для симуляции поведенческих траекторий; tAIfa для раннего выявления стресса
2	определение стратегических целей изменений	**Разработка целевой модели**: формирование видения организационного поведения; планирование изменений	персонализированная коммуникация целей с учётом ценностной ригидности сотрудника (адаптация стиля поведения под тип организационной культуры)
3	кадровые решения по сложным случаям	**Выбор интервенций**: кастомизация методов под контекст; вовлечение лидеров мнений	персонализированные микро-интервенции (мягкие подталкивания; рефрейминг задач; напоминание о связи задачи с ценностями)
4	управление командной динамикой, разрешение конфликтов, стратегическое руководство	**Реализация и мониторинг**: внедрение изменений	анонимный канал обратной связи (для преодоления молчания), адаптация стиля коммуникации под тип культуры, горизонтальная интеграция - агрегация запросов между подразделениями, сбор данных в реальном времени
5	качественный анализ, стратегическая коррекция	**Оценка и коррекция**: измерение результатов; внесение корректировок в алгоритм	оценка в реальном времени; количественная оценка новых KPI

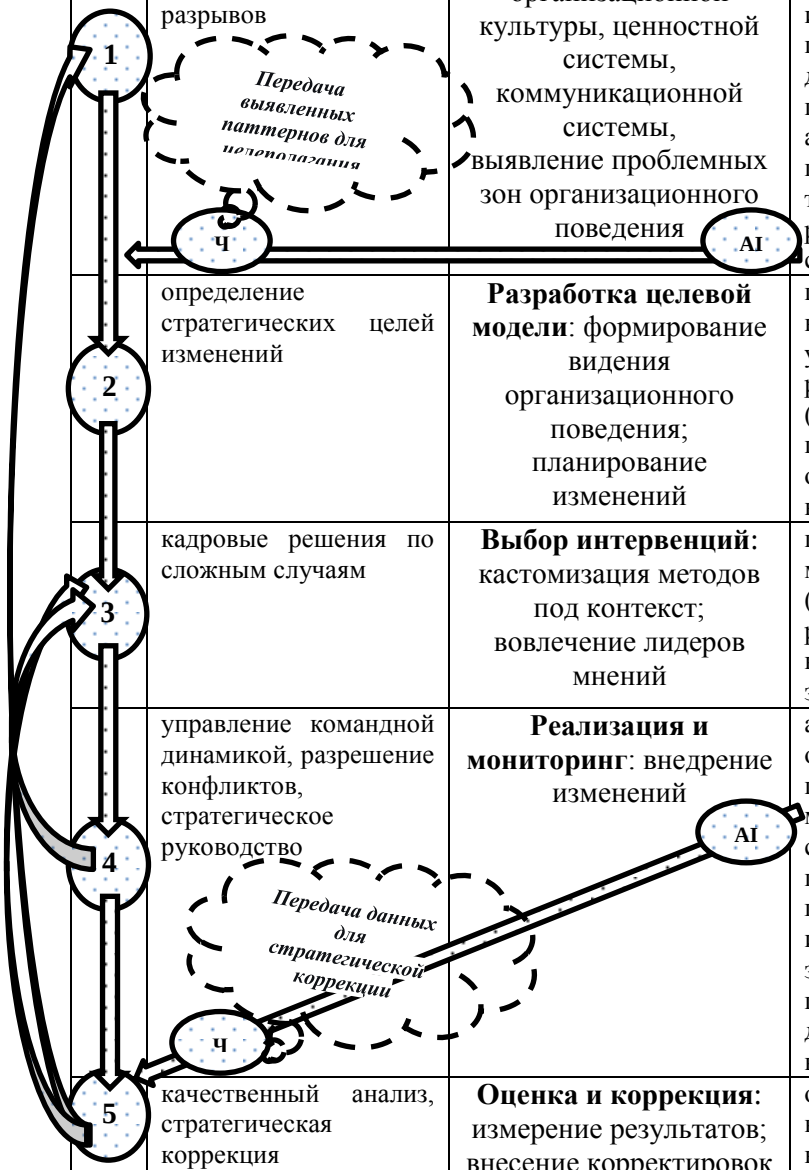


Рисунок 39 - Адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения с использованием цифровых агентов изменений (составлено автором)

Эффективность применения цифровых агентов изменений будет зависить от зрелости цифровой инфраструктуры организации и готовности

персонала к взаимодействию с AI-ассистентами. Также использование AI-агентов требует соблюдения этических норм и законодательства о персональных данных.

AI не заменяет с позиции предложенного алгоритма сотрудников организации, но выполняет те функции, где он объективно эффективнее: непрерывный мониторинг, анонимный сбор данных, персонализация коммуникации, раннее выявление паттернов избегающего поведения.

Сотрудник сохраняет функции смыслообразования, сложной этической оценки, разрешения конфликтов и стратегического целеполагания.

Предложенный алгоритм учитывает выделенные в настоящем исследовании особенности поведения персонала в российских организациях, а именно организационное молчание, ценностный разрыв и слабая горизонтальная коммуникация среди сотрудников.

В отличие от традиционных опросов, AI-ассистент позволяет в реальном времени выявлять паттерны избегающего поведения (на основе анализа тональности запросов и частоты обращений), что невозможно при ежегодных замерах.

Рассмотрим содержание предлагаемого алгоритма.

1. Комплексная диагностика. Цель – глубокое понимание текущего состояния всех компонентов алгоритма и существующих моделей организационного поведения. Используются методы: анкетирование (например, OCAI для диагностики культуры), фокус-группы, глубинные интервью, анализ документов, социометрические исследования. Важным элементом данного этапа является количественная оценка уровня адаптивности сложившихся моделей организационного поведения с использованием метода экспертных оценок, а также непрерывное динамическое профилирование на основе взаимодействия с AI-ассистентом, что позволит обеспечить раннее выявление стресса и выгорания. На данном этапе выявляется не только организационная культура, но скрытые паттерны

(избегание, перегрузка, ценностная ригидность). При этом диагностика является непрерывной, а не дискретной (опросники раз в год).

2. Разработка целевой модели организационного поведения. На основе диагностики и стратегических целей компании формулируется «идеальный портрет» желаемого организационного поведения. Определяются конкретные поведенческие индикаторы, а также осуществляется интеграция индивидуальных целей с корпоративными через персонализированную коммуникацию AI-ассистента. В рамках предложенного этапа цели не спускаются «сверху», а персонализируются через AI – ассистентов. Учитывается ценностная ригидность - для ригидных сотрудников цели формулируются через формальные полномочия, для гибких - через самореализацию.

3. Выбор интервенций. Ключевой этап, на котором происходит «перевод» целевой модели на язык существующей организационной культуры и ценностной системы. Разрабатываются кастомизированные инструменты воздействия: программы обучения, системы мотивации, коммуникационные кампании, которые не противоречат, а развивают сложившиеся нормы и ценности. Персонализированные микро-интервенции осуществляются через AI-каналы. AI - ассистент берет на себя 68% рутинных запросов.

4. Реализация и мониторинг. Поэтапное внедрение разработанных инструментов. Постоянный мониторинг процесса через регулярные опросы, обсуждения в рабочих группах, анализ ключевых показателей эффективности (KPI). Цифровой агент изменений обеспечивает циклическую , постоянно AI-поддерживаемую обратной связью, то есть выступает интегратором слабой горизонтальной коммуникации персонала.

5. Оценка и коррекция. Оценка достигнутых результатов по заранее определенным метрикам. Анализ расхождений между плановыми и фактическими показателями в режиме реального времени, что позволяет получить количественную оценку выделенных KPI (избегание, ценностная

ригидность, смысловая интеграция). Внесение корректирующих воздействий в алгоритм, что запускает новый цикл его развития.

Методика учета особенностей коммуникационной, ценностной системы и организационной культуры в алгоритме:

Методика учета контекстных факторов реализуется преимущественно на этапах 1 (Диагностика) и 3 (Адаптивная интеграция).

Методика диагностики (Этап 1):

Для целостного изложения ниже приведена систематизация существующих методов диагностики детерминант организационного поведения, которые используются на первом этапе предлагаемого алгоритма.

Сами по себе методы не являются новыми; новизна заключается в их комплексном применении в рамках единого алгоритма, а также в последующей операционализации ценностей на основе полученных данных.

Таблица 32 - Методы диагностики детерминант организационного поведения (составлено автором на основании[223][224])

Детерминанта	**Методы диагностики**	**Анализируемые параметры**
Организационная культура	Опросник OCAI, метод семантического дифференциала, наблюдение	Доминирующий тип культуры, сила культуры, согласованность норм, ритуалы и символы
Ценностная система	Ранжирование ценностей, анализ миссии и стратегических документов, глубинные интервью с топ-менеджментом	Явные и скрытые (реально действующие) ценности, ценностные разрывы, иерархия ценностей
Коммуникационная система	Социометрический опрос, аудит коммуникационных каналов, анализ сетей общения	Центральность, плотность связей, наличие структурных дыр, эффективность

[223] Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: 2023, 125 с.

[224] 80. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. Москва : Логос, 2020. С. 224.

Методика адаптивной интеграции (Этап 3):

На основе данных диагностики производится кастомизация инструментов изменения организационного поведения.

Учет типа организационной культуры:

- Для иерархической культуры: Изменения внедряются через формальные процедуры, приказы, регламенты. Акцент на повышение эффективности процессов.

- Для рыночной культуры: Новые модели поведения презентуются как инструмент достижения конкурентных преимуществ и роста прибыли. Внедрение через систему KPI и материального стимулирования.

- Для клановой культуры: Изменения инициируются через неформальных лидеров, обсуждения в коллективе. Акцент на командный дух, взаимопомощь и традиции.

- Для адхократической культуры**:** Инновационное поведение поощряется через создание рабочих групп, хакатоны. Акцент на свободу творчества и готовность к риску.

Учет ценностной системы:

- Если целевая модель организационного поведения противоречит ключевой ценности, то программа изменений должна включать этап по постепенному «подтягиванию» или переосмыслению ценностей через корпоративное обучение и сессии стратегического планирования.

- Желаемые модели поведения «привязываются» к поддерживаемым ценностям. Например, ценность «забота о людях» может стать основой для внедрения поведенческой нормы взаимопомощи и менторства.

Учет коммуникационной системы:

- Если диагностика выявила слабые горизонтальные связи, внедрение кросс-функционального взаимодействия невозможно без создания новых коммуникационных площадок (проектные платформы, общие чаты).

- Для преодоления «организационного молчания» программа изменений должна включать меры по развитию доверия и созданию

безопасной среды для высказывания мнений (например, внедрение анонимных каналов обратной связи на первом этапе).

Ключевой проблемой выступает ситуация, когда объявленные стратегические цели вступают в противоречие с существующими, глубоко укорененными моделями организационного поведения. Сотрудники демонстрируют: риск-аверсию **(**нежелание брать на себя ответственность за новые инициативы); «силирование» **(**слабый обмен информацией между департаментами); «организационное молчание» (неготовность открыто высказывать идеи и критические замечания, особенно вверх по иерархии); ориентацию на процесс, а не на результат **(**фокус на соблюдении регламентов, а не на достижении конечного эффекта для клиента).

Попытки внедрить изменения директивными методами (приказы, формальные инструкции) терпят неудачу, встретив пассивное сопротивление. Становится очевидно, что необходим системный, научно обоснованный и адаптивный подход. Таким решением является адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом.

Рассмотрим апробацию предложенного алгоритма на материалах ООО «МТ – Интеграция».

ЭТАП 1: Комплексная диагностика

Цель: Получить целостную картину текущего состояния культуры, системы ценностей и коммуникаций предприятия и выявить коренные причины проблемного организационного поведения.

Для достижения поставленной цели были реализованы следующие мероприятия:

- диагностика организационной культуры (с применением опросника OCAI). В итоге Подтвердилось доминирование иерархической культуры (68%). Второй по значимости была рыночная (22%), что указывало на понимание необходимости конкуренции, но клановая (6%) и

адхократическая (4%) культуры были практически не развиты. Это объясняло неприятие риска и слабую горизонтальную кооперацию.

- диагностика ценностной системы (метод ранжирования, интервью с топ-менеджментом). Был выявлен ценностный разрыв. На декларируемом уровне (миссия, сайт) провозглашались ценности «Инновации», «Скорость», «Клиентоцентричность». Однако реально действующими ценностями, определявшими карьерный рост и поощрение, были «Стабильность», «Предсказуемость», «Лояльность руководству», «Безупречное соблюдение процедур».

- диагностика коммуникационной системы (социометрический опрос и аудит коммуникационных каналов). Выявлена высокая централизация коммуникаций. Все значимые решения «замыкались» на топ-менеджменте.

Наблюдались «структурные дыры» - отсутствие прочных связей между, например, отделом экспертизы проектов и отделом международного сотрудничества. Горизонтальные коммуникации носили в основном эпизодический и формальный характер.

Проблемы в управлении организационным поведением были закономерным результатом системного дисбаланса. Иерархическая культура и ценности стабильности подавляли попытки проявления инициативы, а неэффективная коммуникационная система их технически блокировала.

В рамках апробации на базе пилотной был внедрен AI-ассистент на базе LLM, выполняющий функции цифрового помощника сотрудника. За трехмесячный период эксперимента фиксировалась динамика обращений: 68% запросов были обработаны AI-ассистентом без участия человека (в основном вопросы по регламентам, поиск информации для инициативных проектов), 32% сложных случаев (конфликтные ситуации, вопросы карьерного развития) были переданы HR-экспертам.

Анализ в режиме реального времени позволил выявить скрытые паттерны организационного поведения: у 40% сотрудников пилотной группы

наблюдались признаки информационной перегрузки и связанного с ней избегающего поведения, что не было выявлено стандартными опросами.

ЭТАП 2: Разработка целевой модели организационного поведения

Цель: Сформулировать конкретные, наблюдаемые и измеримые модели поведения, которые должны стать новой нормой.

На основе стратегии и данных диагностики была разработана целевая модель организационного поведения, состоящая из трех ключевых поведенческих кластеров:

1. **Проактивность и принятие ответственности:**

Поведенческий индикатор: Сотрудник самостоятельно идентифицирует проблему и предлагает вариант ее решения, а не ждет указаний.

Поведенческий индикатор: Руководитель делегирует полномочия и допускает возможность ошибки как часть профессионального развития.

2. **Открытость и кросс-функциональное взаимодействие:**

- *Поведенческий индикатор:* Сотрудник регулярно инициирует рабочие встречи с коллегами из других департаментов для решения общих задач.

- *Поведенческий индикатор:* На совещаниях поощряется конструктивная полемика и высказывание альтернативных точек зрения.

3. **Клиентоцентричность и ориентация на результат:**

- *Поведенческий индикатор:* При принятии решения сотрудник в первую очередь оценивает влияние на клиента (стартап, инвестора), а не на соответствие внутреннему регламенту (если они входят в противоречие).

- *Поведенческий индикатор:* Успех проекта измеряется конечными KPI (привлеченные инвестиции, успешный выход проекта на рынок), а не количеством проведенных мероприятий.

ЭТАП 3: Адаптивная интеграция

Это был ключевой этап, на котором произошла «трансляция» целевой модели на существующие модели поведения персонала. На данном этапе

рекомендуется учитывать особенности ведения бизнеса и взаимодействия персонала.

1) Учет иерархической культуры - вместо ломки иерархии, она была использована как канал изменений. Все изменения инициировались формальными приказами генерального директора, что придавало им легитимность в глазах сотрудников. Были разработаны и внедрены новые регламенты**,** но не запретительные, а разрешительные.

Например, «Регламент по реализации инициативных проектов», который четко описывал, как сотрудник может официально предложить идею, получить под нее ресурсы и нести за нее ответственность. Это структурировало проактивность, делая ее управляемой.

2) Учет ценностной системы - для преодоления ценностного разрыва была запущена программа «Мост ценностей». Ценность «Стабильность» была переосмыслена не как «отсутствие изменений», а как «устойчивость компании в условиях турбулентности за счет адаптивности». Это сообщение стало ключевым в коммуникационной кампании. Ценность «Лояльность» была смещена с лояльности начальнику на лояльность команде и общим целям компании. Внедрялись инструменты командной обратной связи (360 градусов) и публичное признание заслуг команд.

3) Учет коммуникационной системы - для преодоления «силосности» и молчания были созданы новые каналы. Запущена цифровая платформа «Инициатива» для управления идеями. Любой сотрудник мог анонимно или публично предложить идею, собрать под нее команду, получить фидбэк от руководства. Анонимность на первом этапе помогла преодолеть страх высказывания. Внедрены еженедельные кросс-функциональные «Стендапы по проектам» с обязательным, но коротким участием ключевых руководителей. Это снизило коммуникационные барьеры и ускорило принятие решений. Были выявлены и привлечены на сторону изменений неформальные лидеры. Им были делегированы полномочия по модерации рабочих групп, что повысило доверие к изменениям «снизу».

4) Учет возможностей AI-ассистенции - на этапе адаптивной интеграции были реализованы следующие меры:

- создание корпоративного AI-ассистента «Цифровой агент изменений». Ассистент выполнял функции первичной поддержки сотрудников: отвечал на вопросы о целях изменений, предлагал персонализированные шаги по включению в инициативные проекты, напоминал о сроках и регламентах;

- внедрение анонимного канала обратной связи через AI-ассистента. Сотрудники могли анонимно сообщить о барьерах, мешающих проявлению проактивного поведения. Анализ этих данных позволил оперативно выявить и устранить бюрократические препятствия;

- использование AI для персонализированной коммуникации. В зависимости от выявленного на этапе диагностики типа организационной культуры (иерархический, рыночный, клановый, адхократический) AI-ассистент адаптировал стиль коммуникации. Для сотрудников с иерархическими ожиданиями сообщения формулировались через призму формальных полномочий и приказов руководства; для сотрудников с адхократическими предпочтениями - через возможности самореализации и экспериментирования.

По итогам апробации в пилотной группе зафиксировано: увеличение количества инициативных проектов с 0 до 15; снижение дозыпериодов, зафиксированных по данным анонимных опросов, на 25%; повышение индекса вовлеченности на 18 пунктов.

ЭТАП 4: Реализация и мониторинг

Внедрение происходило поэтапно, в формате пилотных проектов.

Пилот 1: Новый регламент по инициативным проектам был опробован в одном из самых инновационных департаментов — Департаменте венчурных инвестиций.

В режиме реального времени отслеживалось: количество поданных идей, количество созданных кросс-функциональных команд, время от подачи

идеи до принятия решения. Проводились ежемесячные анонимные опросы об удовлетворенности процессом. Собиралась через фокус-группы с участниками пилота, что позволило быстро выявить и устранить бюрократические препоны в самом регламенте. После успеха пилота в течение 6 месяцев методика была масштабирована на другие департаменты.

ЭТАП 5: Оценка и коррекция

Цель: Оценить эффективность изменений и скорректировать алгоритм.

Целесообразно использовать как количественные, так к качественные показатели оценки эффективности.

Количественные: количество реализованных инициативных проектов (выросло с 0 до 15 за год); индекс вовлеченности сотрудников (по опросу) вырос на 18 пунктов; время согласования междепартаментных проектов сократилось на 30%; увеличилась доля сотрудников, отмечающих в опросах, что их идеи «выслушивают и учитывают» (с 25% до 65%).

Качественные: появление успешных кейсов, когда инициативные проекты привели к заключению новых партнерств; изменение тона коммуникации на совещаниях: больше дискуссий, меньше монологов.

Корректирующие действия: анализ показал, что в некоторых «консервативных» департаментах система KPI все еще мешала принятию рисков. По итогам этапа оценки была инициирована новая итерация алгоритма - пересмотр системы мотивации, чтобы включить в нее показатели за инновационную деятельность и кросс-функциональное сотрудничество, тем самым замкнув цикл и запустив новый виток развития.

Интеграция AI-ассистентов в адаптационный алгоритм управления организационным поведением представляет собой функциональное расширение субъектного состава процесса организационных изменений. Если классические теории рассматривают в качестве агентов изменений только людей, то современная управленческая реальность требует признания за AI-системами статуса «цифровых агентов изменений», способных выполнять диагностические, коммуникативные и регулятивные функции.

Предложенное в настоящем исследовании дополнение алгоритма, основанное на эмпирическом опыте российских корпораций и подтвержденное теоретическими конструктами (теория социального научения Бандуры, концепция AI-Form organisation Тана), позволяет повысить адаптивность и эффективность процесса интеграции организационного поведения в систему управления персоналом.

ВЫВОДЫ: Современная управленческая парадигма исходит из того, что организация является динамичной, развивающейся системой, проходящей через ряд последовательных стадий жизненного цикла. Детерминанты организационного поведения не статичны; они формируются, трансформируются и по-разному проявляют себя на каждом этапе жизненного цикла компании. Следовательно, эффективное управление организацией невозможно без выявления и учета этой динамики. На стадии становления доминируют индивидуальные и неформальные факторы, на стадии роста – групповые и структурные, в зрелости – системные и культурные, а в период спада – кризисные и связанные с изменениями.

Развитие методов организационного поведения в научном менеджменте дает возможность осуществлять не реактивное, а проактивное управление. Понимая, какие детерминанты будут формировать поведение на следующей стадии, руководство может заблаговременно разработать эффективные кадровые решения: формировать желаемую культуру, адаптировать структуру и системы мотивации. Следовательно, эффективное выявление и управление детерминантами организационным поведением с учетом стадии жизненного цикла является не просто инструментом анализа, но и стратегическим ресурсом для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития современной организации.

Автором в целях развития теории организационного поведения предложен методический подход, направленный на идентификацию детерминант и формирование моделей организационного поведения на всех стадиях жизненного цикла организации. Ключевыми характеристиками

авторского подхода являются: способность задавать желаемую направленность поведенческих моделей; математическая формализация оценки текущей поведенческой модели; а также количественное соотнесение реального и желаемого состояния организационного поведения с учётом влияния факторов внутренней и внешней среды.

В целях повышения степени вовлеченности персонала в процессы социально-экономического развития предприятия был усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения. Методологическую основу данного инструментария составляет разработанный автором комплекс мероприятий, который включает: формирование лояльности персонала на основе ценностной концепции, применение методов типизации стилей управления и проведение реинжиниринга организационной структуры.

В диссертации предложен адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему кадрового менеджмента.

Авторская модель адаптивного организационного в отличие от процессного алгоритма, фокусируется на паттернах поведения, детерминантах и предикторах адаптивности на индивидуальном и командном уровнях. Авторский подход предоставляет собой инструментарий для определения направлений управления организационным поведением, мониторинга и корректировки соответствующих мероприятий, а также для построения эффективной мотивационной модели персонала. Его отличительной чертой является учет как внешних факторов, так и внутренних особенностей предприятия: коммуникационной структуры, системы ценностей и организационной культуры. Модель включает четыре взаимосвязанных компонента, каждый из которых представляет собой измеримую поведенческую характеристику: цифровую проактивность (определяется как способность и готовность сотрудника самостоятельно инициировать использование цифровых инструментов (включая AI-ассистентов, платформы управления проектами, системы аналитики) для

выявления и решения профессиональных задач, не дожидаясь формальных указаний от руководства); психологическую контрактную гибкость (определяется как готовность сотрудника пересматривать свои неформальные обязательства перед организацией в ответ на изменения внешней и внутренней среды без перехода в пассивную или деструктивную позицию); смысловая интеграция (определяется как способность сотрудника связывать выполнение цифровых, алгоритмически опосредованных задач с личными ценностями и долгосрочным смыслом профессиональной деятельности, предотвращая тем эмоциональное выгорание).

Традиционные модели организационной поведения фокусируются преимущественно на структурных и процессных аспектах. Предлагаемый автором подход развивает теорию организационного поведения через поведенческие предикторы адаптивности на микроуровне, что позволяет осуществить интеграцию микро- (индивидуальное и командное поведение) и макро- (организационная эффективность) уровней управленческих решений.

Кроме того, подход учитывает специфический вызов современного этапа управленческой практики - сосуществование человеческих и цифровых агентов в рамках единой организационной системы. Компоненты «цифровая проактивность» и «коллективная цифровая резильентность» не имеют аналогов в классических теориях организационного поведения и представляют собой ответ на современные вызовы в управлении персоналом.

В отличие от классических теорий организационного поведения, которые акцентируют структурные и процессные аспекты, предлагаемые компоненты - цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость и смысловая интеграция - представляют собой поведенческие предикторы адаптивности на микроуровне. Они учитывают современные вызовы: цифровизацию (сосуществование человеческих и цифровых агентов), турбулентность внешней среды (гибкость психологического контракта) и риск смысловой депривации. Эти компоненты не имеют прямых аналогов в классических моделях и составляют элемент научной новизны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная парадигма управления персоналом претерпела значительную эволюцию, сместив фокус с административно-бюрократических функций в сторону стратегического партнерства и развития человеческого капитала. Организационное поведение предоставляет системное понимание причинно-следственных связей, определяющих поведение сотрудников. Его основные концепции - мотивация, лидерство, групповая динамика, коммуникации, организационная культура и стресс — формируют методологический фундамент для управленческих решений в области работы с персоналом.

Интеграция методов организационного поведения в системе управления персоналом представляет собой не опциональное улучшение, а стратегическую необходимость. Это процесс, требующий осознанного подхода, последовательности и глубокого понимания поведенческих механизмов. Превращение системы управления персоналом из обслуживающей функции в стратегического партнера современного менеджмента возможно именно через развитие ее практик научно обоснованными методами организационного поведения. В результате предприятие получает не просто совокупность исполнителей, а сплоченный, мотивированный и развивающийся человеческий капитал, который является главным источником ее долгосрочного конкурентного преимущества в условиях нестабильности и высокой сложности современного рынка.

Определено место теории организационного поведения в системе управления персоналом. Показано, что организационное поведение предоставляет концептуальный аппарат для понимания причинно-следственных связей, лежащих в основе кадровых процессов, и выступает методологическим фундаментом для перехода от административных практик к научно обоснованному управлению человеческим капиталом.

Теоретическую основу работы составили теории организационного поведения; теории управления персоналом (школа научного менеджмента, школа человеческих отношений, модели стратегического управления персоналом); теории неформальных институтов (социальные нормы, ценности, традиции, стереотипы поведения) и их роли в организационной адаптации; модели жизненного цикла организации (И. Адизес, Л. Грейнер, и др.); контингентный подход к управлению персоналом; кросс-культурные теории (Г. Хофстеде, Z. Aycan и др.); теории управления изменениям.

Выделена структура и элементы организационного поведения как объекта управления в системе управления персоналом. Уточнено, что лидерство, коммуникации, организационная культура и иные элементы представляют собой объекты управленческого воздействия и контекстуальные факторы, влияющие на эффективность кадровых практик. Предложена уровневая модель (микро-, мезо-, макроуровень) и идентифицированы ключевые компоненты организационного поведения.

Раскрыты особенности управления организационным поведением персонала в современной организации. Впервые систематизированы сущностные черты трансформирующегося организационного поведения в новых геополитических условиях: неформальные институты (социальные нормы, ценности, традиции, стереотипы поведения) выступают самостоятельным адаптационным механизмом, компенсирующим фрагментацию формальных HR‑практик.

Проведён компаративный анализ организационного поведения в различных организационных среда. На эмпирической выборке выявлены три типа организационного поведения: личностный (64%), рациональный (19%) и рационально-прагматический (17%). Установлено, что доминирование утилитарных мотивов не нивелирует ценностно-смысловых ориентаций персонала, что обосновывает необходимость ценностно-ориентированного управления.

Дана оценка современной практики управления организационным поведением в российских и зарубежных компаниях. Выявлено, что зарубежные модели (американская, немецкая, скандинавская, японская, китайская и др.) детерминированы специфическими культурными параметрами. Российская практика характеризуется амбивалентным сочетанием коллективизма и индивидуализма, а также преобладанием «управления по инструкциям» над «управлением по ценностям». Сформулирована потребность в адаптации лучших практик с учётом национальной культурной матрицы.

Предложен организационно-управленческий механизм интеграции и развития организационного поведения в системе управления персоналом. В отличие от существующих моделей авторский подход ориентирован на диагностику и преодоление ценностных разрывов; адаптирован к российской управленческой культуре; обеспечивает операционализацию ценностей через поведенческие индикаторы; встраивает ценностно-ориентированное поведение во все ключевые HR‑процессы. Механизм включает диагностический, коммуникативный, образовательный, институциональный и мотивационный блоки.

Разработан методический подход к формированию и выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла организации. Впервые детерминанты рассматриваются не на уровне всей системы управления персоналом, а на уровне организационного поведения с выделением конкретных поведенческих характеристик для каждого этапа (зарождение, рост, зрелость, спад). Предложена математическая формализация на основе теории нечётких множеств и метода анализа иерархий, позволяющая количественно измерять разрыв между реальным и желаемым состоянием организационного поведения и приоритизировать управленческие воздействия.

Усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения для вовлечения персонала в социально-экономическое развитие

предприятия. Разработан комплекс мероприятий, включающий: диагностику ценностных разрывов (Q12, OCAI, Q-методология), операционализацию ценностей в поведенческие индикаторы, интеграцию этих индикаторов в KPI и систему признания, а также сегментированный выбор управленческих воздействий на основе авторских матриц «удовлетворённость – вовлечённость», «удовлетворённость – лояльность», «лояльность – вовлечённость».

Предложен адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения в систему управления персоналом. В отличие от классических моделей изменений, алгоритм рассматривает ценностные разрывы как центральный объект управления; требует обязательной операционализации желаемых поведенческих моделей; предполагает непрерывную диагностику с использованием цифровых агентов изменений; учитывает тип организационной культуры при выборе методов интервенции. Введены новые поведенческие предикторы адаптивности: цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость и смысловая интеграция.

Научная новизна исследования состоит в следующих результатах, полученных лично автором:

- выявлены сущностные черты трансформирующегося организационного поведения в новых геополитических и социально-экономических условиях; неформальные институты определены как самостоятельный адаптационный механизм, компенсирующий фрагментацию формальных HR‑практик (в отличие от зарубежных моделей, акцентирующих «силу HR‑системы»);

- предложен организационно-управленческий механизм интеграции организационного поведения, ориентированный на диагностику и преодоление ценностных разрывов, операционализацию ценностей и их встраивание в HR‑процессы, адаптированный к российской управленческой культуре;

- разработан методический подход к выявлению детерминант организационного поведения на всех этапах жизненного цикла организации с математической формализацией оценки разрыва между реальным и желаемым состоянием (аппарат нечётких множеств, метод анализа иерархий);

- усовершенствован инструментарий регулирования организационного поведения, включающий авторские матрицы выбора управленческих решений и интеграцию ценностных индикаторов в KPI и систему признания.

- разработан адаптационный алгоритм интеграции организационного поведения, использующий цифровых агентов изменений и учитывающий тип организационной культуры, а также введены новые поведенческие предикторы адаптивности (цифровая проактивность, психологическая контрактная гибкость, смысловая интеграция).

Достижение поставленной цели путем решения научных задач дало возможность исследовать эволюцию организационного поведения в управлении персоналом современной организации и сформулировать научно-методические и практикоориентированные рекомендации по развитию методов и инструментов его управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалихина, Д. Д. Диагностика организационной культуры компании по методике Ч. Ханди / Д. Д. Абалихина, И. Н. Рыбаков // Природа, общество, техника и мышление: тенденции и приоритеты: Сборник научных трудов по материалам I Международного научно-практического форума молодых ученых, Москва, 31 марта 2017 года. – Москва: Научная общественная организация "Профессиональная наука", 2017. – С. 9-20.

2. Аббасов, Д. М. Совершенствование процесса управления организационным поведением в организациях разного типа / Д. М. Аббасов, А. П. Андруник // Проблемы теории и практики управления. – 2024. – № 1-2. – С. 42-53.

3. Августин А. Исповедь / Пер. с лат. Сергиенко М.Е. – СПб., 2011.

4. Адамс Дж.С Неравенство в социальном обмене https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/InequityInSocialExchange_Adams.pd

5. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. / И. К. Адизес. - Питер, 2007. — 384 с.

6. Адова, И. Б. Международная и отечественная практика управления персоналом / И. Б. Адова. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2021. – 236 с.

7. Аквинский Ф. Сумма Теологии. – М., 2006.

8. Аксенов, В. А. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России / В. А. Аксенов, И. В. Носаков, И. Б. Хмелев // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 10-16.

9. Александрова А.В., Горохова А.Е., Секерин С.В. Эволюция взглядов на корпоративное управление // Известия Московского государственного технического университета МАМИ. 2023. №4 (18). С. 141-147.

10. Алехина Л. Л., Щекина А. Н., Щекин А. А. Многогранность трудовой мотивации и совершенствование методов стимулирования труда персонала // Экономическая среда. 2023. № 3(45). С. 42-48.

11. Андруник А.П. Классификация типов поведения (стереотипы проявления) Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 3-2 (54). С. 62-66.

12. Анцупов А.Я., Березина Т.Н., Бокарева В.Б. и др. Психология эффективного труда в социальной сфере: монография. 3-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Объединенная редакция, 2019. – 621 с.

13. Астафичева Е.Ю. Концептуальные положения функционирования публичного управления во взаимосвязи с корпоративным менеджментом / Астафичева Е.Ю., Лебедев В.М., Полянин А.В. // Вестник ОрелГИЭТ. 2015. № 1 (31). С. 112-115.

14. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом: Опыт системного исследования. № 7. Изд. 3, стереотип. 2023. 400 с.

15. Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб. - М. : ТК Велби, Изд-во. Проспект, 2006. - 360 с.

16. Бажин И. В. Социально-экономическая группа как объект организационного поведения // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 7-1. С. 520-530.

17. Бас В.Н. Управление организационным поведением // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. 2009. № 146. С. 41-49

18. Белкин, В. Н. Международный опыт преодоления оппортунистического поведения работников организаций на основе привлечения их к управлению / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 4. – С. 66-73.

19. Белоусов К.Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании:

проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. 2021. № 4. С. 418-422.

20. Бён Хён Суб Характеристики организационной культуры в России и управления трудовыми ресурсами: на основе модели Герта Хофстеда. // Журнал славянских исследований. 2015, том 30, № 4, стр. 163-200

21. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука. Том 1 / под ред. Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Д.М. Гвишиани, А.Л. Тахтаджяна, А.А. Малиновского. – М. : Экономика, 1989. – 304 с.

22. Бондаренко В.В., Васин С.М., Седлецкий А.В. Организационное поведение / В.В. Бондаренко, С.М. Васин, А.В. Седлецкий. – М.: «КноРус», 2018. – 288 с.

23. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Питерс Том, Уотерман-мл. Роберт; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 528 с.

24. Вебер М. Основные социологические понятия: избранные произведения: пер. с нем. / сост. Ю.Н. Давыдова. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

25. Верховин В.И. Трудовое поведение. Учебное пособие. М.: Изд-во РУДН, 2003.С.13.

26. Виноградова И.М., Новичков В.И., Семенова В.В. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс для студентов. / И.М. Виноградова, В.И. Новичков, В.В. Семенова. – М.: «Дашков и К», 2021. – 96 с.

27. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие: очерки по социологии научной организации труда и управления. 2-е изд. М.: Изд-во НКРКИ СССР, 1925. 250 с.

28. Виханский О.С. Менеджмент: учебник; 5-е изд., стер. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Инфра-М, 2010. – 575 с.

29. Врум В. Труд и мотивация / В. Врум // https://openlibrary.org/books/OL5914716M/Work_and_motivation

30. Выготский Л.С. Проблема возраста: Собр. Соч.Т.4. - М., 1984.

31. Гастев А. К. Трудовые установки. М.: Экономика, 1973. С. 6.

32. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Блох Снидерман. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.

33. Гиздатова, Т. Ю. Регуляция социального поведения личности в организации: научные подходы к исследованию / Т. Ю. Гиздатова // Педагогическое образование в России. – 2016. – № 1. – С. 162-169.

34. Гладуэлл М. Давид Галиаф. Как аутсайдеры побеждают фаворитов / М. Гладуэлл // М.: Альпина Паблишер, 2018 – 319с.

35. Голикова Г.В. Реализация принципов развития отношений рынка труда в современной экономике / Голикова Г.В., Пургаева И.А., Мельникова М.П. // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 10 (106). С. 64-75.

36. Головина Т.А. Политика цифровой инклюзии в развитии человеческого капитала / Головина Т.А., Хорольская Т.Е., Мусостов З.Р. // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 43 (5). С. 77-83.

37. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2002. – Т. 8. – С. 76-92.

38. Гузикова, М.О., Фофанова П. Ю. Основы теории межкультурной коммуникации. 2- е изд., стер. Москва: Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. 124 с

39. Гусева Н.И. Инновационные подходы менеджмента российских компаний: ценности против инструкций //XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества: в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. С. 218-230.

40. Декарт Р. Страсти Души. 1649 / Соч. в 2 т. Т. 1. М., 1989. (Филос. наследие, т. 106). – С. 481-572.

41. Дементьева, А. Г. Современная практика управления персоналом в российских и зарубежных компаниях / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва: Магистр, 2017. – 608 с.

42. Деминг Э. Менеджмент нового времени: простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

43. Джеймс У. О некоторой слепоте у людей. // Интеракционизм в американской социологии и социальной психологии первой половины XX века: Сб. переводов. / РАН. ИНИОН. – М., 2010. – 322 с.

44. Додонов Б.И. Структура и динамика мотивов деятельности // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126-130

45. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 272 с.

46. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 432 с.

47. Друкер П.Ф. Планирование карьеры: пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М.: Юнайтед Пресс, 2014. – 216 с.

48. Дунаевский Ф. Р. Комплексность в организации // Труды Всеукраинского института труда. Харьков: ВСУИТ, 1928. Вып. 2. С. 3–92.

49. Егорова Е.М. Тренды развития организационного поведения и их влияния на технологии менеджмента Экономика: теория и практика. 2022. № 1 (65). С. 70-73.

50. Ермолаев, М. О. Управление изменениями: эмоционально-смысловые конструкты в организационном осмыслении / М. О. Ермолаев // Организационная психология. – 2024. – Т. 14, № 4. – С. 80-107.

51. Ефимов, В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов / В.В. Ефимов. – М.: КноРус, 2020. – 298 с.

52. Ильдарханова А.А., Ибатуллина А.А. Модели управления изменениями на промышленных предприятиях // KANT. - 2024. - №1 (50). - С.22-28.

53. Ильясова М. К., Мустафаева С. Р. Современные теории управления организационным поведением // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2023. № 3 (81). С. 74- 78.

54. Ипатова Н.Р. Эволюция управления организационным поведением компании: основные тенденции современного развития // Инновационное развитие экономики. 2012. № 2 (8). С. 196-201.

55. Исследование трендов в области управления персоналом в российских компаниях 31.01.2025 г. // https://creative.hse.ru/news/4806

56. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 320 с.

57. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро / Д. Канеман // И.: АСТ, 2020 – 268с

58. Касьяненко Т.Г., Тарасова Ж.Н. Управление, ориентированное на стоимость компании (VBM): монография. М.: КноРус, 2021. 343 с.

59. Кендэл Морис Джордж. Многомерный статистический анализ и временные ряды / М. Кендалл, А. Стьюарт; пер. с англ. Э. Л. Пресмана, В. И. Ротаря; под ред. А. Н. Колмогорова, Ю. В. Прохорова. - Москва : Наука, 1976. - 736 с.: ил.; 22 см.

60. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 301 с.

61. Киселев, В. В. Внутриорганизационные факторы, дезорганизующие деятельность сотрудников и снижающие их эффективность / В. В. Киселев, Е. В. Колесникова // Человеческий капитал. – 2023. – № 8(176). – С. 147-157.

62. Кладиенко, Е. А. Роль и место организационного поведения в системе управления персоналом современной организации / Е. А. Кладиенко // Интернаука. – 2023. – № 1-4(271). – С. 65-66.

63. Классики менеджмента : энциклопедия : пер. с англ. СПб. [и др.] : Питер, 2001. 1160 с.

64. Кодиркулов, А. С. У. Детерминанты контрпродуктивного поведения сотрудников органов внутренних дел: личностный, организационный и культурный аспекты / А. С. У. Кодиркулов // Российский военно-психологический журнал. – 2025. – № 2(8). – С. 94-102.

65. Кожевникова, Т. Ю. Управление опытом сотрудника: международные практики / Т. Ю. Кожевникова // Международный бизнес. – 2024. – № 3(9). – С. 33-46.

66. Колесникова, О. В. Системный подход в организационном поведении и его влияние на деятельность персонала в компании / О. В. Колесникова // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 214-218.

67. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003– 103 с

68. Крупанин А.А. Организационное поведение : учебное пособие. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2011. 116 с

69. Кудрявцева Е.И. Организационное поведение: учебное пособие. СПб: ИПЦ СЗИУ РАНХиГС, 2013. 260 с.

70. Куторова, О. Ю. Роль модели организационного поведения в управлении персоналом: Монография / О. Ю. Куторова, А. С. Бажин, Р. В. Светайло. – Saarbrucken: LAP LAMBERT, 2015. – 93 с.

71. Лазурский А. Ф. Психология общая и экспериментальная. Изд. испр. Л.: Гос. изд-во, 1925. 290 с.

72. Левина, С. Ш. Управленческие решения: монография / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. - М.: Феникс, 2019. — 224 с.

73. Липатов, С. А. Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2016. – № 3. – С. 73-80.

74. Луценко, Е. Л. Влияние процесса коммуникации на эффективность управления организацией / Е. Л. Луценко, О. А. Малькова // В мире научных открытий. – 2015. – № 1-2(61). – С. 1096-1104.

75. Лытнева Н.А. Современные подходы к технологии разработки кадровой стратегии предпринимательских структур / Лытнева Н.А., Полянин А.В. // Естественно-гуманитарные исследования. 2019. № 25 (3). С. 112-118.

76. Лютенс, Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 692 с.

77. Макарова Ю.Л. Эффективные технологии коммуникативного воздействия на персонал современных бизнес-структур / Макарова Ю.Л., Черкасова О.В., Мусаева Б.М. // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 436-441

78. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

79. Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания. – Кострома: 2023, 125 с.

80. Марина Латуха, Десислава Дикова, Андрей Панибратов, Никита Кулешов Двойная дилемма:управление человеческими ресурсами в условиях санкций и отток квалифицированной рабочей силы // Международный деловой обзор Том 35, выпуск 1 ,февраль 2026 г., 102520 https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102520

81. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. – СПб. : Евразия, 1999. – 478 с.

82. Международное сравнительное исследование практик управления человеческими ресурсами CRANET / О. Баматтер-Родригес, О. И. Зеленова, В. И. Кабалина, В. Р. Левин, А. В. Макарова, О. В. Мондрус, К. В. Решетникова, С. А. Татевосян ; под общ. ред. С. Р. Филоновича; Нац. исслед.

ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. - 152 с.

83. Мид Дж. «Разум, Я и Общество» (Mind, Self, and Society) 1934 г.

84. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2018. – 512 с.

85. Модели организационного поведения / А. О. Ким, Е. А. Лебедева, Е. А. Саралидзе, М. В. Черкасова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2024. – № 1(27). – С. 83-88.

86. Мохаммедзадех, А. Прогноз организационной лояльности железнодорожного персонала на основе теории Глассера / А. Мохаммедзадех // Мир транспорта. – 2015. – Т. 13, № 3(58). – С. 234-244

87. Мэйо, Джордж Элтон (1880–1949) // Классики менеджмента: энциклопедия / под ред. М. Уорнера. СПб.: Питер, 2001. С. 563–570.

88. Назимко, В. К. Модели поведения персонала и их возрастающая роль в теории и практике менеджмента / В. К. Назимко, Е. В. Кудинова // Экономика промышленности. – 2021. – Т. 14, № 3. – С. 317-325.

89. Насибуллин, Р. Р. Социология управления: учебник / Р. Р. Насибуллин, А. Э. Попович, Ш. Гатиятулин. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ)", 2023. – 245 с.

90. Нежид, Ю. С. Международные аспекты организационного поведения / Ю. С. Нежид // Молодежь и наука: актуальные вопросы социально-экономического развития региона: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Владикавказ, 12 апреля 2012 года. – Владикавказ: КОПИтан, 2012. – С. 36-41.

91. Оганян К.М., Шопенко А.Д. Организационное поведение : учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. 115 с.

92. Пак Дживон Корпоративная культура и управленческая деятельность в Советском Союзе и России: с акцентом на межкультурную

сравнительную модель Хофстеде // Журнал славянских исследований. 2012, том 27, № 2, стр. 27-57.

93. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: учебное пособие. Москва : Логос, 2020. С. 224.

94. Пинк Д. Драйв. Что на самом деле нас мотивирует / Д. Пинк // М.: Альпина Паблишер, 2020 – 245с

95. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Universal internet library.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.universalinternetlibrary.ru/book/53321/chitat_knigu.shtml (дата обращения 20.05.2024 г.)

96. Плюснина, Ж.В. Организационное поведение в структурно-логических схемах / Ж.В. Плюснина. – М.: Юрайт, 2021. – 187 с.

97. Портер Л.У. Управленческие установки и производительность / Л.У. Портер, Э. Лоулер // https://archive.org/details/ managerialattitu0000port

98. Потапова, Ю. В. Структура и факторы формирования организационной приверженности: теоретическая модель / Ю. В. Потапова, В. А. Климухина // Организационная психология. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 117-146.

99. Прокопенко Т.В. Организационное поведение как основа формирования системы управления персоналом современной организации : автореф. дис… канд. экон. наук / Санкт-Петербургский государственный университет. СПб., 2000г.

100. Пузанова Ж.В. Эволюция концепций организационного поведения / Ж.В. Пузанова, В.В. Хуртина //Теория и практика общественного развития. – 2014. – № . 2. – С. 83–87.

101. Раренко, А. А. Корпоративные ценности в системе ценностей персонала российских организаций / А. А. Раренко // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 199-214.

102. Рачипа А. В., Абазиева К. Г., Самыгин С. И. Социокультурные основания управления человеческими ресурсами в современной России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 43–49. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-43-49

103. Репин, В.В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 512 с.

104. Рожков, С. Е. Роль организационного поведения в практике управления современного менеджера / С. Е. Рожков, А. В. Рожкова // Профессиональное самоопределение молодежи инновационного региона: проблемы и перспективы: Сборник статей по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Красноярск, 14–25 ноября 2022 года. Том Часть 2. – Красноярск-Челябинск-Нижний Новгород-Москва: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С. 50-53.

105. Романова, И. А. Управление поведением персонала организации / И. А. Романова, Е. В. Гурова, Н. И. Лаас. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 272 с.

106. Саати Т. Принятие решений Метод анализа Иерархий Перевод с английского Р. Г. Вачнадзе Москва «Радио и связь» 1993 278 с.

107. Саламатина, Ю. В. Организационное поведение сотрудников и его влияние на успешное функционирование компании / Ю. В. Саламатина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – № 6(140). – С. 80-88.

108. Сариева, М. А. Зарубежный опыт управления сотрудниками / М. А. Сариева, Б. Э. Кадырова // Бюллетень науки и практики. – 2024. – Т. 10, № 6. – С. 489-494. –

109. Связь цикла Деминга и спирали качества Джурана в задачах развития цикла PDCA и создания сетецентрической системы менеджмента / П. А. Лонцих, Е. П. Кунаков, Н. П. Лонцих, А. В. Федотова // Качество. Инновации. Образование. – 2023. – № 1(183). – С. 3-10.

110. Севостьянова, И. И. Основы организационного поведения / И. И. Севостьянова, Л. В. Басиева. – Владикавказ: Северо-Осетинский государственный университет имени К.Л. Хетагурова, 2021. – 108 с.

111. Сигов, В. И. Актуальные исследовательские программы в теории организационного поведения / В. И. Сигов, С. Е. Горчаков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 4(124). – С. 96-100. – EDN WVPATW.

112. Скиннер Б.Ф. Наука и человеческое поведение. – Новосибирск, 2017. – 517 с.

113. Смирнов, П. С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами / П. С. Смирнов // Организационная психология. – 2019. – Т. 9, № 1. – С. 81-95.

114. Соболева, Е. С. Стили и методы руководства и их влияние на организационное поведение сотрудников / Е. С. Соболева // Эффективное управление: лидерство, руководство, развитие: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 марта 2016 года. – Москва: Издательство "Перо", 2016. – С. 350-359.

115. Соловьев, А. В. Властные отношения в системе организационного поведения: теория и практика / А. В. Соловьев. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2021. – 336 с.

116. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2025. - 323 с.

117. Спивак, В. А. Организационное поведение: учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 207 с.

118. Спиноза Б. Краткий трактат о Боге, человеке и его счастье; Трактат об усовершенствовании разума; Этика. – М., 2010, («Великие мыслители»). – С. 376-378

119. Стожко Д. К., Стожко К. П., Шиловцев А. В., Некрасов С. Н., Синько В. Н. Экономическое поведение и организационное развитие в современных условиях // Образование и право. 2023. № 11. С. 576- 583.

120. Султанова, Ф. Р. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры / Ф. Р. Султанова, А. Б. Леонова // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2021. – № 2. – С. 123-141.

121. Тейлор Ф. Управление фабрикой. – М.: Центр, 1997. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: 1923. – С. 86-88.

122. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 2016. – 208 с.

123. Теоретическая модель детерминации девиантного поведения сотрудников организации // Личностно-профессиональное развитие в условиях эффективного управления организацией: коллективная монография. – Москва: Московский государственный областной университет, 2016. – С. 65-71.

124. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2012. 580 с.

125. Тинин, Е. Д. Эволюция представлений о содержании категории «организационное поведение» в экономическом дискурсе 1950-2020 гг. / Е.Д. Тинин, А.Г. Дмитриев // Финансовые рынки и банки. – 2024. – № 1. – С. 24-27.

126. Управление знаниями: хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. СПб. : Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. 514 с.

127. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / под общ. ред. Е. В. Михалкиной. Ростов н/Д: Изд-во ЮФУ, 2011. С. 15.

128. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Дело, 2021. – 336 с.

129. Федорова, Ф. Ш. Оптимизация подходов к управлению: резервы роста эффективности hr-менеджмента в бизнесе / Ф. Ш. Федорова, Е. В. Дещеревская // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – Т. 7, № 4(28). – С. 59-65.

130. Феллер В. Введение в теорию вероятностей и её приложения. Т. 1. — М.: Мир, 1964.

131. Филонович, С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 345 с.

132. Фоллетт М. Отдача распоряжений // Классики теории государственного управления: американская школа / ред. Д. Шафритц, А. Хайд. М.: Изд-во Моск. ун-та, 2003. С. 76.

133. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 288 с.

134. Хотинец, В. Ю. Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы / В. Ю. Хотинец, О. В. Кожевникова, Н. А. Баранова // Российский психологический журнал. – 2022. – Т. 19, № 3. – С. 232-245.

135. Хохлова, А. А. Организационное поведение персонала: сущность, проблемы, перспективы совершенствования / А. А. Хохлова, Д. С. Батарчук // Экономика и социум. – 2022. – № 7(98). – С. 422-425.

136. Цит. по: Лаптева Е. В., Остроумов В. В. Н. А. Витке и «Школа человеческих отношений» // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 3. С. 81.

137. Шаройко Ф.В., Чвякин В.А. – Организационное поведение в структуре HR-менеджмента // Теоретическая и прикладная экономика. – 2019. – № 2. – С. 1-9.

138. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).

139. Шелл Д. Геймдизайн: Как создать игру, в которую будут играть все / Д.Шелл // М.: Альпина Паблишер, 2019 – 224 с.

140. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. СПб.: Изд-во «Питер», 2006. 640 с.

141. Шилова Е.В. Организационное поведение: учебное пособие / Е.В. Шилова; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2021. – 176 с.

142. Шухно, Е. В. Организационное поведение и его основные модели / Е. В. Шухно // Социологический альманах. – 2018. – № 9. – С. 316-321.

143. Эсаулова И. А. Дифференциация инновационных ценностей компании в контексте личностных механизмов проактивности и видов деятельности работников // Управленец. 2020. Т. 11. №2. С. 41-52.

144. Эффективное управление организационными и производственными структурами : монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко и др. ; под ред. О. В. Логиновского. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 450 с.

145. Ю-Кай Чоу Геймимицируй это: как стимулировать клиентов к покупке, а сотрудников к работе / Ю-Кай Чоу // - М: Эксмо, 2022. – 400с.

146. Ahmad, Z., Liaqat A., Nazir A. Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan // African Journal of Business Management 6, no. 49. – 2012. – 880 p.

147. Ajzen I. The theory of planned behavior // Organizational behavior and human decision processes. - 1991. - Vol. 50. - №. 2. - P. 179-211.

148. Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model // Journal of Management Development, 2012. №31, pp.764-782.

149. Arrowsmith, J., & Parker, J. The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. The International // Journal of Human Resource Management, 2013. 24(14), 2692–2712. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763842

150. Ashford, S. J., Wellman, N., & De Stobbeleir, K. E. M. From feedback to feedforward: How positive future-focused feedback motivates employee development. Academy of Management Journal, 2024. 67(1), 245-273.

151. Ashkanasy N.M., Becker W.J., Waldman D.A. Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav, Vol. 35. 2014. Pp. 909-919.

152. Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. P. Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit: The Model of Culture Fit. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1999. 30(4), 501-526. https://doi.org/10.1177/0022022199030004006

153. Bamberg S., Möser G. Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour // Journal of environmental psychology. - 2007. - Vol. 27. - №. 1. - P. 14-25.

154. Bamberger, P., & Belogolovsky, E. The pay transparency dilemma: A review and agenda for future research. Journal of Management, 2024. 50(3), 1029-1063.

155. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1977. 247 p.

156. Barnard C.I. The Functions of the Executive (Thirtieth Anniversary ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press. 1968. 334 p.

157. Bass, B.M. Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact / B.M. Bass, R.E. Riggio. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. – 282 p.

158. Bateman T.S., Organ D.W. Job satisfaction and the good soldier, Academy of Management Journal, 1983, Vol. 26 (4). Pp. 587-595.

159. Blok V. et al. Encouraging sustainability in the workplace: a survey on the proenvironmental behaviour of university employees // Journal of cleaner production - 2015. - Vol. 106. - P. 55-67.

160. Burns T., Stalker G.M. The Management of Innovation. Oxford University Press, USA; Revised edition. 1994. 308 p.

161. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A.D. Chandler. – Cambridge, MA: MIT Press, 1962. – 463 p.

162. Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo The HR system, organizational culture, and product innovation, International Business Review, 2004.Volume 13, Issue 6, 685-703, ISSN 0969-5931, https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001.

163. Conner, Daryl R. (1992). Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. Random House: Toronto. 1992 15 p.

164. Delich J.T. Organizational behavior: perceptions analysis of micro and macro organizational behavior in an organizational setting: Dissertation Prepared for the Degree of doctor of philosophy University of North Texas. 2015. 214 p.

165. Ererdi, C., Nurgabdeshov, A., Kozhakhmet, S., Rofcanin, Y., & Demirbag, M. International HRM in the context of uncertainty and crisis: a systematic review of literature (2000 -2018). The International Journal of Human Resource Management, 2021. 33(2), 1-39

166. Flamholtz E., & Aksehirli Z. Organizational success and failure: an empirical test of a holistic model. European Management Journal. 2000.18(5), 488-498.

167. Flamholtz E., Hua W. Strategic organizational development, growing pains and corporate financial performance: An empirical test. European Management Journal, 2002. 20(5), 527-536.

168. Flamholtz, E. Managing organizational transitions: Implications for corporate and human resource management. European Management Journal, 1995. 13(1), pp. 39-51.

169. Georgescu, I., Bocean, C.G., Vărzaru, A.A., Rotea, C.C., Mangra, M.G., & Mangra, G.I. Enhancing Organizational Resilience: The Transformative

Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. Sustainability, 2024. 16(10), p. 4315

170. Gerhart B. & Trevor C. O. Employment variability under different managerial compensation systems. Academy of Management Journal, 2016, 39, 1692–1712

171. Grant, A. M., & Rothbard, N. P. When helping helps: An integrative review of the relationship between prosocial motivation and employee well-being. Academy of Management Annals, 2023. 17(1), 313-349.

172. Greenleaf, R.K. The Servant as Leader / R.K. Greenleaf. – Atlanta, GA: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 2008. – 47 p.

173. Grote, G. Putting the person into the future of work: A call for a psychological perspective on the changing nature of work. Academy of Management Perspectives, 2022. 36(2), 645-656.

174. Harrison T, Bazzy JD Aligning organizational culture and strategic human resource management. Journal of Management Development, 2017. Vol. 36 No. 10 pp. 1260 - 1269, doi: https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335

175. Herman Aguinis, Søren H. Jensen and Sascha Kraus Policy Implications of Organizational Behavior and Human Resource Management Research // Academy of Management, 2022. 36 (3)

176. Herzberg, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81, No. 1. – P. 87-96.

177. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. – Loveland, CO: Prosci, 2006. 146 p.

178. Hughes, M. Leading changes: Why transformation explanations fail. Leadership, 2016. 12(4), 449-469.

179. Jandhyala, S. Geopolitics and the Future of Work. In The Great Disruption: How Geopolitics is Changing Companies, Managers, and Work (pp. 140–168). Cambridge University Press. 2025. 288 p.

180. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. 33 (4). P. 692–724.

181. Kark, R., & Preser, R. The digital leader: How technology is transforming leadership. The Leadership Quarterly, 2024. 35(1), 101760.

182. Kelemen, T. K., Matthews, S. H., & Breevaart, K. Employee sleep and unethical behavior: A self-regulatory perspective. Personnel Psychology, 2024. 77(1), 155-182.

183. Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of Organizational Behavior, 2023. 44(3), 441-465.

184. Koch, A. R., & Binnewies, C. Daily workload fluctuations and employee well-being: The moderating role of recovery experiences. Work & Stress, 2024. 38(1), 45-64.

185. Kotter, J. P., Cohen, D. S.The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Harvard Business School Press. 2002. 190 p/

186. Kotter, John P., Leading change / / John P. Kotter. — Boston (Mass.) : Harvard business school press. 1996.187 p.

187. Kumar, K.P. Organizational Behavior and Human Resource Management: A Dynamic Duo. International Journal of HRM and Organizational Behavior, 13(1), 2025. 1-6. https://ijhrmob.org/index.php/ijhrmob/article/view/39

188. Latukha, M., Dikova D., Panibratov, A.Y., & Kuleshov, N. The double bind: Human resource management under sanctions and skilled labor exodus. International Business Review, 2026. № 35(1), p. 102520.

189. Leading Different Generational Cohorts in the Workplace: Focus on Situational and Inclusive Leadership / D. Huyler, L. Gomez, T. S. Rocco, M. S. Plakhotnik // New Horizons in Adult Education and Human Resource Development. – 2024. – DOI 10.1177/19394225241297230.

190. Lee, A., Edmondson, A. C., & DeRue, S. The impact of team psychological safety on learning behavior and performance in hybrid teams. Organization Science, 2023. 34(1), 245-264.

191. Lewin, K. Frontiers in group dynamics. Human Relations, 1(1), 1947. pp. 5-41.

192. Lewin, K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change / K. Lewin // Human Relations. – 1947. – Vol. 1, No. 1. – P. 5–41.

193. Likert, R. New Patterns of Management / R. Likert. – N.Y.: McGraw-Hill, 1961. – 279 p.

194. Lise A. van Oortmerssen, Ellen R. Peeters, Albert Kampermann; Ira van Montfoort The Q method as research and intervention tool in organizations: a systematic literature review // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2025. №12 (5). pp 112-136

195. Luthans F., Kreitner R. Organizational Behavior Modification and Beyond. Glenview, IL. Scott Foresman. Publishers. 1985. 246 p.

196. M. Cazzaniga, F. Jaumotte, L. Li, G. Melina, A. J. Panton, C. Pizzinelli, E. J. Rockall, M. Mendes Tavares, "Gen-AI: Artificial Intelligence and the Future of Work" (IMF Staff Discussion Note SDN/2024/001, International Monetary Fund, 2024); https://doi.org/10.5089/9798400262548.006

197. Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Feldt, T. Work-related flow: A systematic review of its antecedents and consequences. Journal of Vocational Behavior, 2023. 142, 103857.

198. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – N.Y.: Routledge, 2003. – 212 p.

199. McClelland, D.C. Human Motivation / D.C. McClelland. – Cambridge: Cambridge University Press, 1988. – 342 p.

200. Memon, M. A., Yong, L. K., & Ting, H. The impact of servant leadership on employee turnover intention: The mediating role of psychological

empowerment. Leadership & Organization Development Journal, 2024. 45(1), 120-137.

201. Milliman J., Glinow M., Nathan M. Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory // Academy of Management Review, Vol. 16, No. 2, 1991, pp. 318-339.

202. Mirzapour, M., Toutian, S.S., Mehrara, A., & Khorrampour, S. The strategic role of human resource management in crisis management considering the mediating role of organizational culture. International Journal of Human Capital in Urban Management, 2019. 4(1), pp. 43-50.

203. Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. The effects of remote work on organizational citizenship behaviors: A meta-analytic review. Journal of Management, 2024. 50(2), 578-610.

204. Oreg S., Katz-Gerro T. Predicting proenvironmental behavior cross-nationally: Values, the theory of planned behavior, and value-belief-norm theory // Environment and Behavior. - 2006. - Vol. 38. - №. 4. - P. 462-483

205. Parker, S. K., & Grote, G. Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2023. 10, 1-30.

206. Pfeffer Jeffrey Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. // Journal of Economic Perspectives. 2007. 21 (4): 115–134.

207. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, December 2006. Pp. 78-92.

208. Rajan, R., Ganesan, R. A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. Asian Journal of Research in Business Economics and Management, 2017. 7(7), pp. 181-203.

209. Rakhmatullina, A. R. Conceptual Organizational Aspects of Innovation Management Processes for Industrial Enterprises / A. R.

Rakhmatullina, T. N. Shatalova, M. V. Chebykina // Lecture Notes in Civil Engineering. – 2022. – Vol. 210. – P. 153-160.

210. Richard Beckhard, Reuben T. Harris Organizational Transitions: Managing Complex Change. Addison-Wesley Publishing Company, 1987. 117 p.

211. Robert K. Greenleaf «Служащий как лидер». 1970.

212. Roethlisberger F. J. Management and morale. Cambridge: Harvard University Press, 1941. 194 p.

213. Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. A systematic review and meta-analysis of the relationships between role ambiguity and employee performance. Journal of Applied Psychology, 2022. 107(1), 1-21.

214. Sajeevanie T.L. Strategic Human Resource Management and Theoretical Background: A Critical Review Perspective. Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (AP15Singapore Conference) ISBN: 978-1-63415-751-3 17-19 July 2015 Paper ID: S502

215. Sanders, K., Nguyen, P.T., Bouckenooghe, D., Rafferty, A.E., & Schwarz, G. Human resource management system strength in times of crisis. Journal of Business Research, 2024. 171 (6), p. 114365.

216. Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. Burnout Assessment Tool (BAT): A comprehensive meta-analysis of its psychometric properties and relationships with correlates. Anxiety, Stress, & Coping, 2024. 37(1), 1-22.

217. Schwartz S.H. An overview of the Schwartz theory of basic values // Online readings in Psychology and Culture. - 2012. - Vol. 2. - №. 1.

218. Sell, D.K., Brown, S.R. Q methodology as a bridge between qualitative and quantitative research: Application to the analysis of attitude change in foreign study program participants// Qualitative research in education – Kent, 1984. – P. 79-87.

219. Stern P.C. New environmental theories: toward a coherent theory of environmentally significant behavior // Journal of social issues. 2000. - Vol. 56. - №. 3. - P. 407-424.

220. Storey J., Wright P., Ulrich D. Mapping the field of strategic human resource management // Strategic Human Resource Management: A Research Overview / J. Storey, D. Ulrich, P. M. Wright. - London : Routledge, 2019. - P. 1–16.

221. Tisu, L., & Virga, D. The role of mindfulness in mitigating the detrimental effects of workplace ostracism. Journal of Managerial Psychology, 2024. 39(2), 145-160.

222. Tom A. S. McLaren, Bronte van der Hoorn, Erich C. Fein. Why vilifying the status quo can derail a change effort: Kotter's contradiction, and theory adaptation. Journal of Change Management, 2022. 23(10), 1-19.

223. Ugoani John. Managing Employee Relations and its Effect on Organizational Success. International Journal of Social Sciences Perspectives. 2020. 6. 1. 10.33094/7.2017.2020.61.1.10.

224. Van der Kolk, B., & Paauwe, J. The dark side of high-performance work systems: Exploring the impact on employee burnout. Human Resource Management Journal, 2023. 33(2), 345-363.

225. Vanderstukken, A., Vangronsvelt, K., & De Vos, A. HRM reactions to crisis situations: a latent class analysis approach. Personnel Review, 2025. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print // https://www.emerald.com/pr/article/doi/10.1108/PR-10-2024-0889/1301059

226. Wang, B., Liu, Y., & Parker, S. K. How does the use of information and communication technologies affect employee well-being? A meta-analysis. Journal of Management, 2022. 48(4), 870-898.

227. Waterman R.H., Peters T.J., Phillips J.R. Structure is not organization // Business Horizons. 1980. Vol. 23(3). P. 14–26.

228. Weber M. Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie. Tübingen, 1980. S. 128.

229. Wilkinson, A., & Wood, G. Global trends and crises, comparative capitalism and HRM. The International Journal of Human Resource Management, 2017. 28(18), 2503 - 2518.

230. Zade, L. A. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning / L. A. Zade // Information Sciences. – Vol. 8. – 1975. – Pp. 43 – 80

231. Zavyalova, E. K., Kucherov, D. G., & Tsybova, V. S. Approaches to HRD in Russian IT-companies in the period of economic crisis. Human Resource Development International, 2018. 21(4), pp. 319–339.

232. Zhang, Y., & Liao, H. Leader humility and team innovation: A moderated mediation model of team psychological safety and task interdependence. Journal of Business Research, 2023. 158, 113658.

233. Zuckerman L. UAL Board Ousts Chief Unexpectedly // The New York Times October 29, 2001.

Публикации автора

234. Задоренко, И. О. Группировка методов организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко, А. А. Адаменко // Актуальные проблемы научного и технологического обеспечения инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, Омск, 27 марта 2025 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2025. – С. 44-46.

235. Задоренко, И. О. Развитие организационного поведения на основе управления благополучием персонала / И. О. Задоренко, А. А. Адаменко // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 794-798.

236. Задоренко, И. О. факторы формирования организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко // Интеллектуальный потенциал России 2024: Сборник статей по итогам Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Самара, 06 апреля 2024 года. – Стерлитамак: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2024. – С. 111-113.

237. Горбова, И. Н. Особенности методов организационного поведения в современном управлении / И. Н. Горбова, И. О. Задоренко // Менеджмент новой реальности: концепция 5.0 : Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Орёл, 01–02 июня 2023 года. – Орел: Орловский государственный университет им. И.С. Тургенева, 2024. – С. 57-61.

238. Задоренко, И. О. Основные аспекты взаимодействия организационного поведения и организационной культуры / И. О. Задоренко // Перспективы формирования конкурентоспособной научной модели Российской Федерации : Сборник статей Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием, Иркутск, 22 января 2024 года. – Уфа: ООО "Омега сайнс", 2024. – С. 94-96.

239. Задоренко, И. О. Влияние мотивации на формирование полей организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 1(60). – С. 513-518.

240. Задоренко, И. О. Организационно-управленческие подходы к развитию организационного поведения в системе управления персоналом / И. О. Задоренко, Т. А. Головина // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – № 2. – С. 25-33.

241. Солодкин, В. В. основные отличия управления человеческими ресурсами от управления кадрами / В. В. Солодкин, И. О. Задоренко // Актуальные вопросы техники, науки, технологии : Сборник научных трудов национальной конференции, Брянск, 09–11 февраля 2023 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2023. – С. 322-323.

242. Алехина, Л. Л. Характеристики элементов организационного поведения в системе управления персоналом / Л. Л. Алехина, И. О. Задоренко // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции (7 декабря 2023 года) : Часть 1, Орёл, 07 декабря

2023 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2023. – С. 36-38.

243. Задоренко, И. О. Система нематериального стимулирования персонала при формировании организационного поведения организации / И. О. Задоренко, В. В. Солодкин // Концепция "Общества знаний" в современной науке : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Ижевск, 02 августа 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 53-55.

244. Задоренко, И. О. Формы тренинга персонала в управлении проектом / И. О. Задоренко // Теоретические и практические основы научного прогресса в современном обществе: сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 января 2023 года. Том Часть 2. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2023. – С. 74-76.

245. Захаркина, Н. В. Генезис и современное состояние организационного поведения в системе управления / Н. В. Захаркина, И. О. Задоренко // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 4. – С. 22-29.

246. Легостаева, С. А. Особенности управления персоналом в региональных проектах / С. А. Легостаева, И. О. Задоренко // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 507-522.

247. Региональный аспект реализации национального проекта «Производительность труда» / Л. В. Тугачева, Д. С. Харитонов, Г. Ш. Хагуров, И. О. Задоренко // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Орёл, 01 декабря 2022 года. – Орёл: Среднерусский институт управления - филиал РАНХиГС, 2022. – С. 271-275.

248. Авдеева, И. Л. Тенденции современного управления проектами в регионе / И. Л. Авдеева, И. О. Задоренко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 390-393.

Приложение 1

Инструкция для игрока (Торговый Представитель)

Ролевая игра идет 10 минут. Проходит в форме деловой встречи.
Вы выступаете в роли Торгового Представителя (см. подробности справа).

ВАЖНО:

- Подробно изучить информацию для игры (справа) – время подготовки 10 минут.
- Если у вас есть вопросы по форме проведения (не по содержанию – оно изложено максимально в инструкции), задайте их до начала игры Организатору.
- В ходе ролевой игры действуйте естественно и сообразно ситуации вне зависимости от опыта компании, в которой вы работаете.
- Вы можете вводить в ходе игры дополнительные аргументы, но они не должны противоречить контексту данной ситуации.

Вам предстоит встреча с Генеральным директором,
с которым ваша компания работает или еще не работает (см. инфо справа).

Вы готовы приложить все усилия для достижения договоренности.

ИГРА № 2 ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ

Вы – торговый представитель компании «Сладкая жизнь» - небольшой фабрики по производству шоколадных конфет. На вашей территории есть торговая точка, в которой ваша продукция не представлена.

Торговая точка – магазин самообслуживания площадью 1500 м2.

- Находится в центре города
- Есть много «сопутствующих» отделов: кафе, аптека, фототовары, мобильная связь.
- Рядом с магазином есть просторная автостоянка.

Задача:

- начать продажу - первый контакт
- определить потребности директора магазина (используя открытые/закрытые вопросы)
- определить мотивации
- преодолеть возможные возражения
- предложить товар
- завершить продажу

Для записи:

Инструкция для игрока (Директор)

Ролевая игра идет 10 минут. Проходит в форме деловой встречи.

Вы выступаете в роли Директора (см. подробности справа).

ИГРА № 2 ДИРЕКТОР

Вы – директор магазина самообслуживания площадью 1500 м2

ВАЖНО:

- Подробно изучить информацию для игры (справа) – время подготовки 10 минут.
- Если у вас есть вопросы по форме проведения (не по содержанию – оно изложено максимально в инструкции), задайте их до начала игры Организатору.
- Во время встречи ведите себя естественно, не задавайте слишком жесткие рамки, старайтесь затронуть все темы (см. возражения).
- Там где недостаточно информации, решайте сами, как ответить на вопрос собеседника, но НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ, не ставьте новых препятствий, помимо тех, что изложены справа.
- НЕ сообщайте слишком много информации по собственной инициативе. Торговый Представитель должен сам показать, что умеет получать информацию от клиента.
- Если все же Торговый Представитель с трудом задает вопросы, делитесь информацией о вашем магазине с бОльшей готовностью.
- В роли Директора ведите себя как в реальной жизни, реагируйте на стиль общения и поведения Торгового Представителя. Располагает к общению – раскрывайтесь, негативную реакцию вызывает – реагируйте. У вас нет задачи изобразить «плохого или хорошего следователя».

В начале игры кандидат может начать продажу с презентации компании, продукта и конечного предложения без анализа потребностей. В этом случае произнесите:

- «**Сейчас для меня очень важно иметь __(потребность: напр. дополнительную прибыль, деньги,), но я не вижу как ваше предложение может мне в этом помочь**».

Если время истекает, но договоренности не достигнуто скажите:

- Находится в центре города
- Есть много «сопутствующих» отделов: кафе, аптека, фототовары, мобильная связь.
- Рядом с магазином есть просторная автостоянка.
- Вы привыкли называть свой магазин «Торговым центром»

К вам на встречу приходит торговый представитель, который предлагает новый для вас товар.

Ваша задача – отстоять свои потребности, используя мотивации и возражения ниже.

Потребность: **Продажа продуктов только класса Premium**

Мотивации: Тщеславие

Надежность

Возможные

Возражения:

- Мой торговый центр находится в самом фешенебельном районе, поэтому я торгую продуктами только высшего качества
- - Я работаю со своими поставщиками уже долгое время, и они ни разу не меня не подводили.

Для записи:

«**Так что же мы будем делать дальше? Через 2 минуты у меня другая встреча**» Если досрочно Торговый Представитель завершает беседу (договоренность достигнута, или зашел в тупик, - завершите ролевую игру.		

Приложение 2

Инструкция для игрока (Торговый Представитель)

Ролевая игра идет 10 минут. Проходит в форме деловой встречи.

Вы выступаете в роли Торгового Представителя (см. подробности справа).

ВАЖНО:

- Подробно изучить информацию для игры (справа) – время подготовки 10 минут.
- Если у вас есть вопросы по форме проведения (не по содержанию – оно изложено максимально в инструкции), задайте их до начала игры Организатору.
- В ходе ролевой игры действуйте естественно и сообразно ситуации вне зависимости от опыта компании, в которой вы работаете.
- Вы можете вводить в ходе игры дополнительные аргументы, но они не должны противоречить контексту данной ситуации.

Вам предстоит встреча с Генеральным директором,

с которым ваша компания работает или еще не работает (см. инфо справа).

Вы готовы приложить все усилия для достижения договоренности.

ИГРА № 1 ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ

Вы – Торговый представитель крупной российской компании «Ромашка», производителя известного бренда сухариков «3 пескаря». На вашей территории есть торговая точка, в которой ваша продукция не представлена

Торговая точка – магазин в здании капитальной постройки канала «Продукты»

- Находится на людном месте, рядом с остановкой
- Недалеко кинотеатр

Задача:

- начать продажу - первый контакт
- определить потребности директора магазина (используя открытые/закрытые вопросы)
- определить мотивации
- преодолеть возможные возражения
- предложить товар
- завершить продажу

Для записи:

Инструкция для игрока (Директор)

Ролевая игра идет 10 минут. Проходит в форме деловой встречи.

Вы выступаете в роли Директора (см. подробности справа).

ВАЖНО:

- Подробно изучить информацию для игры (справа) – время подготовки 10 минут.
- Если у вас есть вопросы по форме проведения (не по содержанию – оно изложено максимально в инструкции), задайте их до начала игры Организатору.
- Во время встречи ведите себя естественно, не задавайте слишком жесткие рамки, старайтесь затронуть все темы (см. возражения).
- Там где недостаточно информации, решайте сами, как ответить на вопрос собеседника, но НЕ УСЛОЖНЯЙТЕ, не ставьте новых препятствий, помимо тех, что изложены справа.
- НЕ сообщайте слишком много информации по собственной инициативе. Торговый Представитель должен сам показать, что умеет получать информацию от клиента.
- Если все же Торговый Представитель с трудом задает вопросы, делитесь информацией о вашем магазине с бОльшей готовностью.
- В роли Директора ведите себя как в реальной жизни, реагируйте на стиль общения и поведения Торгового Представителя. Располагает к общению – раскрывайтесь, негативную реакцию вызывает – реагируйте. У вас нет задачи изобразить «плохого или хорошего следователя».

ИГРА № 1 ДИРЕКТОР

Вы – директор магазина «Продукты».

- Находится на людном месте, рядом с остановкой
- Недалеко кинотеатр
- Активно участвует в промо-акциях других компаний
- Основная масса покупателей – молодые люди и молодые семьи

К вам на встречу приходит торговый представитель, который предлагает новый для вас товар.

Ваша задача – отстоять свои потребности, используя мотивации и возражения ниже.

Потребность:	**Эффективно использовать торговую площадь – недостаток места**
Мотивации:	Деньги
	Стабильность
Возможные Возражения:	- Я не знаю, как это продаётся, поэтому придерживаюсь того ассортимента, который у меня есть

В начале игры кандидат может начать продажу с презентации компании, продукта и конечного предложения без анализа потребностей. В этом случае произнесите: • «**Сейчас для меня очень важно иметь __(потребность: напр. дополнительную прибыль, деньги,), но я не вижу как ваше предложение может мне в этом помочь**». Если время истекает, но договоренности не достигнуто скажите: «**Так что же мы будем делать дальше? Через 2 минуты у меня другая встреча**» Если досрочно Торговый Представитель завершает беседу (договоренность достигнута, или зашел в тупик, - завершите ролевую игру.	- Мне некуда это выкладывать *Для записи:*

Приложение 3

«ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЕ МЕСТО»

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ



Участник

_____

_____

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКА

Введение

Вам предлагается выступить в качестве сотрудника мультинациональной компании «BEST», занимающейся производством пива и ресторанным бизнесом. Штаб-квартира компании находится в Великобритании. В России деятельность «BEST» разворачивается по трём основным направлениям: бары, рестораны и производство пива. На этом этапе Вам надлежит поработать в подразделении ресторанного бизнеса.

«BEST» владеет сетью ресторанов «Оливето». Сеть специализируется на блюдах средиземноморской кухни. Сегодня в сеть входит 308 ресторанов «Оливето» по всей России. Сеть «Оливето» стремительно разрастается. Город Калининград выбран в качестве места, где будет открыт новый ресторан. Для того, чтобы планы по развитию ресторанного бизнеса были выполнены, ресторан в Калининграде должен быть открыть к 31 июля.

Отдел по управлению недвижимостью «BEST», проведя предварительный отсев, остановился на двух площадках, в наибольшей степени отвечающих требованиям, предъявляемым к месту для размещения ресторана. Комитет по расширению бизнеса рассмотрел оба варианта, но пока не пришёл к решению о том, какой из них выбрать. Ваша задача состоит в том, чтобы, изучив документы, которые рассматривал Комитет по расширению бизнеса, подготовить для директора ресторанного бизнеса компании независимую рекомендацию предпочтительного, на Ваш взгляд, варианта. В своих рекомендациях Вы должны исходить прежде всего из этой информации, а не из имеющихся у Вас каких-либо дополнительных знаний или опыта.

Данный Вам срок не оставляет времени для поиска других данных. Вы должны рекомендовать **только один вариант.**

В этом упражнении Вам даётся 30 минут, чтобы ознакомится со всей доступной документацией и обосновать свои рекомендации индивидуально и 30 минут для обсуждения ваших выводов в группе.

Затем у вас будет 10 минут для того, чтобы представить результаты группового обсуждения.

Ваша работа в этом упражнении будет оцениваться по следующим критериям:

- Полнота проведения анализа
- Логичность предлагаемых обоснований
- Ясность, с которой Вы излагаете свою точку зрения

Для удобства работы Вы можете делать любые пометки в буклете.

Имеющиеся материалы будут находиться в Вашем распоряжении на протяжении всего упражнения.

Для целей упражнений принимается, что сегодня – четверг 11 февраля.

ДОКУМЕНТ 1

РЕСТОРАНЫ «BEST»

КОМИТЕТ ПО РАСШИРЕНИЮ БИЗНЕСА



ДОКУМЕНТ 2

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: Ивану Петрову

От: Екатерины Куцак

Дата: 6 февраля

Тема: Ресторан в Калининграде

Иван,

Ты просил прислать тебе информацию, касающуюся планов открытия нового ресторана в Калининграде. Высылаю её. Я согласна с тем, что было бы неплохо получить какое-либо независимое заключение или мнение об этом. Надеюсь, что эта информация будет полезна.

Прилагаемые документы:

- Протокол заседания Комитета по расширению бизнеса (от 3 февраля)

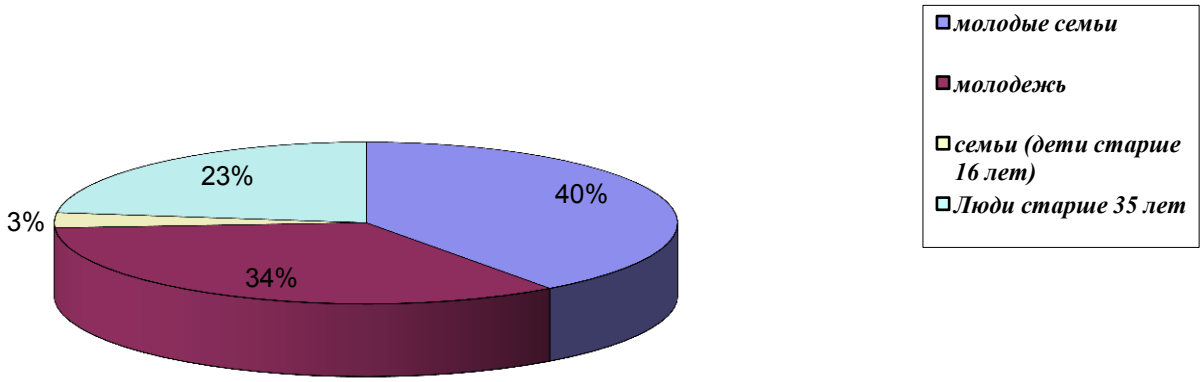
- Извлечение из данных, предоставленных консультантами по недвижимости по двум возможным вариантам размещения ресторана
- Последний отчёт по маркетинговому исследованию

Екатерина

ДОКУМЕНТ 3

«Оливето»

ОТЧЁТ ПО МАРКЕТИНГОВОМУ ИССЛЕДОВАНИЮ



	Молодёжь	Зрелые люди	Молодые семьи	Семьи
Среднее число посещений ресторанов «Оливето» в год	3,9	3,6	4,8	0,7
Средняя сумма заказов (в расчёте на одного взрослого за посещение)	16,0 у.е.	18,0 у.е.	27,0 у.е.	32,0 у.е.

ДОКУМЕНТ 4

Обзор отзывов посетителей

Всего по стране в разное время дня и в случайно выбранные дни недели были опрошены 1850 посетителей ресторанов «Оливето».

Причины выбора «Оливето»

	Молодёжь	Зрелые люди	Молодые семьи	Семьи
Семейная атмосфера	**1%**	**3%**	**40%**	**30%**
Качество/тип блюд	**27%**	**40%**	**12%**	**35%**
Удобное положение	**25%**	**13%**	**32%**	**17%**
Живая/весёлая атмосфера	**35%**	**27%**	**11%**	**4%**

Привлекательное оформление	**12%**	**17%**	**5%**	**14%**
Общее количество	**650**	**420**	**719**	**61**

Показатели работы ресторанов «Оливето» в этом году

	Центр города	**Окраина/пригород**	**Всего**
Число ресторанов	**289**	**19**	**308**
Типичное число мест	**70-90**	**100-120**	**-**
Среднемесячное число посетителей	**5000**	**4500**	**4970**
Среднемесячные продажи	**105 000 у.е.**	**113 000 у.е.**	**105 500 у.е.**

Протокол заседания Комитета по расширению бизнеса, 3 февраля

Тема: Место для нового ресторана в Калининграде

Присутствовали: Иван Петров

Василий Коротов

Илья Фаликов

Екатерина Куцак

Степан Мякинин

Эмилия Иоффе (секретарь)

Иван начал заседание с сообщения о том, что, поскольку график работы очень напряжённый, решение по вопросу о местоположении нового ресторана в Калининграде комитет должен принять к 26 февраля. Целью этой встречи было предоставить членам комитета возможность обменяться мнениями, рассмотрев по ходу заседания имеющуюся информацию.

Василий высказал мнение, что необходимость выбрать лишь из двух вариантов – Рыночная площадь и Парк отдыха – ставит компанию на самое выгодное положение. Иван ответил, что советники по недвижимости - опытные специалисты, и в том, что отобранные варианты действительно являются лучшими из возможных. На них можно положиться.

Иван подчеркнул, что хотя по-видимому, первоначальные расходы на покупку здания и мебели для ресторана в Парке отдыха будут значительными, в долгосрочной перспективе текущие расходы на ведение бизнеса в этом месте окажутся значительно меньшими в сравнении с Рыночной площадью.

Степан отметил, что в финансовом отношении дела сети «Оливето» идут весьма успешно. Поэтому инвестиции в новый ресторан не станут проблемой. Однако он подчеркнул, что успех «Оливето» был связан с вводом в строй новых ресторанов, которые очень быстро окупались и становились прибыльными. Поэтому он считает, что большие инвестиции следует санкционировать лишь в том случае, если предвидится быстрый возврат капитала.

Илья заявил, что маркетинговые исследования свидетельствуют о растущем рынке ресторанов «Оливето», но вместе с тем в предстоящем году ожидается усиление конкуренции.

Илья высказался определённо в пользу Парка. Он полагает, что возможность хорошо зарабатывать на уже проводимой интенсивной маркетинговой кампании по привлечению посетителей в новый развлекательный центр слишком привлекательна. Чтобы с ней не считаться, тем более что при выборе этого варианта предлагается бесплатное размещение рекламы в Калининграде, области и даже в Польше и Литве. Он отметил так же, что можно ожидать больших выгод от кооперации с находящимися в Парке современным кинотеатром, боулинг-клубом и ночным клубом.

Екатерина высказала сомнение в том, что разумно размещать ресторан за городом, то есть в Парке отдыха. Для имиджа «Оливето», по её словам, более подходит размещение в центре города. Из предложенных вариантов этому соответствует Рыночная площадь, что, ко всему прочему, позволит привлечь туристов. Кроме того, она напомнила, что Ян Таунсли, менеджер, который успешно руководил запуском четырёх новых ресторанов «Оливето» на Северо-западе, не заинтересован в Парке. По мнению Екатерины, совершенно очевидно, что разумно поставить Яна менеджером нового ресторана, равно как и то, что он не примет предложение в случае, если будет выбран Парк.

Степан спросил, насколько легко найти высококвалифицированный персонал в обоих вариантах. Екатерина сказала, что никаких проблем здесь не возникнет. При оборудовании ресторана на Рыночной площади можно будет привлечь персонал «Испанского уголка», недавно открытого в переулке по соседству, поскольку условия работы в «Оливето» явно предпочтительнее. При этом удастся сэкономить на обучении. В районе Парка безработица достаточно высока. Создание здесь рабочих мест автоматически позволяет претендовать на льготы местной администрации на обучение персонала.

Иван поинтересовался удобством расположения ресторана в Парке для персонала и посетителей. Илья сказал, что ресторан будет расположен удобно, поскольку рядом проходит шоссе областного значения. Кроме того, имеется автостоянка на 650 автомобилей. В сам Парк ведёт хорошая дорога, по которой можно доставлять продукты на грузовике прямо к кухне. Тогда как центр города перегружен, парковка расположена неудобно, а въезд грузового транспорта ограничен. Степан при этом отметил, что ближайшая к Парку автобусная остановка в настоящее время находится в 10-ти минутах ходьбы от главного входа и в 20-ти – от предполагаемого места расположения ресторана.

Екатерина сказала, что по её мнению, персонал больше способна заинтересовать Рыночная площадь из-за близкого расположения магазинов.

Василий отметил, что ресторанный бизнес компании «BEST» служит интересам своих акционеров и персонала прежде всего тем, что, приносит прибыль. Он отметил, что место на Рыночной площади, хотя на ней уже есть ресторан, обеспечит более быстрый возврат инвестиций и с меньшим риском по сравнению с Парком. Инвестиции в здание вблизи городского центра, место, несомненно, весьма посещаемое, представляются оптимальным вариантом. Успех же в районе Парка в немалой степени будет зависеть от популярности других заведений, ни одно из которых в настоящее время не открыто для публики.

Илья согласился с привлекательностью для потребителей центра города, но в то же время отметил, что и Парк будет привлекать большое число посетителей вечером и в выходные. При этом в обеденное время и в течение недели он не будет активно посещаемым местом. Он привёл цифры из последнего исследования, согласно которым рестораны в центре города имеют тенденцию привлекать большое число посетителей, нежели заведения на окраинах и за городом.

Иван обратил внимание коллег на то, что недавняя стратегическая экспансия «Оливето» за город, в места подобные Парку, привела к созданию прибыльных предприятий. Он отметил также, что хотя эти рестораны имеют меньше работы в течение недели, чем центральные, они привлекают посетителей, которые готовы тратить больше денег, в частности – семьи. Поэтому средний уровень продаж в загородных ресторанах выше. Он так же обратил внимание на преимущества Парка с точки зрения расходов на персонал, поскольку в этом случае потребуется меньше работников в течение рабочей недели.

Илья обратил внимание на то, что конкуренция за городом будет меньшей. «Оливето» станет единственным рестораном в Парке, в то время как в центральной части города в пределах 5 минут ходьбы от Рыночной площади расположено 5 или 6 ресторанов. Он подчеркнул, что из-за конкуренции неудачно идёт бизнес у «Испанского уголка».

Иван подчеркнул, что для компании аренда является более выгодным вариантом, чем покупка. Василий согласился с этим, но вместе с тем отметил, что здание на Рыночной площади, входящее в перечень памятников архитектуры федерального значения оставляет гораздо меньше возможностей для последующих модификаций. Он полагает, что покупка здания в Парке отдыха позволит в будущем в более широких пределах менять внутреннюю планировку и оформление ресторана.

Иван поблагодарил Комитет за работу, отметив, что быстрая окупаемость проекта является ключевым требованием. Он подтвердил, что со стороны Совета Директоров «BEST» на него оказывается ощутимое давление с целью увеличения прибыли в этом году. Поскольку на других направлениях дела компании не столь успешны. При этом он отдаёт себе отчет в том, что долговременный успех бизнеса нельзя приносить в жертву сиюминутной выгоде.

Члены Комитета договорились 20 февраля собраться ещё раз, чтобы принять окончательное решение.

ВАРИАНТ 1 – РЫНОЧНАЯ ПЛОЩАДЬ, Д.21

История и место положение

Здание существует со второй половины XVII века и охраняется государством как памятник архитектуры. Находится в центре старого города и выходит на живописную Рыночную площадь. Ранее в нём находились пивной бар и офисы. Недавно в нём располагался ресторан.

Строение

Здание имеет три этажа. К его территории относится небольшая терраса, где можно поставить три стола. Всего можно разместить 76 (с террасой - 88) посетителей. На первом этаже – большой зал и бар, а так же кухня. Всё подходящего размера. К сожалению, нет подъезда для доставки со стороны кухни. На втором этаже два кабинета в общей сложности на 28 посетителей. Здесь же два туалета. На верхнем этаже три комнаты, которые использовались под склад. В каждой может поместиться один стол (на 4-6 посетителей). Власти не позволяют перестроить здание, но оно может быть привлекательным для проведения переговоров и небольших корпоративных мероприятий и семейных торжеств. Лестница между первым и вторым этажами широкая и пологая, но между вторым и третьим узкая и крутая. На верхние этажи можно попасть только по этим лестницам. При возникновении каких-либо чрезвычайных ситуаций можно спуститься по пожарной лестнице прямо во внутренний двор.

Состояние

Внутри здание находиться в хорошем состоянии. Последний ремонт делался год назад. Были заменены ковровые покрытия и обои за исключением третьего этажа. Кухня тоже отремонтирована. В ней установлено новое оборудование. В нише полуподвала установлен холодильник. Бар внизу декорирован ценными породами дерева. Состояние внешней отделки так же удовлетворительное и требует лишь косметического ремонта. Вместе с переоформлением комнат третьего этажа расходы не превысят 1500 у.е. работы можно закончить за 10 дней сразу после подписания договора аренды.

Коммуникации

Проведён газ. Есть центральное отопление. Въезд машин на Рыночную площадь закрыт для всего транспорта. Кроме доставки. До ближайшей парковки 15 минут пешком. До вокзала 10 – минут, до порта – 10 минут, до остановки автобуса – 5 минут.

Финансовая сторона

Аренда предлагается сроком на 10 лет с пересмотром условий каждые 2 года. Исходные условия – 92 000 у.е. в год плюс 7 300 – страховка. Нынешние владельцы освободят помещение к 15 июля, требуя 1 800 у.е. за уборку.

ВАРИАНТ 2 – ПАРК ОТДЫХА, БЛОК 7

История и место положение

Здание представляет собой отдельный корпус в комплексе основных строений Парка отдыха, первая очередь которого вступает в строй в июне этого года. Кроме блока под ресторан, комплекс включает в себя кинотеатр, боулинг-клуб, и ночной клуб. На территории Парка, кроме развлекательных центров, будут так же построены каток и супермаркет с автозаправочной станцией. С одной стороны Парка к нему примыкают корпуса небольшого завода и жилые дома, с другой находится огромное пустое поле.

Строение

Блок под ресторан имеет современный дизайн. Он имеет один этаж и может принять 115 посетителей одновременно. Ресторан соединён переходами с кинотеатром, боулинг-клубом и ночным клубом. Здесь же имеется просторная кухня с большим складом. Из кухни есть отдельные выходы на разгрузочную площадку и дорогу. Мужской и женский туалеты (по три кабинки в каждом) примыкают к кухне. Главный зал имеет открытый план, но может быть разделён на секции лёгкими конструкциями.

Состояние

В настоящее время строительство ещё не завершено. Собственно здание уже построено, но прокладка электросетей, отделка и остекление ещё не начинались. Строители не собираются оформлять и меблировать помещения, но все остальные работы обещают закончить перед сдачей в эксплуатацию. Оформление помещений, размещение оборудования и мебели обойдутся покупателю примерно в 24 000 у.е. на проведение этих работ потребуется ещё не менее двух месяцев.

Коммуникации

Парк отдыха расположен вблизи основной магистрали области примерно в 8 километрах от центра города. Ближайшая железнодорожная станция расположена в центре города. До ближайшей автобусной остановки 20 минут пешком. Предполагается, что многие посетители будут приезжать в Парк на собственных автомобилях. Их можно будет оставить на стоянке на 650 мест. Здание оборудовано кондиционерами. Предусмотрены специальные места для инвалидных колясок.

Финансовая сторона

Предлагается купить здание за 550 000 у.е. начать пользоваться можно будет не раннее 15 июня. Страховка оценивается в 6 550 у.е. в год.

РЕСТОРАНЫ «ОЛИВЕТО» (по России)

Предварительный годовой финансовый отчёт за последний год (по 31 декабря)

	Финансовый год	
	Последний	**Два года назад**

Общий объём продаж	**$378 000 000**	**$356 000 000**
Операционные расходы:		
Поставки	**$207 429 000**	**$198 597 000**
Обучение персонала	**$2 890 000**	**$2 432 000**
Зарплата	**$45 000 000**	**$42 745 000**
Аренда	**$35 290 000**	**$30 921 000**
Страховка	**$6 024 000**	**$5 650 000**
	$296 633 000	**$280 345 000**

Прочие расходы:	**$38 000**	**$29 000**
Новые разработки	**$769 000**	**$611 000**
Маркетинг	**$14 000**	**$15 000**
Прочие накладные	**$821 000**	**$655 000**
Общие расходы	**$297 454 000**	**$281 000 000**

Общая прибыль до налогообложения	**$80 546 000 у.е.**	**$75 000 000 у.е.**

Приложение 4

«ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЕ МЕСТО»

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ



«ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЕ МЕСТО»

ИНСТРУКЦИЯ ВЕДУЩЕМУ

1. Раздать каждому участнику «Инструкцию участника», пакет документов, требующих согласования, бланк для записей, калькулятор и лист флип-чарта для подготовки презентации результатов.

2. Зачитайте инструкцию:

«Это упражнение на анализ информации и принятие решений, в котором Вам предстоит рассмотреть имеющуюся информацию и принять решение, а затем объяснить, из чего Вы исходили, делая свой выбор.
Общая информация о ситуации представлена во Введении. Сейчас самостоятельно прочитайте его» (дайте время участникам прочитать инструкцию в удобном для них темпе).

3. Когда все прочитают инструкцию, скажите:

«В этом упражнении Вам даётся 30 минут, чтобы ознакомиться со всей доступной информацией самостоятельно и затем 30 минут, чтобы обсудить ваши выводы в группе и выработать единое решение. Ваша задача – подготовить презентацию для Директора ресторанного бизнеса, в которой вы предлагаете один вариант и излагаете аргументацию своей позиции.
У Вас будет 10 минут на презентацию. Постарайтесь использовать всё или большую часть этого времени. Затем Вам могут также задать вопросы по поводу Ваших рекомендаций».

4. Спросите, есть ли у участников вопросы? Ответьте на них.

5. Скажите: «Ваша работа в этом упражнении будет оцениваться по следующим критериям:

- Полнота проведения анализа
- Логичность предлагаемых обоснований
- Ясность, с которой Вы излагаете свою точку зрения

Для удобства работы Вы можете делать любые пометки в буклете.

Имеющиеся материалы будут находиться в Вашем распоряжении на протяжении всего упражнения.

Для целей упражнений принимается, что сегодня – четверг 11 февраля.

Итак, у вас есть 30 минут на подготовку. Можете приступать»

6. Через минут остановите участников и организуйте групповое обсуждение.

НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ:

- Психология собственника
- Построение отношений

ВРЕМЯ: 1 час

«ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНОЕ МЕСТО»

ИНСТРУКЦИЯ УЧАСТНИКА

Введение

Вам предлагается выступить в качестве сотрудника мультинациональной компании «BEST», занимающейся производством пива и ресторанным бизнесом. Штаб-квартира компании находится в Великобритании. В Росси деятельность «BEST» разворачивается по трём основным направлениям: бары, рестораны и производство пива. На этом этапе Вам надлежит поработать в подразделении ресторанного бизнеса.

«BEST» владеет сетью ресторанов «Оливето». Сеть специализируется на блюдах средиземноморской кухни. Сегодня в сеть входит 308 ресторанов «Оливето» по всей России. Сеть «Оливето» стремительно разрастается. Город Калининград выбран в качестве места, где будет открыт новый ресторан. Для того, чтобы планы по развитию ресторанного бизнеса были выполнены, ресторан в Калининграде должен быть открыть к 31 июля.

Отдел по управлению недвижимостью «BEST», проведя предварительный отсев, остановился на двух площадках, в наибольшей степени отвечающих требованиям, предъявляемым к месту для размещения ресторана. Комитет по расширению бизнеса рассмотрел оба варианта, но пока не пришёл к решению о том, какой из них выбрать. Ваша задача состоит в том, чтобы, изучив документы, которые рассматривал Комитет по расширению бизнеса, подготовить для Директора ресторанного бизнеса компании независимую рекомендацию предпочтительного, на Ваш взгляд, варианта. В своих рекомендациях Вы должны исходить прежде всего из этой информации, а не из имеющихся у Вас каких-либо дополнительных знаний или опыта.

Данный Вам срок не оставляет времени для поиска других данных. Вы должны рекомендовать **только один вариант**.

В этом упражнении Вам даётся 30 минут, чтобы ознакомиться со всей доступной документацией самостоятельно и 30 минут, чтобы обсудить Ваши выводы в группе. Ваша задача – подготовить презентацию для Директора ресторанного бизнеса, в которой вы предлагаете один вариант и излагаете аргументацию своей позиции.

У Вас будет 10 минут на презентацию. Постарайтесь использовать всё или большую часть этого времени. Затем Вам могут также задать вопросы по поводу Ваших рекомендаций.

Ваша работа в этом упражнении будет оцениваться по следующим критериям:

- Полнота проведения анализа
- Логичность предлагаемых обоснований
- Ясность, с которой Вы излагаете свою точку зрения

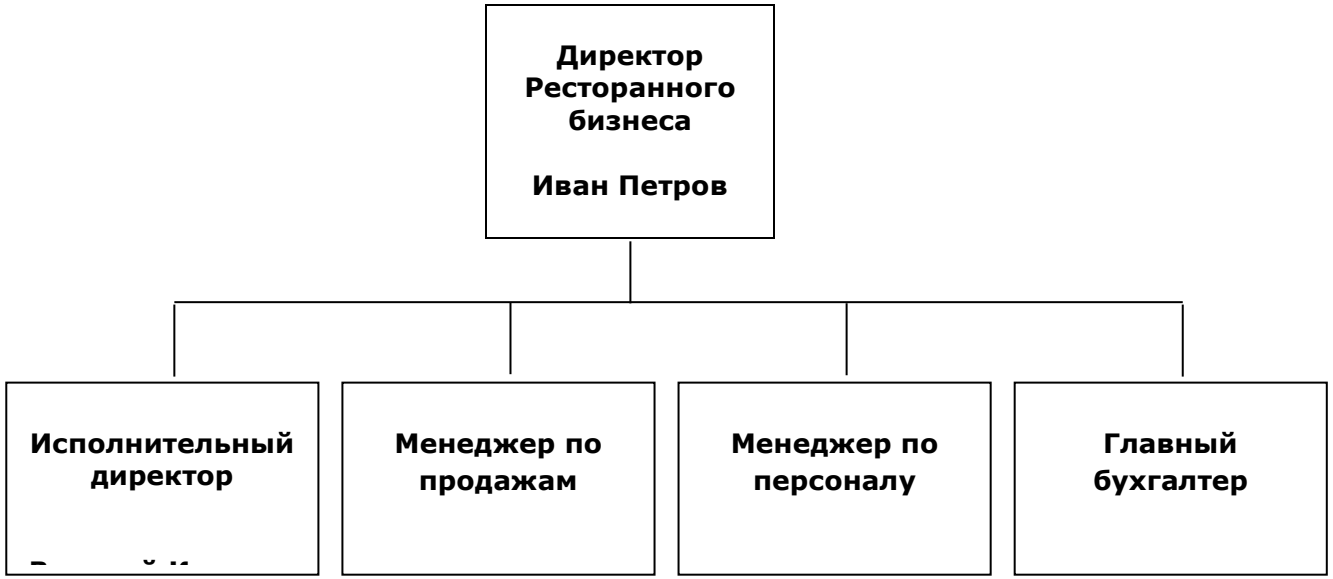
Для удобства работы Вы можете делать любые пометки в буклете.

Имеющиеся материалы будут находиться в Вашем распоряжении на протяжении всего упражнения.

Для целей упражнений принимается, что сегодня – четверг 11 февраля.

ДОКУМЕНТ 1

РЕСТОРАНЫ «BEST»
КОМИТЕТ ПО РАСШИРЕНИЮ БИЗНЕСА



ДОКУМЕНТ 2

СЛУЖЕБНАЯ ЗАПИСКА

Кому: Ивану Петрову
От: Екатерины Куцак
Дата: 6 февраля
Тема: Ресторан в Калининграде

Иван,

Ты просил прислать тебе информацию, касающуюся планов открытия нового ресторана в Калининграде. Высылаю её. Я согласна с тем, что было бы неплохо получить какое-либо независимое заключение или мнение об этом. Надеюсь, что эта информация будет полезна.

Прилагаемые документы:

- Протокол заседания Комитета по расширению бизнеса (от 3 февраля)

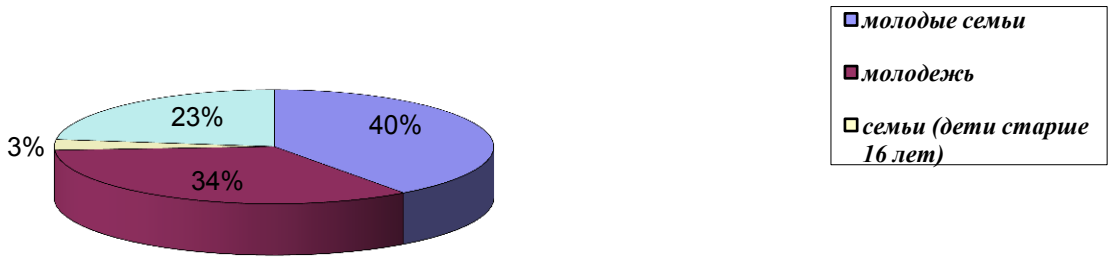
- Извлечение из данных, предоставленных консультантами по недвижимости по двум возможным вариантам размещения ресторана
- Последний отчёт по маркетинговому исследованию

Екатерина

ДОКУМЕНТ 3

«Оливето»

ОТЧЁТ ПО МАРКЕТИНГОВОМУ ИССЛЕДОВАНИЮ



	Молодёжь	Зрелые люди	Молодые семьи	Семьи
Среднее число посещений ресторанов «Оливето» в год	3,9	3,6	4,8	0,7
Среднее количество денег, потраченных взрослым посетителем в расчете на одно посещение	$16,0	$18,0	$27,0	$32,0

ДОКУМЕНТ 4

Обзор отзывов посетителей

Всего по стране в разное время дня и в случайно выбранные дни недели были опрошены 1850 посетителей ресторанов «Оливето».

Причины выбора «Оливето»

	Молодёжь	**Зрелые люди**	**Молодые семьи**	**Семьи**
Семейная атмосфера	**1%**	**3%**	**40%**	**30%**
Качество/тип блюд	**27%**	**40%**	**12%**	**35%**
Удобное положение	**25%**	**13%**	**32%**	**17%**
Живая/весёлая атмосфера	**35%**	**27%**	**11%**	**4%**
Привлекательное оформление	**12%**	**17%**	**5%**	**14%**
Общее количество	**650**	**420**	**719**	**61**

Показатели работы ресторанов «Оливето» в этом году

	Центр города	Окраина/пригород	Всего
Число ресторанов	**289**	**19**	**308**
Типичное число мест	**70-90**	**100-120**	**-**
Среднемесячное число посетителей	**5000**	**4500**	**4970**
Среднемесячные продажи	**$105 000**	**$113 000**	**$105 500**

Протокол заседания Комитета по расширению бизнеса, 3 февраля

Тема: Место для нового ресторана в Калининграде

Присутствовали: Иван Петров
Василий Коротов
Илья Фаликов
Екатерина Куцак
Степан Мякинин
Эмилия Иоффе (секретарь)

Иван начал заседание с сообщения о том, что, поскольку график работы очень напряжённый, решение по вопросу о местоположении нового ресторана в Калининграде комитет должен принять к 26 февраля. Целью этой встречи было предоставить членам комитета возможность обменяться мнениями, рассмотрев по ходу заседания имеющуюся информацию.

Василий высказал мнение, что необходимость выбрать лишь из двух вариантов – Рыночная площадь и Парк отдыха – ставит компанию на самое выгодное положение. Иван ответил, что советники по недвижимости - опытные специалисты, и в том, что отобранные варианты действительно являются лучшими из возможных. На них можно положиться.

Иван подчеркнул, что хотя по-видимому, первоначальные расходы на покупку здания и мебели для ресторана в Парке отдыха будут значительными, в долгосрочной перспективе текущие расходы на ведение бизнеса в этом месте окажутся значительно меньшими в сравнении с Рыночной площадью.

Степан отметил, что в финансовом отношении дела сети «Оливето» идут весьма успешно. Поэтому инвестиции в новый ресторан не станут проблемой. Однако он подчеркнул, что успех «Оливето» был связан с вводом в строй новых ресторанов, которые очень быстро окупались и становились прибыльными. Поэтому он считает, что большие инвестиции следует санкционировать лишь в том случае, если предвидится быстрый возврат капитала.

Илья заявил, что маркетинговые исследования свидетельствуют о растущем рынке ресторанов «Оливето», но вместе с тем в предстоящем году ожидается усиление конкуренции.

Илья высказался определённо в пользу Парка. Он полагает, что возможность хорошо зарабатывать на уже проводимой интенсивной маркетинговой кампании по привлечению посетителей в новый развлекательный центр слишком привлекательна. Чтобы с ней не считаться, тем более что при выборе этого варианта предлагается бесплатное размещение рекламы в Калининграде, области и даже в Польше и Литве. Он отметил так же, что можно ожидать больших выгод от кооперации с находящимися в Парке современным кинотеатром, боулинг-клубом и ночным клубом.

Екатерина высказала сомнение в том, что разумно размещать ресторан за городом, то есть в Парке отдыха. Для имиджа «Оливето», по её словам, более подходит размещение в центре города. Из предложенных вариантов этому соответствует Рыночная площадь, что, ко всему прочему, позволит привлечь туристов. Кроме того, она напомнила, что Ян Таунсли, менеджер, который успешно руководил запуском четырёх новых ресторанов «Оливето» на Северо-западе, не заинтересован в Парке. По мнению Екатерины, совершенно очевидно, что разумно поставить Яна менеджером нового ресторана, равно как и то, что он не примет предложение в случае, если будет выбран Парк.

Степан спросил, насколько легко найти высококвалифицированный персонал в обоих вариантах. Екатерина сказала, что никаких проблем здесь не возникнет. При оборудовании ресторана на Рыночной площади можно будет привлечь персонал «Испанского уголка», недавно открытого в переулке по соседству, поскольку условия работы в «Оливето» явно предпочтительнее. При этом удастся сэкономить на обучении. В районе Парка безработица достаточно высока. Создание здесь рабочих мест автоматически позволяет претендовать на льготы местной администрации на обучение персонала.

Иван поинтересовался удобством расположения ресторана в Парке для персонала и посетителей. Илья сказал, что ресторан будет расположен удобно, поскольку рядом проходит шоссе областного значения. Кроме того, имеется автостоянка на 650 автомобилей. В сам Парк ведёт хорошая дорога, по которой можно доставлять продукты на грузовике прямо к кухне. Тогда как центр города перегружен, парковка расположена неудобно, а въезд грузового транспорта ограничен. Степан при этом отметил, что ближайшая к Парку автобусная остановка в настоящее время находится в 10-ти минутах ходьбы от главного входа и в 20-ти – от предполагаемого места расположения ресторана.

Екатерина сказала, что по её мнению, персонал больше способна заинтересовать Рыночная площадь из-за близкого расположения магазинов.

Василий отметил, что ресторанный бизнес компании «BEST» служит интересам своих акционеров и персонала прежде всего тем, что, приносит прибыль. Он отметил, что место на Рыночной площади, хотя на ней уже есть ресторан, обеспечит более быстрый возврат инвестиций и с меньшим риском по сравнению с Парком. Инвестиции в здание вблизи городского центра, место, несомненно, весьма посещаемое, представляются оптимальным вариантом. Успех же в районе Парка в немалой степени будет зависеть от популярности других заведений, ни одно из которых в настоящее время не открыто для публики.

Илья согласился с привлекательностью для потребителей центра города, но в то же время отметил, что и Парк будет привлекать большое число посетителей вечером и в выходные. При этом в обеденное время и в течение недели он не будет активно посещаемым местом. Он привёл цифры из последнего исследования, согласно которым рестораны в центре города имеют тенденцию привлекать большое число посетителей, нежели заведения на окраинах и за городом.

Иван обратил внимание коллег на то, что недавняя стратегическая экспансия «Оливето» за город, в места подобные Парку, привела к созданию прибыльных предприятий. Он отметил также, что хотя эти рестораны имеют меньше работы в течение недели, чем центральные, они привлекают посетителей, которые готовы тратить больше денег, в частности – семьи. Поэтому средний уровень

продаж в загородных ресторанах выше. Он так же обратил внимание на преимущества Парка с точки зрения расходов на персонал, поскольку в этом случае потребуется меньше работников в течение рабочей недели.

Илья обратил внимание на то, что конкуренция за городом будет меньшей. «Оливето» станет единственным рестораном в Парке, в то время как в центральной части города в пределах 5 минут ходьбы от Рыночной площади расположено 5 или 6 ресторанов. Он подчеркнул, что из-за конкуренции неудачно идёт бизнес у «Испанского уголка».

Иван подчеркнул, что для компании аренда является более выгодным вариантом, чем покупка. Василий согласился с этим, но вместе с тем отметил, что здание на Рыночной площади, входящее в перечень памятников архитектуры федерального значения оставляет гораздо меньше возможностей для последующих модификаций. Он полагает, что покупка здания в Парке отдыха позволит в будущем в более широких пределах менять внутреннюю планировку и оформление ресторана.

Иван поблагодарил Комитет за работу, отметив, что быстрая окупаемость проекта является ключевым требованием. Он подтвердил, что со стороны Совета Директоров «BEST» на него оказывается ощутимое давление с целью увеличения прибыли в этом году. Поскольку на других направлениях дела компании не столь успешны. При этом он отдаёт себе отчет в том, что долговременный успех бизнеса нельзя приносить в жертву сиюминутной выгоде.

Члены Комитета договорились 20 февраля собраться ещё раз, чтобы принять окончательное решение.

ВАРИАНТ 1 – РЫНОЧНАЯ ПЛОЩАДЬ, Д.21

История и место положение

Здание существует со второй половины XVII века и охраняется государством как памятник архитектуры. Находится в центре старого города и выходит на живописную Рыночную площадь. Ранее в нём находились пивной бар и офисы. Недавно в нём располагался ресторан.

Строение

Здание имеет три этажа. К его территории относится небольшая терраса, где можно поставить три стола. Всего можно разместить 76 (с террасой - 88) посетителей. На первом этаже – большой зал и бар, а так же кухня. Всё подходящего размера. К сожалению, нет подъезда для доставки со стороны кухни. На втором этаже два кабинета в общей сложности на 28 посетителей. Здесь же два туалета. На верхнем этаже три комнаты, которые использовались под склад. В каждой может поместиться один стол (на 4-6 посетителей). Власти не позволяют перестроить здание, но оно может быть привлекательным для проведения переговоров и небольших корпоративных мероприятий и семейных торжеств. Лестница между первым и вторым этажами широкая и пологая, но между вторым и третьим узкая и крутая. На верхние этажи можно попасть только по этим лестницам. При возникновении каких-либо чрезвычайных ситуаций можно спуститься по пожарной лестнице прямо во внутренний двор.

Состояние

Внутри здание находиться в хорошем состоянии. Последний ремонт делался год назад. Были заменены ковровые покрытия и обои за исключением третьего этажа. Кухня тоже отремонтирована. В ней установлено новое оборудование. В нише полуподвала установлен холодильник. Бар внизу декорирован ценными породами дерева. Состояние внешней отделки так же удовлетворительное и требует лишь косметического ремонта. Вместе с переоформлением комнат третьего этажа расходы не превысят $1500 работы можно закончить за 10 дней сразу после подписания договора аренды.

Коммуникации

Проведён газ. Есть центральное отопление. Въезд машин на Рыночную площадь закрыт для всего транспорта. Кроме доставки. До ближайшей парковки 15 минут пешком. До вокзала 10 – минут, до порта – 10 минут, до остановки автобуса – 5 минут.

Финансовая сторона

Аренда предлагается сроком на 10 лет с пересмотром условий каждые 2 года. Исходные условия – $92 000 в год плюс $7300 – страховка. Нынешние владельцы освободят помещение к 15 июля, требуя $1 800 за уборку.

ВАРИАНТ 2 – ПАРК ОТДЫХА, БЛОК 7

История и место положение

Здание представляет собой отдельный корпус в комплексе основных строений Парка отдыха, первая очередь которого вступает в строй в июне этого года. Кроме блока под ресторан, комплекс включает в себя кинотеатр, боулинг-клуб, и ночной клуб. На территории Парка, кроме развлекательных центров, будут так же построены каток и супермаркет с автозаправочной станцией. С одной стороны Парка к нему примыкают корпуса небольшого завода и жилые дома, с другой находится огромное пустое поле.

Строение

Блок под ресторан имеет современный дизайн. Он имеет один этаж и может принять 115 посетителей одновременно. Ресторан соединён переходами с кинотеатром, боулинг-клубом и ночным клубом. Здесь же имеется просторная кухня с большим складом. Из кухни есть отдельные выходы на разгрузочную площадку и дорогу. Мужской и женский туалеты (по три кабинки в каждом) примыкают к кухне. Главный зал имеет открытый план, но может быть разделён на секции лёгкими конструкциями.

Состояние

В настоящее время строительство ещё не завершено. Собственно здание уже построено, но прокладка электросетей, отделка и остекление ещё не начинались. Строители не собираются оформлять и меблировать помещения, но все остальные работы обещают закончить перед сдачей в эксплуатацию. Оформление помещений, размещение оборудования и мебели обойдутся покупателю примерно в $24 000 на проведение этих работ потребуется ещё не менее двух месяцев.

Коммуникации

Парк отдыха расположен вблизи основной магистрали области примерно в 8 километрах от центра города. Ближайшая железнодорожная станция расположена в центре города. До ближайшей автобусной остановки 20 минут пешком. Предполагается, что многие посетители будут приезжать в Парк на собственных автомобилях. Их можно будет оставить на стоянке на 650 мест. Здание оборудовано кондиционерами. Предусмотрены специальные места для инвалидных колясок.

Финансовая сторона

Предлагается купить здание за $550 000 начать пользоваться можно будет не раннее 15 июня. Страховка оценивается в $6 550 в год.

РЕСТОРАНЫ «ОЛИВЕТО» (по России)

Предварительный годовой финансовый отчёт за последний год (по 31 декабря)

	Финансовый год	
	Последний	**Два года назад**
Общий объём продаж	**$378 000 000**	**$356 000 000**
Операционные расходы:		
Поставки	**$207 429 000**	**$198 597 000**
Обучение персонала	**$2 890 000**	**$2 432 000**
Зарплата	**$45 000 000**	**$42 745 000**
Аренда	**$35 290 000**	**$30 921 000**
Страховка	**$6 024 000**	**$5 650 000**
	$296 633 000	**$280 345 000**
Прочие расходы:		
Новые разработки	**$38 000**	**$29 000**
Маркетинг	**$769 000**	**$611 000**
Прочие накладные	**$14 000**	**$15 000**

	$821 000	**$655 000**
Общие расходы	**$297 454 000**	**$281 000 000**
Общая прибыль до налогообложения	**$80 546 000**	**$75 000 000**

РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАБЛЮДАТЕЛЕЙ

Для Вашего удобства характеристики двух предварительно отобранных вариантов размещения нового ресторана изложены в таблице.

	Рыночная площадь	**Парк отдыха**
Местопроживание	В центре старого города на живописной Рыночной площади.	Новый Парк расположен в 8 км от центра города и включает в себя кинотеатр, боулинг клуб, ночной клуб; предусмотрено строительство катка.
Описание	Здание XVII века, памятник архитектуры, охраняемый государством.	Одноэтажный блок, входящий в комплекс основных строений Парка
Расположение помещений	7 комнат на трех этажах, 3 из них очень маленькие; хорошо оснащенная, но немного тесная кухня; отделанный ценными породами бар; наружная терраса; два туалета на втором этаже; перестройка здания запрещена.	Свободная планировка - один большой зал, который можно разделить перегородками; просторные кухня и складское помещение; мужской и женские туалеты (по три кабинки в каждом).
Состояние	Здание недавно отреставрировано, нуждается лишь в косметическом ремонте и отделке комнат верхнего этажа. Общая стоимость ремонта составит $1500, нынешние владельцы просят $1800 за уборку.	Строительство не завершено; еще должны быть закончены прокладка электросетей, отделка и остекление, но без внутреннего оформления и меблировки, что обойдется в $24000
Число мест	Всего можно разместить 88 посетителей (без террасы 76)	Всего115 мест
Проезд	До ближайшей парковки 15 минут пешком, до вокзала – 10, до порта – 10, до автобуса – 5 минут. Въезд на Рыночную площадь закрыт для всего транспорта, кроме доставки. Доставка с фасада здания	Ближайшая ж/д станция – в центре города, до ближайшей автобусной остановки – 20 минут пешком. Парк расположен вблизи областного шоссе. Есть стоянка на 650 мест. Доставка со двора.
Основная клиентура	Посетители магазинов и туристы	Посетители других заведений в Парке, особенно в выходные
Сроки выезда	Помещение освободиться к 15 июля, плюс 10 дней на ремонт/отделку. Может быть открыто для посетителей по графику 31 июля.	Помещение возможно начинать заселять после 15 июня, плюс два месяца на оснащение и оформление. Реально откроется только к середине августа.
Инвестиции	Стоимость аренды $ 92000 в год, срок аренды – 10 лет	Стоимость покупки $550000

Страховка	$7300 в год	$6550 в год
Другое	Опытный специалист, оптимальный кандидат на должность менеджера нового ресторана, заинтересован в Рыночной площади. В маленьких кабинетах можно проводить переговоры и семейные вечеринки. В здании уже был ресторан. Доступен обученный персонал. Высокая конкуренция	Здание оборудовано кондиционерами. Имеются специальные лестницы для инвалидных колясок. Возможность бесплатной рекламы. Льготы местной администрации на обучение персонала. Поблизости нет конкурентов. Меньше посетителей в рабочие дни и дневное время

Главное требование, предъявляемое этим упражнением к участнику, состоит в необходимости сравнить финансовые характеристики двух вариантов. Используя приведенные в упражнении цифры, можно рассчитать три основных показателя:

1. **Необходимые инвестиции** – эти данные содержаться непосредственно в буклете кандидата. Требуется только сложить все цифры, чтобы определить общий размер инвестиций в каждое из помещений.
2. **Ожидаемый объем продаж** – в буклете имеется информация о среднемесячных продажах ресторанов, располагающихся в аналогичных местах. Если участник признает правомерным строить свои рассуждения на основе этих данные, то цифра годового объема продаж может быть получена простым умножением на 12.
3. **Ожидаемые прибыли** - в упражнении представлена информация по затратам на ведение бизнеса всей сети ресторанов «Оливетто» в прошлом году. Участники могут определить примерную форму затрат на ведение бизнеса для двух площадок, разделив общую сумму на число ресторанов (308). Данные для предварительной оценки прибыли можно получить вычитанием из ожидаемого объема продаж показателей затрат на ведение бизнеса и стартовых инвестиций.

Расчет необходимых инвестиций – это самая простая задача для участников. Поскольку для ее решения не требуется вводить никаких допущений, а достаточно простого сложения готовых данных. Оценка потенциальной прибыльности двух площадок является более сложным делом, включающим в себя несколько этапов и требующим определенных логических допущений, а также выполненная операция сложения, вычитания, умножения и деления.

Ниже подробно рассматривается порядок этих расчетов.

1. **Необходимые инвестиции**

Стартовые инвестиции в каждую из площадок модно рассчитать следующим образом:

Рыночная площадь		**Парк отдыха**	
Аренда (в год – предполагая, что повышения не будет)	**$92000**	Покупка зданий (при выплате сразу всей суммы)	**$550000**
Ремонт (только в первом году)	**$1500**	Оборудование и оформление (только в первом году)	**$24000**
Уборка(только в первом году)	**$1800**	Страховка (за год, без учета повышений)	**$6500**
Страховка (за год, без учета повышений)	**$7300**		

Ниже приводятся данные об общем объеме инвестиций, необходимых для функционирования ресторана в каждом из двух мест в течение 10 лет.

Год	**Рыночная площадь**	**Парк**	**Год**	**Рыночная площадь**	**Парк**
1	**$102600**	**$580550**	**6**	**$599100**	**$613300**
2	**$201900**	**$587100**	**7**	**$698400**	**$619850**
3	**$301200**	**$593650**	**8**	**$797700**	**$626400**
4	**$400500**	**$600200**	**9**	**$987000**	**$632950**
5	**$499800**	**$606750**	**10**	**$996300**	**$639500**

Как видно из таблицы, в течение первых шести лет здание на Рыночной площади потребует меньших затрат, чем здание в Паре отдыха, которое, в свою очередь, окажется дешевле в долгосрочной перспективе (даже если арендная плата на Рыночной площади не будет повышаться).

2. Ожидаемый объем продаж

Отчет по маркетинговому исследованию в инструкции участника содержит следующие данные о среднемесячных объемах продаж для уже действующих в сети «Оливетто» ресторанов: $105000 для ресторанов в центре города и $113000 для ресторанов на окраине/ в пригороде. Исходя из этих цифр, **ожидаемые совокупные объемы продаж** для ресторанов на Рыночной площади и в Парке отдыха могут быть примерно следующими:

Год	Рыночная площадь	Парк	Год	Рыночная площадь	Парк
1	**$1260000**	**$1356000**	**6**	**$7560000**	**$8136000**
2	**$2520000**	**$2712000**	**7**	**$8820000**	**$9492000**
3	**$3780000**	**$4068000**	**8**	**$10080000**	**$10848000**
4	**$5040000**	**$5424000**	**9**	**$11340000**	**$12204000**
5	**$6300000**	**$6780000**	**10**	**$12600000**	**$13560000**

Как явствует из приведенных данных, объемы продаж в Парке предположительно будут значительно выше, чем на Рыночной площади.

3. Предполагаемая прибыль

Чтобы провести расчет ожидаемой прибыли, следует оценить необходимость в текущих расходах на ведение бизнеса в двух ресторанах (за исключением арендной платы и страховки, которые уже были учтены раннее).

Финансовый отчет о работе ресторанов «BEST» показывает затраты на ведение бизнеса всей сети «Оливетто» за прошлый год. Исходя из того, что всего в сеть входят 308 ресторанов, **среднегодовые затраты на ведение бизнеса** будут следующими.

Затраты	Общее по всем ресторанам	В среднем по ресторану
Поставки	$207429000	$673471
Обучение персонала	$2890000	$9383
Зарплата	$45000000	$146104
ВСЕГО	**$255319000**	**$828958**

Приняв цифру $828958 как достаточно реалистичный показатель уровня ежегодных затрат на ведение бизнеса ресторанов в Парке отдыха и на Рыночной площади, возможную прибыль от каждого из них можно определить следующим образом:

1. Возьмем суммарный ожидаемый объем продаж на определенный год.
2. Вычтем из него общий объем инвестиций на этот же год.
3. Вычтем затраты на ведение бизнеса, умноженные на количество лет, в течение которых ведется бизнес.
4. Это даст суммарную прибыль на интересующий нас год.

Безусловно, это очень грубые оценки, не учитывающие изменений затрат со временем.
Проведя по вышеизложенной схеме финансовый анализ для двух площадок, получаем следующие показатели суммарной прибыли:

Год	Рыночная площадь	Парк	Год	Рыночная площадь	Парк
1	**$328442**	**-$53508(убытки)**	**6**	**$1987152**	**$2548952**
2	**$660184**	**$466984**	**7**	**$2318894**	**$3069444**
3	**$991926**	**$987476**	**8**	**$2560636**	**$3589936**
4	**$1320668**	**$1507968**	**9**	**$2982378**	**$4110428**
5	**$1655410**	**$2028460**	**10**	**$3314120**	**$4630920**

Как видно из этих данных, ресторан на Рыночной площади обещает дать прибыль в первый же год, тогда как в Парке за этот период убытки составят $ 50000.
Рыночная площадь остается более прибыльным объектом капиталовложений до четвертого года работы, в котором ресторан в Парке должен дать более высокую суммарную прибыль. В целом за 10 лет ресторан в Парке, по предварительным оценкам, принесет более миллиона долларов дополнительной прибыли, по сравнению с рестораном на Рыночной площади.

БЛАНК НАБЛЮДЕНИЙ

Презентация команды

Выбранный вариант: **Рыночная площадь** ☐ **Парк отдыха** ☐

Основания для принятия решения	**аргументы**	**контраргументы**
В ПОЛЬЗУ РЫНОЧНОЙ ПЛОЩАДИ		
Более быстрый возврат инвестиций и получение прибыли		
Давление Совета Директоров с целью увеличения прибыли в этом году		
Живописное положение привлечет туристов и покупателей		
Станет доступным ранее, чем в Парке, и перед 31 июля		
Привлечет больше посетителей, кроме вечеров и выходных		
Здание уже оборудовано как ресторан. Меньше риск, чем в Парке		
Легкость доступа на городском транспорте		
Наличие внешней террасы		
Требует лишь косметического ремонта		
Поддерживается опытным менеджером		
Доступен персонал другого ресторана. Меньше затрат на обучение		
Аренда обеспечивает большую гибкость, чем покупка		
Малые кабинеты пригодны для частных встреч		

В ПОЛЬЗУ ПАРКА ОТДЫХА		
Более высокая прибыль в долгосрочной перспективе		

Компания успешна, поэтому нет проблем с инвестициями		
Соседние заведения должны привлечь молодежь и семьи		
Нет конкурентов поблизости		
Требуется меньшее число сотрудников		
Бесплатная реклама как часть рекламы Парка		
Удобный подъезд при доставке и удобная парковка		
Практичное одноэтажное здание, гибкая планировка зала для посетителей		
Страховка меньше, чем на Рыночной площади		
Удобно для инвалидов на колясках		
Возможны льготы от местной администрации на обучение персонала		
Более удобные туалетные комнаты		
Наличие кондиционеров воздуха		

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Групповая дискуссия	Заметки

ВОПРОСЫ ПОСЛЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Вопросы:

1. От чего в большей степени будет зависеть успех бизнеса в случае выбора варианта «Парк культуры и отдыха»? Варианта «Рыночная площадь»?
2. Назовите, пожалуйста, основные минусы варианта «Рыночная площадь». Основные минусы варианта «Парк».
3. Каковы ближайшие и отдаленные перспективы при выборе варианта «Рыночная площадь»? При выборе варианта «Парк»?
4. Каковы на Ваш взгляд приоритетные требования, выдвинутые Советом Директоров?
5. Соотнесите, пожалуйста, степени риска двух вариантов. Какой вариант на Ваш взгляд более рискован?
6. К каким выводам Вы пришли после ознакомления с маркетинговыми исследованиями?
7. Через какое время, по Вашему мнению, окупятся вложения в случае покупки здания в парке?
8. Какой выход Вы рекомендовали бы, если открытие ресторана в парке не принесёт прибыли в первый год?
9. Каковы единовременные затраты в первый месяц при выборе варианта «Рыночная площадь»? Варианта «Парк»?
10. Какой среднемесячный доход приносит одно место в городском ресторане «Оливето»? в ресторане за чертой города?
11. *Как известно для имиджа ресторанов «Оливето» больше подходит размещение в центре города, как это скажется на размещении данного ресторана в парке?*
12. *Как будет решаться вопрос с управляющим менеджером для нового ресторана в парке?*
13. *Каковы Ваши планы по преодолению конкуренции для ресторана «Оливето» на рыночной площади?*
14. *Каким образом будет решена проблема доставки продуктов непосредственно на кухню ресторана, какие последствия и ограничения накладывает данное обстоятельство на работу ресторана в центре города?*
15. *Какие выгоды и неудобства можно усмотреть в специфическом расположении помещений ресторана на «Рыночной площади»?*
16. Можно ли повысить средний уровень продаж для ресторана в черте города, если да, то как?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участник: _____

ПСИХОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКА *Проявляет энтузиазм, воодушевление и ответственность, развивая бизнес. Умеет распределяет ресурсы, прогнозировать развитие ситуации.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ *Обладает способностью выстраивать и использовать взаимовыгодные отношения и схемы, основанные на единстве и доверии.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участник: _____

ПСИХОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКА *Проявляет энтузиазм, воодушевление и ответственность, развивая бизнес. Умеет распределяет ресурсы, прогнозировать развитие ситуации.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ *Обладает способностью выстраивать и использовать взаимовыгодные отношения и схемы, основанные на единстве и доверии.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участник: _____

ПСИХОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКА *Проявляет энтузиазм, воодушевление и ответственность, развивая бизнес. Умеет распределяет ресурсы, прогнозировать развитие ситуации.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ *Обладает способностью выстраивать и использовать взаимовыгодные отношения и схемы, основанные на единстве и доверии.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участник: _____

ПСИХОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКА *Проявляет энтузиазм, воодушевление и ответственность, развивая бизнес. Умеет распределяет ресурсы, прогнозировать развитие ситуации.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ *Обладает способностью выстраивать и использовать взаимовыгодные отношения и схемы, основанные на единстве и доверии.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Участник: _____

ПСИХОЛОГИЯ СОБСТВЕННИКА *Проявляет энтузиазм, воодушевление и ответственность, развивая бизнес. Умеет распределяет ресурсы, прогнозировать развитие ситуации.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

ПОСТРОЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ *Обладает способностью выстраивать и использовать взаимовыгодные отношения и схемы, основанные на единстве и доверии.*
Заключение

ОЦЕНКА **N 1 2 3 4**

Приложение 5

Поведенческие индикаторы к упражнению «Проблемы у подчиненного»

УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ

УРОВЕНЬ	*ОПИСАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЯВЛЕНИЙ*
4 **уровень мастерства**	*В дополнение к уровню опыта* Использует нетривиальные пути мотивирования подчиненного *(например, вовлекая в разговор о стратегических целях компании, переходит на обсуждение его личных целей, осуществления жизненных планов и того, что необходимо для этого в себе развить).* Добивается согласия и желания сотрудника развивать свою компетентность путем выполнения текущей работы, видеть в ней возможности для роста и творчества. Понимает выгодность для компании стремящегося к сложным, творческим задачам сотрудника и обсуждает с ним долгосрочный план по его профессиональному и личностному развитию, расширению сферы полномочий, дальнейшему продвижению.
3 **уровень опыта**	Направляет беседу, сохраняет инициативу беседы на протяжении всей встречи. Вовлекает подчиненного в диалог, спрашивает мнения оценки и др. Выясняет причины недостаточной эффективности. Мотивирует его на серьезный подход к текущей работе. Использует для мотивирования сильные качества сотрудника *(например, стремление к творческой работе, нацеленность на развитие, обучаемость, сильное аналитическое мышление).* Начинает обратную связь с самооценки подчиненным своей работы. Увязывает потребности подчиненного с потребностями компании (например, предлагает параллельно с добросовестным выполнением текущей работы принять участие в интересном для него проекте). Предлагает развивающие поручения. Обсуждает с подчиненным его будущее: карьерные возможности, сферы интересов, основные этапы достижения цели.

2 **уровень развития**	Направляет беседу. Время от времени теряет инициативу, отдает ее подчиненному. Начинает встречу с вопросов подчиненному, но не дослушивает до конца. В итоге проясняет позицию подчиненного, пытается мотивировать на основе его потребностей, но делает это недостаточно тонко. В обсуждении с подчиненным дальнейших рабочих планов недостаточно ясно определяет его профессиональные и личные цели, не проговаривает конкретных шагов по развитию.
1 **начальный уровень**	Стремится направлять беседу. Быстро отдает инициативу подчиненному. Не мотивирует подчиненного на серьезный подход к текущей работе. Опирается только на административные полномочия. Начинает встречу с негативного, осуждающего разбора рабочих ситуаций. Пытается выяснить позицию подчиненного, но быстро переходит к нравоучениям. Предлагает подчиненному «измениться». Дает общие рекомендации *(например, «будьте добросовестнее, внимательней и т.д.»).*
0 **негативный уровень**	Сразу отдает инициативу по ведению беседы подчиненному. Соглашается со всеми его утверждениями, оправданиями. Сразу обещает ему другой, более интересный участок работы. *Или* в течение всего разговора резко критикует подчиненного. Вообще не дает подчиненному высказаться. Отказывается разбираться в сложившейся ситуации, учитывать позицию подчиненного. Считает, что подчиненный вообще не должен занимать данную должность.

Приложение 6

СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ВЕДУЩЕГО

ЭТАПЫ УПРАЖНЕНИЯ	НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ВРЕМЯ
Упражнение **«Проблемы у подчиненного»**	▪ **Управление людьми**	**25 минут**
1. Встречи в парах Участники играют руководителей. Наблюдатели – подчиненных. Участники получают инструкции для руководителей и готовятся к встрече – 10 мин. Участники встречаются в парах с наблюдателями и проводят беседу – 10 мин. *Инструкция наблюдателям: играть того человека, который описан в инструкции, не брать инициативу в беседе, не давать участнику дополнительную информацию до тех пор, пока он сам не спросит.*	• Управление людьми	20 мин.
1. 2. Интервью с наблюдателями Наблюдатели проводят интервью с участниками, *Время: 5 мин.*		5 Мин.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для руководителя.

Вы – менеджер Московского филиала Компании "Сладкая Жизнь". Вы руководите отделом аналитики.

Восемь месяцев назад в отдел аналитики взяли нового сотрудника на должность регионального координатора. В его обязанности входит работа с региональными представителями: контроль их деятельности, получение всей требуемой отчетности и составление сводных отчетов для дальнейшего анализа, ответы на запросы «региональщиков», предоставление им необходимой информации.

Вы сами проводили интервью, и кандидат Вам понравился. Несмотря на свою молодость, он произвел на Вас впечатление человека достаточно взвешенного, умеющего системно мыслить и мотивированного на развитие. В течение первых месяцев Вы периодически отслеживали успехи новичка, беседовали о нем с его непосредственным руководителем. Отзывы были положительные. Новый сотрудник с энтузиазмом взялся за дело, быстро освоил систему отчетностей, даже предложил ряд идей, позволяющих оптимизировать анализ информации, сделать отчеты менее громоздкими и более удобными в использовании.

В последние несколько месяцев Вы были буквально завалены работой. Вам не приходилось непосредственно взаимодействовать с новым сотрудником, и Вы были не в курсе его дел. Однако несколько дней назад Вы узнали, что у сотрудника не все гладко. Несколько раз подряд он задерживал сроки предоставления отчетов, допускал ошибки. К работе он относится «с прохладцей», без энтузиазма. Несколько раз его замечали на рабочем месте за чтением посторонней литературы.

Вы решили пригласить к себе подчиненного и обсудить с ним сложившуюся ситуацию.

Ваша встреча состоится через 10 мин.

Задание:

Подготовиться к встрече с подчиненным, составить письменный план.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для подчиненного.

(Придерживайтесь, пожалуйста, той роли, которая задана в инструкции, и развивайте диалог так, как бы его развивал человек, описанный ниже, а не Вы сами.)

Вы – сотрудник отдела аналитики Компании "Сладкая Жизнь". В ваши обязанности входит работа с региональными представителями: контроль их деятельности, получение всей требуемой отчетности и составление сводных отчетов для дальнейшего анализа, ответы на запросы «региональщиков», предоставление им необходимой информации.

Вы работаете в "Сладкая Жизнь" уже 8 месяцев. До этого Вы около двух лет проработали в компании, специализирующейся на торговле одеждой. У Вас были хорошие отношения с коллегами, да и с работой все было в порядке. Однако Вас не устраивало, что Компания небольшая, что нет возможностей для профессионального и карьерного роста. Тем более, ваши обязанности были, в основном, «механическими». Вы должны были собирать информацию, интегрировать и обрабатывать ее стандартными способами. Вы чувствовали, что Ваш потенциал реализуется не полностью. Хотелось попробовать себя в более сложной, творческой работе.

Когда у Вас появилась возможность перейти в "Сладкая Жизнь" – крупную международную компанию, вы с радостью ухватились за этот шанс. Вы энергично взялись за дело. Работа отчасти была Вам знакома, но многие формы и процедуры пришлось изучать заново. Вы успешно освоили круг своих обязанностей. Руководство было вполне довольно Вашими результатами. Но в последнее время Вы чувствуете, что ситуация начинает походить на ситуацию на прошлом месте работы. Вы уже знаете назубок все формы и отчеты, которые нужно заполнять и оформлять. Ваш рабочий день проходит монотонно, нет интересных задач. Вам все дается слишком легко, однако интереса к работе остается все меньше и меньше.

Вы решили попытаться изменить ситуацию самостоятельно. В частности, начали изучать специальную литературу по маркетингу, чтобы освоить новое для себя интересное направление. При этом Вы действительно отчасти «запустили» свою текущую работу. Пару раз Вы не успевали сдать отчетность в сроки, допускали ошибки.
Сейчас Вам предстоит встреча с руководителем Вашего отдела. Скорее всего, речь пойдет именно о ваших ошибках и недочетах. Вы настроены достаточно пессимистично и не собираетесь проявлять инициативу в беседе. Если руководитель будет Вас «распекать», то Вы предпочтете отмолчаться. Но если он будет задавать Вам вопросы, и Вы увидите с его стороны готовность идти Вам навстречу и учитывать Ваши интересы, Вы готовы на конструктивный диалог.

Вопросы к интервью для наблюдателей

Цели интервью:

- **Прояснить оценки по компетенции «Управлять людьми»**
- **Дать участнику «отреагировать эмоции» при необходимости**

Вопросы:

- **Какие цели Вы ставили перед собой в этой встрече? Удалось ли Вам ее добиться?**
- **Что Вам понравилось в том, как Вы провели беседу? Что не понравилось?**
- **Если бы это был Ваш реальный подчиненный, что бы Вы изменили в этой встрече?**

Также необходимо задать дополнительные вопросы, проясняющие для наблюдателя конкретные моменты в поведении участника во время выполнения упражнения.

УРОВЕНЬ	ОПИСАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЯВЛЕНИЙ
4 **уровень мастерства**	*В дополнение к уровню опыта* Использует нетривиальные пути мотивирования подчиненного *(например, вовлекая в разговор о стратегических целях компании, переходит на обсуждение его личных целей, осуществления жизненных планов и того, что необходимо для этого в себе развить).* Добивается согласия и желания сотрудника развивать свою компетентность путем выполнения текущей работы, видеть в ней возможности для роста и творчества. Понимает выгодность для компании стремящегося к сложным, творческим задачам сотрудника и обсуждает с ним долгосрочный план по его профессиональному и личностному развитию, расширению сферы полномочий, дальнейшему продвижению.
3 **уровень опыта**	Направляет беседу, сохраняет инициативу беседы на протяжении всей встречи. Вовлекает подчиненного в диалог, спрашивает мнения оценки и др. Выясняет причины недостаточной эффективности. Мотивирует его на серьезный подход к текущей работе. Использует для мотивирования сильные качества сотрудника *(например, стремление к творческой работе, нацеленность на развитие, обучаемость, сильное аналитическое мышление).* Начинает обратную связь с самооценки подчиненным своей работы. Увязывает потребности подчиненного с потребностями компании (например, предлагает параллельно с добросовестным выполнением текущей работы принять участие в интересном для него проекте). Предлагает развивающие поручения. Обсуждает с подчиненным его будущее: карьерные возможности, сферы интересов, основные этапы достижения цели.

2 **уровень развития**	Направляет беседу. Время от времени теряет инициативу, отдает ее подчиненному. Начинает встречу с вопросов подчиненному, но не дослушивает до конца. В итоге проясняет позицию подчиненного, пытается мотивировать на основе его потребностей, но делает это недостаточно тонко. В обсуждении с подчиненным дальнейших рабочих планов недостаточно ясно определяет его профессиональные и личные цели, не проговаривает конкретных шагов по развитию.
1 **начальный уровень**	Стремится направлять беседу. Быстро отдает инициативу подчиненному. Не мотивирует подчиненного на серьезный подход к текущей работе. Опирается только на административные полномочия. Начинает встречу с негативного, осуждающего разбора рабочих ситуаций. Пытается выяснить позицию подчиненного, но быстро переходит к нравоучениям. Предлагает подчиненному «измениться». Дает общие рекомендации *(например, «будьте добросовестнее, внимательней и т.д.»).*
0 **негативный уровень**	Сразу отдает инициативу по ведению беседы подчиненному. Соглашается со всеми его утверждениями, оправданиями. Сразу обещает ему другой, более интересный участок работы. *Или* в течение всего разговора резко критикует подчиненного. Вообще не дает подчиненному высказаться. Отказывается разбираться в сложившейся ситуации, учитывать позицию подчиненного. Считает, что подчиненный вообще не должен занимать данную должность.

Приложение 7

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для руководителя.

Вы – Супервайзер по продажам Московского филиала Компании "Сладкая жизнь". Вы отвечаете за продажи на вверенной вам территории, взаимодействуете с дистрибьютором, управляете командой торговых представителей и мерчендайзеров в штате дистрибьютера по задачам «Сладкая жизнь».

3 месяца назад на дистрибьтора взяли еще одного нового сотрудника на должность Мерчендайзера.

Вы сами проводили интервью, и кандидат Вам очень понравился. Он произвел на Вас впечатление человека достаточно зрелого, взвешенного, мотивированного на развитие, кандидат был с хорошим опытом работы и пониманием задач. В течение первого месяца Вы периодически отслеживали успехи новичка, беседовали о нем с Торговыми представителями. Отзывы были положительные. Новый сотрудник с энтузиазмом взялся за дело, быстро освоился, построил отношения в магазинах, даже предложил несколько идей, и качественно выполнял задачи по выкладке, расширению полочного пространства.

В последний месяц Вы были буквально завалены работой. Вам не приходилось непосредственно выезжать в поля и взаимодействовать с новым сотрудником, и Вы были не в курсе его дел. Однако несколько дней назад Вы узнали, что у сотрудника не все гладко. Несколько раз подряд он не посещал все намеченные точки, пару раз не вовремя выполнял поставленные задачи по расширению пространства. К работе он относится «с прохладцей», без энтузиазма.

Вы решили пригласить к себе сотрудника и обсудить с ним сложившуюся ситуацию.

Ваша встреча состоится через 10 мин.

Задание:

Подготовиться к встрече с подчиненным, составить письменный план.

Приложение 8

СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ВЕДУЩЕГО

ЭТАПЫ УПРАЖНЕНИЯ	НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ВРЕМЯ
Упражнение **«Проблемы у подчиненног»**	▪ **Управление людьми**	**25 минут**
1. Встречи в парах Участники играют руководителей. Наблюдатели – подчиненных. Участники получают инструкции для руководителей и готовятся к встрече – 10 мин. Участники встречаются в парах с наблюдателями и проводят беседу – 10 мин. *Инструкция наблюдателям: играть того человека, который описан в инструкции, не брать инициативу в беседе, не давать участнику дополнительную информацию до тех пор, пока он сам не спросит.*	• Управление людьми	20 мин.
2. 2. Интервью с наблюдателями Наблюдатели проводят интервью с участниками, *Время: 5 мин.*		5 Мин.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для руководителя.

Вы – Супервайзер по продажам Московского филиала Компании "Сладкая жизнь". Вы отвечаете за продажи на вверенной вам территории, взаимодействуете с дистрибьютором, управляете командой торговых представителей и мерчендайзеров в штате дистрибьютера по задачам «Сладкая жизнь».

3 месяца назад на дистрибьтора взяли еще одного нового сотрудника на должность Мерчендайзера.

Вы сами проводили интервью, и кандидат Вам очень понравился. Он произвел на Вас впечатление человека достаточно зрелого, взвешенного, мотивированного на развитие, кандидат был с хорошим опытом работы и пониманием задач. В течение первого месяца Вы периодически отслеживали успехи новичка, беседовали о нем с Торговыми представителями. Отзывы были положительные. Новый сотрудник с энтузиазмом взялся за дело, быстро освоился, построил отношения в магазинах, даже предложил несколько идей, и качественно выполнял задачи по выкладке, расширению полочного пространства.

В последний месяц Вы были буквально завалены работой. Вам не приходилось непосредственно выезжать в поля и взаимодействовать с новым сотрудником, и Вы были не в курсе его дел. Однако несколько дней назад Вы узнали, что у сотрудника не все гладко. Несколько раз подряд он не посещал все намеченные точки, пару раз не вовремя выполнял поставленные задачи по расширению пространства. К работе он относится «с прохладцей», без энтузиазма.

Вы решили пригласить к себе сотрудника и обсудить с ним сложившуюся ситуацию.

Ваша встреча состоится через 10 мин.

Задание:

Подготовиться к встрече с подчиненным, составить письменный план.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для подчиненного.

(Придерживайтесь, пожалуйста, той роли, которая задана в инструкции, и развивайте диалог так, как бы его развивал человек, описанный ниже, а не Вы сами.)

Вы – мерчендайзер дистрибьютора Компании "Сладкая жизнь". В ваши обязанности входит выкладка товара, расширение полочного пространства, контроль запасов в магазинах, консультации по товару и тд.

Вы работаете на дистрибьюторе уже 3 месяца. До этого Вы около двух лет проработали в компании, специализирующейся на торговле печеньем в должности Торгового представителя. У Вас были хорошие отношения с коллегами, да и с работой все было в порядке. Однако Вас не устраивало, что Компания небольшая, что нет возможностей для профессионального и карьерного роста. К тому же в компании начались проблемы с бизнесом и задерживали зарплату. Вы чувствовали, что Ваш потенциал реализуется не полностью, да и стабильности не было. Хотелось перейти в более стабильную компанию, где можно вырасти.

Когда у Вас появилась возможность перейти на Дистрибьютора компании «Сладкая Жизнь»– хотя и на должность Мерчендайзера, и вы с радостью ухватились за этот шанс. Вы предполагали, что вы сможете показать себя, вырасти как в Дистрибьюторе и дальше иметь возможность перейти в саму компанию Сладкая жизнь, о которой вы много хорошего знаете как о стабильной, развивающейся западной компании. Вы энергично взялись за дело. Работа была Вам совершенно знакома, даже было что улучшить. Руководство было вполне довольно Вашими результатами. Но в последнее время Вы чувствуете, что ситуация начинает походить на ситуацию на прошлом месте работы и более того, обязанности являются более простыми, ограниченными, нежели прежде. Вы уже механически выполняете свою работу. Ваш рабочий день проходит монотонно, нет интересных задач. Вам все дается слишком легко, однако интереса к работе остается все меньше и меньше. Более того, вы не видите перспектив роста, т.к. уже общались с Торговым представителем Дистрибьютора, от которого вы получаете задачи, от него получили информацию что должностные обязанности какие есть так и будут и не будут меняться. Напрашивается вывод - видимо такой подход к людям у всей компании и шансов вырасти и тем более перейти в Сладкую жизнь нет.

Вы решили попытаться изменить ситуацию самостоятельно. В частности, начали искать новую работу, приходилось выезжать из полей, иногда срываясь на интервью. При этом Вы действительно отчасти «запустили» свою текущую работу. Пару раз Вы вовремя не делали поставленные задачи, и ваши отлучки с работы стали заметны Торговому представителю. Сейчас Вам предстоит встреча с Супервайзером компании Сладкая Жизнь, который участвовал в вашем найме, но затем не проявлял к вам никакого интереса и не видел вас с момента найма. Скорее всего, речь пойдет именно о ваших

недоработках, об отсутствии на рабочем месте. Вы настроены достаточно пессимистично и не собираетесь проявлять инициативу в беседе. Если руководитель будет Вас «распекать», то Вы предпочтете отмолчаться. Но если он будет задавать Вам вопросы, и Вы увидите с его стороны готовность идти Вам навстречу и учитывать Ваши интересы, Вы готовы на конструктивный диалог.

Вопросы к интервью для наблюдателей

Цели интервью:

- **Прояснить оценки по компетенции «Управлять людьми»**
- **Дать участнику «отреагировать эмоции» при необходимости**

Вопросы:

- **Какие цели Вы ставили перед собой в этой встрече? Удалось ли Вам ее добиться?**
- **Что Вам понравилось в том, как Вы провели беседу? Что не понравилось?**
- **Если бы это был Ваш реальный подчиненный, что бы Вы изменили в этой встрече?**

Также необходимо задать дополнительные вопросы, проясняющие для наблюдателя конкретные моменты в поведении участника во время выполнения упражнения.

УРОВЕНЬ	ОПИСАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЯВЛЕНИЙ
4 **уровень мастерства**	*В дополнение к уровню опыта* Использует нетривиальные пути мотивирования подчиненного *(например, вовлекая в разговор о стратегических целях компании, переходит на обсуждение его личных целей, осуществления жизненных планов и того, что необходимо для этого в себе развить).* Добивается согласия и желания сотрудника развивать свою компетентность путем выполнения текущей работы, видеть в ней возможности для роста и творчества. Понимает выгодность для компании стремящегося к сложным, творческим задачам сотрудника и обсуждает с ним долгосрочный план по его профессиональному и личностному развитию, расширению сферы полномочий, дальнейшему продвижению.
3 **уровень опыта**	Направляет беседу, сохраняет инициативу беседы на протяжении всей встречи. Вовлекает подчиненного в диалог, спрашивает мнения оценки и др. Выясняет причины недостаточной эффективности. Мотивирует его на серьезный подход к текущей работе. Использует для мотивирования сильные качества сотрудника *(например, стремление к творческой работе, нацеленность на развитие, обучаемость, сильное аналитическое мышление).* Начинает обратную связь с самооценки подчиненным своей работы. Увязывает потребности подчиненного с потребностями компании (например, предлагает параллельно с добросовестным выполнением текущей работы принять участие в интересном для него проекте). Предлагает развивающие поручения. Обсуждает с подчиненным его будущее: карьерные возможности, сферы интересов, основные этапы достижения цели.

2 **уровень развития**	Направляет беседу. Время от времени теряет инициативу, отдает ее подчиненному. Начинает встречу с вопросов подчиненному, но не дослушивает до конца. В итоге проясняет позицию подчиненного, пытается мотивировать на основе его потребностей, но делает это недостаточно тонко. В обсуждении с подчиненным дальнейших рабочих планов недостаточно ясно определяет его профессиональные и личные цели, не проговаривает конкретных шагов по развитию.
1 **начальный уровень**	Стремится направлять беседу. Быстро отдает инициативу подчиненному. Не мотивирует подчиненного на серьезный подход к текущей работе. Опирается только на административные полномочия. Начинает встречу с негативного, осуждающего разбора рабочих ситуаций. Пытается выяснить позицию подчиненного, но быстро переходит к нравоучениям. Предлагает подчиненному «измениться». Дает общие рекомендации *(например, «будьте добросовестнее, внимательней и т.д.»).*
0 **негативный уровень**	Сразу отдает инициативу по ведению беседы подчиненному. Соглашается со всеми его утверждениями, оправданиями. Сразу обещает ему другой, более интересный участок работы. *Или* в течение всего разговора резко критикует подчиненного. Вообще не дает подчиненному высказаться. Отказывается разбираться в сложившейся ситуации, учитывать позицию подчиненного. Считает, что подчиненный вообще не должен занимать данную должность.

Приложение 9

СЦЕНАРИЙ ДЛЯ ВЕДУЩЕГО

ЭТАПЫ УПРАЖНЕНИЯ	НАБЛЮДАЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ	ВРЕМЯ
Упражнение **«Проблемы у подчиненного»**	▪ **Управление людьми**	**25 минут**
1. Встречи в парах Участники играют руководителей. Наблюдатели – подчиненных. Участники получают инструкции для руководителей и готовятся к встрече – 10 мин. Участники встречаются в парах с наблюдателями и проводят беседу – 10 мин. *Инструкция наблюдателям: играть того человека, который описан в инструкции, не брать инициативу в беседе, не давать участнику дополнительную информацию до тех пор, пока он сам не спросит.*	• Управление людьми	20 мин.
2. Интервью с наблюдателями Наблюдатели проводят интервью с участниками, *Время: 5 мин.*		5 Мин.

УПРАЖНЕНИЕ «ПРОБЛЕМЫ У ПОДЧИНЕННОГО»

Информация для руководителя.

Вы – менеджер Московского филиала Компании "Инфосервис". Вы руководите отделом аналитики.

3 месяца назад в отдел аналитики взяли нового сотрудника на должность регионального координатора. В его обязанности входит работа с региональными представителями: контроль их деятельности, получение всей требуемой отчетности и составление сводных отчетов для дальнейшего анализа, ответы на запросы «региональщиков», предоставление им необходимой информации.

Вы сами проводили интервью, и кандидат Вам очень понравился. Он произвел на Вас впечатление человека достаточно зрелого, взвешенного, умеющего системно мыслить и мотивированного на развитие, с хорошим опытом. В течение первого месяца Вы периодически отслеживали успехи новичка, беседовали о нем с его непосредственным руководителем. Отзывы были положительные. Новый сотрудник с энтузиазмом взялся за дело, быстро освоил систему отчетностей, даже предложил много идей, позволяющих оптимизировать анализ информации, сделать отчеты менее громоздкими и более удобными в использовании.

В последний месяц Вы были буквально завалены работой. Вам не приходилось непосредственно взаимодействовать с новым сотрудником, и Вы были не в курсе его дел. Однако несколько дней назад Вы узнали, что у сотрудника не все гладко. Несколько раз подряд он задерживал сроки предоставления отчетов, допускал ошибки. К работе он относится «с прохладцей», без энтузиазма. Несколько раз его замечали на рабочем месте за чтением личной почты, и посторонних интернет сайтов.

Вы решили пригласить к себе подчиненного и обсудить с ним сложившуюся ситуацию.

Ваша встреча состоится через 10 мин.

Задание:

Подготовиться к встрече с подчиненным, составить письменный план.

Информация для подчиненного.

(Придерживайтесь, пожалуйста, той роли, которая задана в инструкции, и развивайте диалог так, как бы его развивал человек, описанный ниже, а не Вы сами.)

Вы – сотрудник отдела аналитики Компании "Инфосервис". В ваши обязанности входит работа с региональными представителями: контроль их деятельности, получение всей требуемой отчетности и составление сводных отчетов для дальнейшего анализа, ответы на запросы «региональщиков», предоставление им необходимой информации.

Вы работаете в "Инфосервис" уже 3 месяца. До этого Вы около двух лет проработали в компании, специализирующейся на торговле одеждой. У Вас были хорошие отношения с коллегами, да и с работой все было в порядке. Однако Вас не устраивало, что Компания небольшая, что нет возможностей для профессионального и карьерного роста. Тем более, ваши обязанности были, в основном, «механическими». Вы должны были собирать информацию, интегрировать и обрабатывать ее стандартными способами. Вы чувствовали, что Ваш потенциал реализуется не полностью. Хотелось попробовать себя в более сложной, творческой работе.

Когда у Вас появилась возможность перейти в "Инфосервис" – крупную международную компанию, вы с радостью ухватились за этот шанс. Вы энергично взялись за дело. Работа отчасти была Вам знакома, но многие формы и процедуры пришлось изучать заново. Вы успешно освоили круг своих обязанностей. Руководство было вполне довольно Вашими результатами. Но в последнее время Вы чувствуете, что ситуация начинает походить на ситуацию на прошлом месте работы и более того, обязанности являются более техническими, нежели прежде. Вы уже знаете назубок все формы и отчеты, которые нужно заполнять и оформлять. Ваш рабочий день проходит монотонно, нет интересных задач. Вам все дается слишком легко, однако интереса к работе остается все меньше и меньше. Более того, вы не видите перспектив роста, т.к. уже общались со своим непосредственным менеджером, от него получили информацию что должностные обязанности как есть так и будут и не будут меняться. Напрашивается вывод - видимо такой подход к людям у всей компании.

Вы решили попытаться изменить ситуацию самостоятельно. В частности, начали искать новую работу, смотреть интернет вакансии. При этом Вы действительно отчасти «запустили» свою текущую работу. Пару раз Вы не успевали сдать отчетность в сроки, допускали ошибки.

Сейчас Вам предстоит встреча с руководителем Вашего отдела. Скорее всего, речь пойдет именно о ваших ошибках и недочетах. Вы настроены достаточно пессимистично и не собираетесь проявлять инициативу в беседе. Если руководитель

будет Вас «распекать», то Вы предпочтете отмолчаться. Но если он будет задавать Вам вопросы, и Вы увидите с его стороны готовность идти Вам навстречу и учитывать Ваши интересы, Вы готовы на конструктивный диалог.

Вопросы к интервью для наблюдателей

Цели интервью:

- **Прояснить оценки по компетенции «Управлять людьми»**
- **Дать участнику «отреагировать эмоции» при необходимости**

Вопросы:

- **Какие цели Вы ставили перед собой в этой встрече? Удалось ли Вам ее добиться?**
- **Что Вам понравилось в том, как Вы провели беседу? Что не понравилось?**
- **Если бы это был Ваш реальный подчиненный, что бы Вы изменили в этой встрече?**

Также необходимо задать дополнительные вопросы, проясняющие для наблюдателя конкретные моменты в поведении участника во время выполнения упражнения.

УРОВЕНЬ	ОПИСАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЯВЛЕНИЙ
4 **уровень мастерства**	*В дополнение к уровню опыта* Использует нетривиальные пути мотивирования подчиненного *(например, вовлекая в разговор о стратегических целях компании, переходит на обсуждение его личных целей, осуществления жизненных планов и того, что необходимо для этого в себе развить).* Добивается согласия и желания сотрудника развивать свою компетентность путем выполнения текущей работы, видеть в ней возможности для роста и творчества. Понимает выгодность для компании стремящегося к сложным, творческим задачам сотрудника и обсуждает с ним долгосрочный план по его профессиональному и личностному развитию, расширению сферы полномочий, дальнейшему продвижению.
3 **уровень опыта**	Направляет беседу, сохраняет инициативу беседы на протяжении всей встречи. Вовлекает подчиненного в диалог, спрашивает мнения оценки и др. Выясняет причины недостаточной эффективности. Мотивирует его на серьезный подход к текущей работе. Использует для мотивирования сильные качества сотрудника *(например, стремление к творческой работе, нацеленность на развитие, обучаемость, сильное аналитическое мышление).* Начинает обратную связь с самооценки подчиненным своей работы. Увязывает потребности подчиненного с потребностями компании (например, предлагает параллельно с добросовестным выполнением текущей работы принять участие в интересном для него проекте). Предлагает развивающие поручения. Обсуждает с подчиненным его будущее: карьерные возможности, сферы интересов, основные этапы достижения цели.

2 **уровень развития**	Направляет беседу. Время от времени теряет инициативу, отдает ее подчиненному. Начинает встречу с вопросов подчиненному, но не дослушивает до конца. В итоге проясняет позицию подчиненного, пытается мотивировать на основе его потребностей, но делает это недостаточно тонко. В обсуждении с подчиненным дальнейших рабочих планов недостаточно ясно определяет его профессиональные и личные цели, не проговаривает конкретных шагов по развитию.
1 **начальный уровень**	Стремится направлять беседу. Быстро отдает инициативу подчиненному. Не мотивирует подчиненного на серьезный подход к текущей работе. Опирается только на административные полномочия. Начинает встречу с негативного, осуждающего разбора рабочих ситуаций. Пытается выяснить позицию подчиненного, но быстро переходит к нравоучениям. Предлагает подчиненному «измениться». Дает общие рекомендации *(например, «будьте добросовестнее, внимательней и т.д.»).*
0 **негативный уровень**	Сразу отдает инициативу по ведению беседы подчиненному. Соглашается со всеми его утверждениями, оправданиями. Сразу обещает ему другой, более интересный участок работы. *Или* в течение всего разговора резко критикует подчиненного. Вообще не дает подчиненному высказаться. Отказывается разбираться в сложившейся ситуации, учитывать позицию подчиненного. Считает, что подчиненный вообще не должен занимать данную должность.