

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Гламазда Артем Витальевич

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

5.2.6 Менеджмент

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
кандидат экономических наук, доцент
Шевченко Дмитрий Александрович

Ростов–на–Дону – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	25
1.1 Эволюция теории социально-психологического управления	25
1.2. Трансформация системы социально-психологического управления персоналом организации в современных условиях.....	40
1.3. Компаративный анализ зарубежных типов и инструментария социально- психологического управления персоналом организации малого и среднего бизнеса.....	68
Глава 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	87
2.1. Основы анализа эффективности применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации	87
2.2. Исследование восприятия востребованности малым и средним бизнесом социально-психологических инструментов кадрового менеджмента.....	100
2.3. Выявление и систематизация факторов развития социально- психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса	114
Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА	129
3.1. Векторы стратегической модернизации социально-психологического инструментария кадрового менеджмента организации	129
3.2. Дорожная карта внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации малого и среднего бизнеса	142

3.3. Обучение и повышение квалификации руководителей в сфере использования социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса.....	183
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	195
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	201
Приложение А	224
Приложение Б	226
Приложение В	230
Приложение Г	241
Приложение Д	246
Приложение Е	247
Приложение Ж.....	249
Приложение З.....	250
Приложение И.....	254

ВВЕДЕНИЕ

Диссертационная работа на соискание ученой степени кандидата экономических наук выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Южный федеральный университет» и представлена по научной специальности 5.2.6 «Менеджмент». Тема исследования – «Совершенствование социально-психологических технологий кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса» – ориентирована на решение научно-практической задачи, связанной с развитием и адаптацией современных социально-психологических инструментов управления, способствующих повышению эффективности организационного поведения, качества управленческих решений и общей результативности деятельности в предпринимательских структурах (прежде всего в сегменте малого и среднего предпринимательства).

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена возрастающей ролью человеческого капитала в обеспечении устойчивого функционирования и конкурентоспособности организаций малого и среднего бизнеса. В современных социально-экономических условиях эффективность деятельности предприятия все в большей степени определяется не только уровнем технологического развития или объемом материальных ресурсов, но и качеством организационного взаимодействия, способностью руководства формировать устойчивую мотивационную среду, обеспечивать согласованность действий сотрудников и повышать результативность принимаемых управленческих решений. Именно поэтому в системе современного менеджмента возрастает значение социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, ориентированных на регулирование организационного поведения, развитие внутренних коммуникаций, формирование лидерских моделей взаимодействия и снижение внутриорганизационных конфликтов.

Особую значимость рассматриваемая проблематика приобретает для организаций малого и среднего бизнеса, которые обладают ограниченными финансовыми и кадровыми ресурсами и в большей степени зависят от эффективности использования человеческого потенциала. В подобных организациях качество коммуникации, уровень вовлеченности сотрудников, устойчивость организационного поведения и способность руководителя выстраивать эффективные модели взаимодействия напрямую влияют на производительность труда, устойчивость кадрового состава и общую результативность функционирования предприятия. При этом существующие подходы к социально-психологическому управлению в отечественной практике нередко носят фрагментарный характер, ограничиваются отдельными мотивационными или коммуникативными механизмами и недостаточно учитывают современные изменения организационной среды.

Примечательно, что в условиях роста неопределенности, ускорения информационных процессов и усложнения внутриорганизационных взаимодействий традиционные управленческие модели все чаще демонстрируют ограниченную эффективность. Несмотря на значительное количество исследований в области менеджмента, организационного поведения и управления персоналом, в научной литературе сохраняется недостаточная разработанность вопросов комплексного применения социально-психологических инструментов управления с учетом когнитивных, эмоциональных и поведенческих особенностей сотрудников и руководителей. Кроме того, ограниченное внимание уделяется вопросам методического обеспечения их внедрения, оценки организационной результативности и адаптации к специфике российских организаций малого и среднего бизнеса.

Отдельного внимания заслуживает развитие нейронауки и смежных направлений, связанных с исследованием когнитивных и поведенческих механизмов принятия решений. Использование отдельных инструментов нейромаркетинга, включая анализ когнитивной нагрузки, внимания, эмоциональных реакций и особенностей восприятия информации, открывает

дополнительные возможности для совершенствования управленческой деятельности. Однако существующий разрыв между управленческими, социально-психологическими и нейрокогнитивными подходами ограничивает потенциал применения современных научных достижений в практике отечественного менеджмента. В результате сохраняется недостаточная интеграция нейроориентированных инструментов в систему управления организационным поведением и процесс принятия управленческих решений.

Актуальность исследования усиливается и его значимостью для реализации стратегических приоритетов социально-экономического развития Российской Федерации. Повышение производительности труда, развитие человеческого капитала, цифровая трансформация экономики, обеспечение устойчивости предпринимательского сектора и рост эффективности системы управления обозначены в числе приоритетных направлений государственной экономической политики. В этих условиях совершенствование социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организаций малого и среднего бизнеса приобретает не только научное, но и практическое значение, поскольку способствует повышению адаптивности организаций, укреплению кадрового потенциала и формированию более устойчивых моделей организационного развития.

Указанные обстоятельства определяют необходимость дальнейшего теоретического осмысления, методического развития и практической адаптации социально-психологических инструментов управления персоналом с учетом современных достижений менеджмента, организационной психологии и нейронауки, что и обусловило выбор темы диссертационного исследования.

Степень разработанности темы исследования. Теоретические основы социально-психологического управления формировались на стыке классических и поведенческих подходов в менеджменте. Ключевую роль сыграли А. Маслоу [144], Э. Мейо [145], Ф. У. Тейлор [152], Г. Л. Гантт [153], Ф. и Л. Гилбрет [154], Х. Эмерсон [155], Р. Оуэн и Ч. Бэббидж [81]. Каждый

из ученых сделал свой вклад, что стало базой для изучения мотивации труда, коммуникаций, организационной координации, а также роли человеческого фактора в управлении персоналом. Но социально-психологическое управление в современном понимании появилось гораздо позже.

Отдельный пласт работ исследует социальную среду и межличностные отношения как важные условия формирования поведения личности. Среди наиболее известных представителей можно выделить неопределенных – А. Адлера, К. Хорни, Э. Фромма и Г. Салливана [100]. Позднее данные положения были использованы при развитии теорий организационного поведения, лидерства и кадрового менеджмента.

Анализ организационной структуры, распределение полномочий и координация взаимодействия внутри организации получили развитие в исследованиях М. Вебера [23], что является значимым вкладом для управленческой науки.

В исследованиях эмоционального интеллекта в лидерстве, коммуникации и принятии управленческих решений существенную роль играют работы Д. Голмана [135].

В российской научной традиции внимание уделяется мотивации, организационному взаимодействию, управленческой культуре и особенностям применения социально-психологических подходов в российских условиях. Подобные акценты можно видеть в работах М. А. Корговой [11], В. Е. Алексеевой [13], А. Ю. Долгова [168] и Е. Л. Павловой [69].

Несмотря на определенный объем исследований, до настоящего времени ряд вопросов остается изученным недостаточно. В первую очередь, к ним относятся адаптация зарубежного опыта социально-психологического управления к российским реалиям, учет иерархических отношений, роли неформальных коммуникаций и коллективной ответственности.

Таким образом, сохраняется необходимость в разработке методики диагностики потребностей малого и среднего бизнеса, создание прикладных

программ обучения руководителей и интеграция элементов нейроменеджмента в управленческую практику российских организаций.

Научная проблема диссертационного исследования обусловлена недостаточной степенью теоретико-методической проработанности вопросов развития, адаптации и практического применения социально-психологических инструментов управления в современных условиях функционирования организаций. При том, что интерес к использованию нематериальных управленческих ресурсов в последние годы заметно усилился, целостное научное представление о составе таких инструментов, логике их внедрения, условиях эффективного использования и критериях оценки результативности до настоящего времени сформировано не в полной мере.

Особенно отчетливо этот пробел проявляется применительно к организациям малого и среднего бизнеса, где управленческая система, с одной стороны, более чувствительна к качеству внутренних коммуникаций, устойчивости кадрового состава и уровню управленческих компетенций, а с другой — не располагает значительными финансовыми резервами для компенсации организационных ошибок. Что немаловажно, в существующих исследованиях социально-психологические инструменты чаще рассматриваются фрагментарно: либо как элемент управления персоналом, либо как часть организационного поведения, тогда как их комплексное значение для повышения общей эффективности управления остается раскрытым лишь частично.

Отдельного внимания требует и то обстоятельство, что в современной научной литературе недостаточно разработаны вопросы интеграции инновационных подходов, включая инструменты нейроменеджмента, в систему социально-психологического управления. На первый взгляд может показаться, что речь идет лишь о расширении диагностических возможностей, однако фактически затрагивается более глубокая проблема — необходимость формирования новых методических подходов к повышению обоснованности

управленческих решений, снижению влияния когнитивных и эмоциональных искажений и адаптации поведения сотрудников к изменяющимся условиям организационной среды.

Именно совокупность указанных обстоятельств определяет необходимость дальнейшего научного осмысления социально-психологических инструментов управления, разработки методических рекомендаций по их внедрению и формирования подходов к оценке их организационной и экономической результативности.

Научная гипотеза исследования состоит в предположении, что применение социально-психологических инструментов управления, интегрирующих нейротехнологии в менеджменте, внутри организации способствует росту качества управленческих решений, так как улучшает процессы коммуникации, повышает точность восприятия информации руководителями и сотрудниками, стимулирует коллективное генерирование альтернатив и снижает риск принятия субъективно-смещённых решений, что позволяет повысить обоснованность и результативность управленческих решений, усилить согласованность действий сотрудников, оптимизировать процессы организационного взаимодействия и, как следствие, обеспечить повышение эффективности функционирования и устойчивости развития организаций малого и среднего предпринимательства в условиях динамичной и неопределённой внешней среды.

Цель и задачи исследования. *Цель* диссертационной работы состоит в разработке теоретико-методических и практических подходов к совершенствованию социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса, ориентированных на повышение эффективности организационного поведения, развитие мотивационных механизмов, совершенствование организационной культуры, формирование лидерских моделей поведения и обеспечение баланса интересов работников и организации на основе комплексного управленческого воздействия на социально-психологическую среду.

Отдельное место в исследовании занимает использование инструментов нейромаркетинга в качестве средства диагностики когнитивных и поведенческих реакций, проектирования управленческих воздействий и повышения обоснованности принимаемых управленческих решений.

Сформулированная цель определяет комплекс задач, решение которых направлено на достижение общей цели диссертационной работы:

1. Уточнить содержание дефиниции социально-психологического управления, релевантно условиям современной экономической среды, на основе систематизации научных представлений в результате анализа литературных источников;

2. Классифицировать инструменты социально-психологического управления и сформировать концептуальное понимание эволюции системы социально-психологического управления на основе анализа успешного опыта применения аппарата социально-психологических инструментов в отечественных организациях малого и среднего бизнеса;

3. Провести типологизацию зарубежных систем и инструментов социально-психологического управления персоналом организаций малого и среднего бизнеса на основе анализа национально-культурных и ценностных особенностей их применения в различных странах с целью разработки рекомендаций по дифференциации, сочетанию и адаптации наиболее эффективных управленческих практик к условиям российских организаций.;

4. Разработать методику и провести на её основе анализ восприятия значимости и востребованности социально-психологических инструментов управления среди представителей малого и среднего бизнеса с целью выявления актуальных потребностей и определения практической релевантности этих инструментов для российской экономической среды;

5. Разработать дорожную карту совершенствования и внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации малого и среднего бизнеса на основе данных нейронаучных

исследований, направленных на повышение эффективности управленческих решений и адаптацию лучших практик к внутренней среде организации;

6. Рекомендовать разработанную программу обучения для повышения квалификации руководителей организаций малого и среднего бизнеса в сфере использования социально-психологических инструментов управления, с целью повышения функционала управленческих решений и эффективности организационного управления.

Объект исследования представлен системой кадрового менеджмента организаций малого и среднего бизнеса, рассматриваемым в контексте восприятия и применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, включая их использование в формировании управленческих решений, совершенствовании организационного поведения и повышении эффективности функционирования компаний.

Предметом исследования выступают организационно-управленческие отношения и процессы, возникающие при совершенствовании и внедрении новых социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса, включая взаимодействие руководства и работников, механизмы адаптации инструментов его регулирования и их влияние на качество и исполнение управленческих решений.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам общего менеджмента, организационного поведения, управления персоналом, социально-психологических методов регулирующего воздействия в системе кадрового менеджмента, а также исследования, раскрывающие вопросы принятия и исполнения управленческих решений, лидерства, мотивации и развития личности работника. Примечательно, что существенное значение для формирования авторской позиции имели научные подходы, рассматривающие управление не только как совокупность административно-экономических функций, но и как процесс целенаправленного воздействия на поведенческие,

когнитивные и коммуникативные характеристики участников организационного взаимодействия.

Инструментально-методический аппарат исследования.

Исследование основано на применении комплекса теоретических и эмпирических методов. В качестве теоретических методов использовались анализ и систематизация научной литературы, нормативно-правовых документов и практического опыта организаций; критический анализ и синтез существующих научных подходов к социально-психологическому управлению.

Эмпирическое исследование проведено путем анкетирования 60 руководителей малого и среднего бизнеса из Ростовской области, города Москвы и города Севастополя. Доля ростовских малых и средних компаний составила 50% от всего объема, компании из Севастополя составили 25 % и г. Москвы – 25% соответственно. Данные компании представляли организации из разных отраслей народного хозяйства: 20% организаций из сферы науки, образования и инноваций, 20% – это консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, 15% из торговли, 10% представляют салоны красоты, 5 % малых и средних предприятий из сферы производства, остальные компании представлены в незначительном объеме из следующих отраслей: общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее. Компании также отбирались по показателю чистой прибыли (от 2 млн. руб. в год) и темпам ее прироста (от 10% до 100% в год). Репрезентативная выборка определена при доверительной вероятности 90% и допустимой ошибке $\pm 10,62\%$. Анкета включала вопросы открытого и закрытого типов, касающиеся применения, восприятия и барьеров внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента.

Обработка полученных данных проводилась посредством одномерного анализа, кросс-табуляции, корреляционного анализа и статистической обработки с целью выявления факторов, влияющих на развитие социально-

психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса.

Характеристика материалов исследования. *Информационно-эмпирическая база* сформирована на основе систематизации данных из официальных статистических источников, научных публикаций, аналитических отчётов и результатов собственного эмпирического исследования. Первичные данные получены путём анкетирования 60 руководителей малого и среднего бизнеса (личное и онлайн-опрос) из трех регионов (г. Севастополь, г. Ростов-на-Дону, г. Москва), а также из разных отраслей народного хозяйства: из области науки, образования и инноваций, это консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, из сферы торговли, красоты, производства, общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее. Компании отбирались по чистой прибыли и темпам ее прироста. Вторичные данные включают информацию из статистических сборников, материалов органов государственной власти и местного самоуправления.

Нормативно-правовой основой исследования является совокупность положений нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих трудовые, управленческие и информационные отношения в организациях, в том числе Конституция Российской Федерации и Трудовой кодекс Российской Федерации.

Научная новизна заключается в *формировании* теоретико-методического фундамента концептуальной модели социально-психологического управления персоналом организации через систематическую классификацию инструментов кадрового менеджмента и обобщение опыта других государств с учетом национальных ценностных особенностей российской экономической среды, анализ их практической релевантности для отечественных организаций малого и среднего бизнеса, *разработку* дорожной карты совершенствования и внедрения социально-

психологических инструментов и программы подготовки руководителей для повышения их компетентности, качества управленческих решений и организационной культуры.

Авторское определение содержания категории социально-психологического управления, сформулированное на основе этих сущностных положений, служит доказательством полноты и системности сформированной научно-мировоззренческой позиции.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем сформулированы в следующих положениях:

1. Уточнены теоретические представления о социально-психологическом управлении персоналом организации как о комплексном управленческом процессе, центрированном на психологических и социальных факторах кадрового менеджмента. Выражено в авторской дефиниции: содержание процесса социально-психологического управления определяемого как систематический процесс целенаправленного воздействия на психологические состояния работников организации, мотивационные механизмы и социальные взаимодействия членов организации посредством применения научно обоснованных психологических методов и управленческих приёмов, направленный на согласование личностных интересов с организационными целями и обеспечение эффективного функционирования компании.

2. Предложена авторская классификация инструментов социально-психологического управления, включающая мотивацию, управление конфликтами, обучение, лидерство и нейроменеджмент, последний выступает не самостоятельным инструментом управления, а междисциплинарным аналитико-методологическим подходом, ориентированным на использование нейрокогнитивных и нейропсихологических методов в системе менеджмента. Каждый из 4-х рассматривается как самостоятельный механизм воздействия на аспекты организационного поведения и функционирования компании, а

интеграция нейронаучного подхода позволяет обосновывать управленческие решения на основе нейропсихологических механизмов поведения человека и коллектива

3. Разработана авторская классификация принципов социально-психологического управления персоналом в зарубежных системах менеджмента, основанная на анализе различий в механизмах мотивации, организационного взаимодействия, лидерства и координации поведения сотрудников, что позволило выявить особенности применения социально-психологических инструментов управления в различных национальных моделях менеджмента и обосновать направления их адаптации к российской управленческой практике. Данный подход является оригинальным и базируется на анализе этно-ментальной специфики, которая детерминирует различия в мотивационных механизмах, стимулах, потребностях, ментальных особенностях и ценностных ориентациях субъектов управления и персонала организации малого и среднего бизнеса.

4. По результатам эмпирических исследований методом анкетирования 60 респондентов-руководителей из различных регионов (Ростовская область, город Москва, город Севастополь) выявлены и систематизированы ключевые факторы, оказывающие влияние на развитие и внедрение социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса. К их числу отнесены: финансовые возможности организации, определяющие доступность внедрения инновационных управленческих технологий; компетенции управленческого звена, обеспечивающие эффективное применение социально-психологических инструментов; региональный (пространственно-территориальный) аспект функционирования организации, связанный с различиями в доступе к управленческим компетенциям, консультационным услугам и мерам государственной поддержки; сфера функционирования организации, детерминирующая специфику применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента.

5. Разработана дорожная карта совершенствования и внедрения социально-психологического инструментария кадрового менеджмента, отличающаяся от традиционных подходов интеграцией в её структуру этапа аппаратно-программной нейродиагностики (ЭЭГ, полиграфия). Это позволяет объективизировать оценку психоэмоционального состояния персонала организации и верифицировать управленческие воздействия на основе биофизиологических данных. Реализация дорожной карты обеспечивают «бесшовный» переход от стратегического планирования к внедрению методов мотивации персонала и обучения менеджеров с последующей когнитивной коррекцией стратегии».

6. Предложено авторское методическое обеспечение подготовки управленческих кадров, реализующее концепцию непрерывного совершенствования через поэтапное освоение социально-психологического инструментария кадрового менеджмента. Новизна заключается в синтезе когнитивных технологий лидерства и методов интерактивного моделирования (ролевые игры, проектные решения), что позволяет трансформировать теоретические знания в операционные навыки управления изменениями и организационной культурой коллектива организации малого и среднего бизнеса.

Теоретическая значимость работы определяется актуальностью темы диссертации, разработкой её проблематики. Обобщения, выводы и рекомендации в диссертационной работе конкретизируют и дополняют базовые положения и категорийный аппарат теории управления, обосновывают необходимость интеграции психологических и нейронаучных подходов в систему управленческой деятельности для повышения эффективности организационного функционирования в условиях современной экономической среды.

Теоретические выводы и обобщения диссертационного исследования могут быть использованы в качестве научных оснований и дидактических

материалов в процессах исследовательской и учебно-образовательной деятельности профессорско-преподавательского состава ВУЗов:

- при разработке и совершенствовании учебных курсов по теории и практике управления, организационной психологии, нейроменеджменту и управлению человеческими ресурсами;
- при подготовке учебно-методических материалов и практикумов, направленных на формирование компетенций студентов в области социально-психологического управления;
- при проведении научных семинаров, круглых столов и конференций, посвящённых актуальным проблемам управленческой теории и практики;
- при осуществлении научного руководства студенческими исследовательскими проектами, магистерскими и кандидатскими диссертациями в смежных областях управления и психологии;
- при формировании междисциплинарных образовательных программ, интегрирующих знания из области теории управления, психологии, нейронауки и организационного поведения.

Полученные результаты расширяют теоретическое понимание механизмов социально-психологического управления, обогащают научное знание о факторах, влияющих на развитие управленческих инструментов, и способствуют формированию целостной концепции применения социально-психологических методов в управленческой практике. Предложенные подходы и классификации открывают новые направления для дальнейших исследований в области управления, организационной психологии и нейроменеджмента, создавая методическую базу для развития управленческой мысли в контексте национальных ценностных и культурных особенностей.

Практическая значимость исследования состоит в разработке практикоориентированных рекомендаций по внедрению социально-психологических инструментов управления в деятельность организаций различных организационно-правовых форм и сфер хозяйствования; по адаптации международных особенностей социально-психологического

управления (американской, немецкой, шведской, японской) к условиям российской экономической среды с учётом национальных ценностных ориентаций, менталитета и специфики деятельности российских организаций; по совершенствованию управленческой практики руководителей на основе применения методов анализа и прогнозирования организационного поведения; по разработке и реализации программ подготовки и повышения квалификации руководящего персонала в области социально-психологического управления.

Предложенные этапы внедрения социально-психологических инструментов и авторская программа обучения руководителей могут служить основой для практического совершенствования управленческих процессов, повышения эффективности принятия управленческих решений и развития организационной культуры. Результаты исследования представляют интерес для руководителей организаций, консультантов по управлению, специалистов в области управления человеческими ресурсами, государственных органов, ответственных за поддержку малого и среднего бизнеса, а также для научных и образовательных учреждений, занимающихся развитием управленческой теории и практики.

Положения, выносимые на защиту:

- Уточнена концептуальная дефиниция социально-психологического управления персоналом, раскрывающая его сущность как системного управленческого процесса целенаправленного воздействия на психологические состояния, мотивационные установки и социальные взаимодействия членов организации, направленного на согласование индивидуальных интересов сотрудников с целями и задачами организации и повышение эффективности организационного функционирования.

- Разработана классификация инструментов социально-психологического управления персоналом, отличительной особенностью которой является интеграция нейробиологических паттернов в механизмы мотивации, лидерства, обучения и управления конфликтами, что расширяет теоретические представления о социально-психологических инструментах

менеджмента и способствует повышению обоснованности и прогностической точности управленческих решений.

- Предложена типология зарубежных моделей социально-психологического управления персоналом (американской, немецкой, шведской и японской), основанная на сочетании территориально-географического и ценностно-ориентированного подходов, что позволяет систематизировать международные управленческие практики и обосновать механизмы их адаптации к особенностям российской корпоративной культуры.

- Выявлена и систематизирована совокупность детерминант, определяющих эффективность применения социально-психологических инструментов управления, в рамках которого установлена их иерархическая значимость, включающая уровень финансовых ресурсов организации, развитость управленческих компетенций руководителей, а также региональную и отраслевую специфику функционирования организаций в процессе трансформации системы управления.

- Предложены этапы внедрения инновационных инструментов управления, представляющих собой логически выстроенную последовательность – от формирования целей и проведения нейромаркетинговых и нейрокогнитивных исследований до апробации управленческой концепции и последующего мониторинга результативности. Обоснована целесообразность интеграции нейробиологических данных в контур управленческого цикла с целью повышения обоснованности управленческих решений и эффективности функционирования организации.

- Разработано научно-методическое обеспечение подготовки руководителей, реализованное в форме программы обучения, направленной на формирование комплекса психологических и когнитивно-управленческих компетенций, обеспечивающих повышение адаптивности руководителя и эффективности управленческой деятельности в условиях социально-экономической неопределенности.

Соответствие паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности 5.2.6 «Менеджмент» в части следующих пунктов: п. 11 «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура»; п. 23 «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами»; п. 25. «Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров».

Степень достоверности результатов диссертационного исследования. Обоснованность и достоверность работы подтверждается использованием комплекса теоретических и эмпирических методов исследования, включающих анализ научной литературы, нормативно-правовых документов и практического опыта организаций; проведением эмпирических исследований методом анкетирования с репрезентативной выборкой (60 респондентов) из различных регионов Российской Федерации (Ростовская область, город Москва, город Севастополь); контролем репрезентативности информационно-эмпирических и аналитико-статистических данных из официальных источников, статистической обработкой и анализом полученных данных; апробацией разработанных подходов, классификаций и рекомендаций на примере деятельности реальных организаций; согласованностью теоретических выводов с практическими результатами, полученными в ходе эмпирического исследования; критическим анализом и синтезом существующих научных подходов к социально-психологическому управлению.

Апробация результатов диссертационного исследования.

Практическая проверка основных положений диссертации была проведена на ряде предприятий-партнёров исследования, представляющих различные сферы хозяйственной деятельности, что позволило оценить

применимость разработанных рекомендаций не только в теоретическом, но и в прикладном плане. Важно, что апробация имела не формальный, а содержательный характер: результаты исследования использовались в процессе обсуждения, адаптации и частичной интеграции предложенных управленческих решений в деятельность конкретных организаций.

Во-первых, экспериментальная проверка практической состоятельности авторских подходов была проведена в ООО «Лайт», осуществляющем деятельность в сфере электронной коммерции. На базе указанной организации были апробированы рекомендации, связанные с совершенствованием коммуникационного взаимодействия между подразделениями, развитием нематериальных механизмов мотивации персонала, а также повышением эффективности распределения управленческих задач между руководящим и исполнительским звеном. Примечательно, что обсуждение результатов исследования в условиях быстро меняющейся цифровой среды позволило подтвердить востребованность социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях, где высокая скорость обработки информации и координации действий сотрудников напрямую влияет на конечные результаты деятельности.

Во-вторых, практическая апробация ключевых положений диссертации была реализована в ООО «СКС», функционирующем в сфере оптовой торговли санитарно-техническим оборудованием. В процессе взаимодействия с организацией были использованы авторские предложения по выбору и внедрению социально-психологических инструментов кадрового менеджмента, ориентированных на повышение качества управленческих решений, развитие командных форм взаимодействия, снижение коммуникативных барьеров между подразделениями и формирование более устойчивой организационной культуры. Кроме того, именно на базе этого предприятия была проведена практическая оценка применимости разработанных мер дорожной карты внедрения социально-психологического инструментария кадрового

менеджмента, включая элементы диагностики организационного поведения и рекомендации по повышению управленческих компетенций руководителей.

Что немаловажно, результаты апробации на указанных предприятиях подтвердили возможность адаптации предложенных в диссертации инструментов к организациям различного профиля деятельности. Несмотря на различие отраслевой специфики, в обоих случаях была подтверждена практическая значимость рекомендаций, связанных с совершенствованием мотивационной среды, повышением согласованности действий сотрудников, улучшением качества внутриорганизационных коммуникаций и усилением обоснованности принимаемых управленческих решений. Именно это позволило сделать вывод о прикладной состоятельности разработанных автором положений и возможности их дальнейшего использования в практике кадрового менеджмента организаций малого и среднего бизнеса.

Результаты разработки избранной проблемы были доложены автором и обсуждались на научно-практических конференциях различного уровня, включая международные. Доклады автора представлены на конференциях:

Доклады автора представлены на конференциях:

1. XV Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция научных, научно-педагогических работников и аспирантов «Управление в современных системах», доклад на пленарном заседании: «Факторы развития социально-психологических инструментов в малом и среднем бизнесе» (г. Челябинск, 12.12.2025).

2. VIII Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция молодых ученых «Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления», доклад: «Модернизация организационной структуры предприятия посредством социально-психологических инструментов управления» (г. Барнаул, 15.11.2025).

3. X Международная научная конференция, посвященная 60-летию создания Донецкого научного центра, «Донецкие чтения – 2025: образование,

наука, инновации, культура и вызовы современности», доклад: «Роль социально-психологических инструментов в управлении» (г. Донецк, 05.11.2025).

4. II Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы управления: исследования, диагностика, решения», доклад: «Нейроменеджмент как инструмент социально-психологического управления» (г. Москва, 10.10.2025).

5. II Международная научно-практическая конференция «Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики», доклад: «Современный взгляд на нейроменеджмент в бизнесе» (г. Алчевск, 25.04.2024).

6. Международная конференция молодых ученых «Современные проблемы экономики и управления: взгляд молодых ученых», доклад: «Социально-психологические аспекты в менеджменте» (г. Москва, 17.04.2024).

7. Всероссийская научно-практическая конференция «Государственное управление и менеджмент», доклад: «Мотивация как инструмент управленческой деятельности компании» (г. Нижний Новгород, 15.12.2023).

8. Национальная научно-практическая конференция с международным участием «Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества», доклад: «Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе» (г. Санкт-Петербург, 19.05.2023).

9. V Национальная (российская) научно-практическая конференция «Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики», доклад: «Влияние информационных технологий на применение социально-психологических инструментов в управлении бизнесом» (г. Санкт-Петербург, 14.04.2023).

10. IV Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы управления в социально-экономических системах: цифровая трансформация экономики, культуры и общества», доклад:

«Перспективы нейроменеджмента в управлении организационным поведением компаний» (г. Ростов-на-Дону, 25.04.2022).

Публикации результатов исследования. Основное содержание, промежуточные и итоговые результаты исследования нашли отражение в 17 научных публикациях, в том числе 7 статей в списке рецензируемых научных изданий ВАК; 10 статей опубликованы в материалах международных и всероссийских научно-практических конференций – в изданиях, индексируемых в РИНЦ.

Структура и объем диссертации. Логика исследования определила структуру диссертационной работы, включающую введение, три главы, объединяющие девять параграфов, заключение, список литературы. Первая глава носит теоретико-методологический характер и посвящена исследованию сущности социально-психологических инструментов управления, их эволюции, классификационных признаков и зарубежного опыта применения в системе организационного менеджмента; во второй главе представлен аналитико-исследовательский блок диссертации, связанный с изучением особенностей применения социально-психологических инструментов управления в организациях малого и среднего бизнеса, выявлением факторов, определяющих их востребованность и результативность, а также проведением эмпирической оценки существующих управленческих практик и ограничений их использования в современной организационной среде; в третьей главе сосредоточены прикладные и методические результаты исследования: предложены этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организации, разработана авторская программа повышения управленческих компетенций руководителей, а также сформирован подход к оценке организационной и экономической результативности применения рассматриваемого инструментария. Полный объем диссертации составляет 223 страниц машинописного текста, включает 21 таблицу, 17 рисунков, 9 приложений; список литературы содержит 173 наименования.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

1.1 Эволюция теории социально-психологического управления

В настоящее время в условиях сложных экономических изменений организации реализуют различные практики управления. С одной стороны, это регламентация функционирования, нормирование, а с другой – сдвиг в сторону социально-психологической составляющей, поскольку именно она определяет, как будут функционировать сотрудники – ключевые звенья (объекты управления) в организации.

Также особо остро стоят вопросы выбора оптимальных мер воздействия и управления в условиях ограниченности ресурсов организации, в особенности, малого и среднего бизнеса.

Процесс развития инструментов управления был длительным. На ранних этапах основным рычагом воздействия была власть, с помощью которой происходило поощрение или наказание людей за их поведение. Она основана на страхе, а если страх отсутствует, то и человек бездействует, накапливая силы на следующий эпизод страха [140].

Позже место власти заняли полномочия – законное право распоряжаться и одобрять действия. Здесь уже основа – это чувство долга, а в случае невыполнения – чувство вины.

И первый, и второй инструменты на данный момент нельзя назвать передовыми. Они еще применяются, но все меньше и меньше. Новое поколение не так просто мотивировать страхом. А так как сейчас развитие идет в сторону инноваций, то их разработка невозможна под давлением. Творчество и выявление талантов требуют новых подходов к взаимодействию между сотрудником и руководителем.

Именно поэтому появляется влияние, которая основана на личном авторитете и профессиональных качествах. Мотивом для работы может выступать их интерес, увлеченность, сходство взглядов с руководителем, атмосфера в команде и т.д. Благодаря желанию самореализации проявляется высокая эффективность [143].

Социально-психологическая теория утверждает, что личность и общество взаимосвязаны, то есть речь о том, что человек стремится удовлетворить потребности общества, а общество помогает в достижении целевых установок, формирует ценность личности.

В рамках исследования стоит взять за основу утверждение, что организация – это социальная единица, которая формируется из группы взаимодействующих друг с другом индивидуумов, образующих модель, структурированную определенным образом таким образом, что каждый ее член имеет свои обязанности и функции, становится единицей, имеющей определенную цель и четкие границы [11].

Организация – это единица, состоящая из нескольких человек, которые действуют вместе для достижения общих целей [11].

М. А. Коргова отмечает, что организация формируется благодаря мотивации людей внутри группы к достижению определённых целей. Также обсуждается, как организовать совместную работу в организации и как добиться её эффективного функционирования [11].

Управленческая значимость данного подхода заключается в рассмотрении социально-психологических инструментов как механизма координации поведения сотрудников, повышения согласованности действий персонала и формирования эффективной системы внутриорганизационного взаимодействия. Кроме того, исследования М. А. Корговой способствуют развитию современных подходов к организационному поведению и кадровому менеджменту.

Социально-психологическая теория – это вклад А. Адлера, К. Хорни, Э. Формана и Р. Салливана. Её также называют неофрейдистской теорией,

поскольку она отличается от психоаналитической теории Фрейда следующими аспектами. Согласно этой теории, социальные переменные, а не биологические инстинкты, являются важными детерминантами в формировании личности человека. Здесь мотивация осознанна, т.е. человек знает, каковы его потребности и желания и какое поведение необходимо для удовлетворения этих потребностей [100]. В отличие от классического психоанализа, они рассматривали социальную среду и межличностное взаимодействие как ключевые факторы формирования поведения личности. Указанные положения впоследствии получили развитие в управленческих концепциях, ориентированных на исследование мотивации персонала, организационного поведения, лидерства и внутригруппового взаимодействия сотрудников.

Для развития менеджмента указанные положения имели существенное значение, поскольку позволили расширить понимание мотивации трудового поведения, причин внутриорганизационных конфликтов и особенностей взаимодействия сотрудников в коллективе. Идеи неопрейдистов получили развитие в теориях организационного поведения, лидерства, командного взаимодействия и социально-психологических механизмах кадрового менеджмента.

В рамках исследования основных трудов можно сделать вывод, что социально-психологические факторы, т. е. совокупность как социальных (семья, общество, благосостояние, религия), так и психологических факторов (чувства, мысли, убеждения), играют важную роль в формировании личности человека.

Именно общество прививает индивидууму культурные ценности и социальные нормы, которые помогают ему формировать свою личность и влияют на его поведение в соответствии с внешними ситуациями [121].

Организационная теория – это теория, изучающая процесс сотрудничества между людьми. Природа группы, существующей внутри человека для достижения целей, и различные способы, которые при этом

используются, объясняются с помощью теорий, которые могут объяснить формы поведения, например, мотивацию человека к сотрудничеству в организации [107].

Типы организационных теорий различаются в зависимости от литературы и библиотечных источников. Согласно М. Веберу, организационная теория делится на три уровня анализа: социально-психологический, структурный и макроуровень [23].

1. Социально-психологический уровень больше фокусируется на индивидуальных и межличностных отношениях внутри организации. В этой группе теорий эксперты по организациям пытаются объяснить, как люди в организации взаимодействуют друг с другом для достижения своих целей.

2. Структурный уровень предполагает акцент на организации в целом и ее подразделениях, таких как отделы, команды и т.д. В этой группе теорий эксперты по организационным вопросам также объясняют, как подразделения внутри организации, такие как департаменты, отделы, секции и т. п., связаны друг с другом для достижения целей каждого из этих подразделений.

3. Макро-анализ предполагает исследование коммуникационных связей с другими организациями, государством, а также потребителями.

В своем развитии организационная теория претерпевала различные изменения, которые время от времени происходили, что можно проследить по различным переменным, находящимся в центре ее внимания [73].

Значение концепции М. Вебера для развития менеджмента заключается в формировании основ организационного проектирования и управленческой координации. При этом его подходы также создали предпосылки для дальнейшего изучения влияния организационной структуры на поведение работников, характер коммуникаций и эффективность взаимодействия внутри организации.

В свою очередь, классические теории управления не рассматривали социально-психологические инструменты управления как самостоятельную категорию менеджмента в их современном понимании. Однако работы ряда

исследователей сформировали теоретические предпосылки для дальнейшего развития подходов, связанных с изучением человеческого поведения, мотивации и организационного взаимодействия в системе управления.

Так, Роберт Оуэн принципиально подчеркивал роль человеческих ресурсов (HR), которые являются ключом к успеху компании. Существуют также предположения относительно теории Роберта Оуэна, которая мотивируется недостаточными условиями труда и требованиями, при том, что предыдущие условия труда и жизнь рабочих в то время были очень плохими.

Для менеджмента работы Р. Оуэна имели важное значение с точки зрения формирования представлений о человеческом капитале как факторе организационной эффективности. Его идеи способствовали дальнейшему развитию кадрового менеджмента, систем мотивации персонала и социально ориентированных подходов к управлению организацией.

Чарльз Бэббидж выступал за сохранение разделения труда, которое имело бы отношение к разделению работ, чтобы каждый имеющийся работник мог быть обучен или образован для получения специального навыка [81].

От каждого действующего работника требуется только выполнение особых обязанностей в соответствии с имеющимися у него навыками и специализацией.

С точки зрения развития менеджмента идеи Ч. Бэббиджа способствовали формированию подходов к организации труда, распределению ответственности и построению систем управленческой координации. Кроме того, его исследования создали предпосылки для дальнейшего изучения влияния организационной структуры и функционального взаимодействия работников на эффективность организационного поведения персонала.

Ф. В. Тейлор в принципе устанавливает отправную точку для применения управления, которое осуществляется научным путем в результате исследований времени и изучения движения. С учётом времени выполнения работы, её выполнение можно соотнести с полученной заработной платой или

другими выплатами, по сути, речь идет о дифференцированной системе вознаграждения [152].

Несмотря на преимущественно организационно-экономический характер концепции Ф. У. Тейлора, его подходы оказали влияние на последующее развитие социально-психологических аспектов менеджмента. В частности, идеи стимулирования трудовой активности и зависимости поведения работников от управленческих воздействий стали одной из предпосылок формирования современных мотивационных механизмов управления персоналом. Важно и то, что работы Ф. У. Тейлора впервые поставили вопрос о необходимости системного анализа поведения работника в процессе трудовой деятельности.

Г. Л. Гантт выдвинул идеи, в принципе схожие с идеями Тейлора, а именно: взаимовыгодное сотрудничество, которое осуществляется между менеджерами и сотрудниками, признает надлежащие методы отбора и системы бонусов, а также инструкции.

Г. Л. Гантт также отверг систему дифференцированной заработной платы, посчитав, что она мало влияет на существующую трудовую мотивацию [153].

Для развития социально-психологических подходов к управлению значение работ Г. Л. Гантта заключается в усилении внимания к вопросам внутриорганизационного взаимодействия, формированию доверительных отношений между руководством и персоналом, а также необходимости учета поведенческих особенностей сотрудников при организации трудового процесса.

Ф. Б. Гилберт и Л. М. Гилберт, которые в принципе основывались на идее результатов исследований относительно связи между движением и усталостью на работе. По словам Фрэнка, движение и усталость взаимосвязаны. Каждое движение, которое исключается, также вызывает усталость. В то же время, по словам Лилиан, эффективные движения могут снизить уровень усталости [154].

Примечательно, что работы исследователей имели значение не только для развития производственного менеджмента, но и для формирования представлений о влиянии условий труда и психологического состояния работника на результативность деятельности. В дальнейшем это способствовало развитию управленческих подходов, ориентированных на повышение качества рабочей среды, снижение организационного напряжения и совершенствование механизмов управления трудовым поведением персонала.

Херрингтон Эмерсон утверждал, что болезнь, которая мешает существующим системам управления в промышленности, – это отходы и эффективность [155].

Управленческая значимость концепции Х. Эмерсона заключается в обосновании необходимости системного подхода к координации деятельности работников и повышению организационной согласованности. Его идеи способствовали развитию подходов к управленческому контролю, организационному взаимодействию и повышению эффективности функционирования трудовых коллективов, что впоследствии получило развитие в исследованиях организационного поведения и социально-психологических механизмов управления персоналом.

Важно еще раз отметить, что перечисленные исследователи не формировали концепцию социально-психологического управления в современном научном понимании. Однако их работы создали методологическую и организационную основу для последующего развития теорий человеческих отношений, организационного поведения и социально-психологических механизмов управления персоналом.

В свою очередь, А. Маслоу делает акценты на базовых потребностях сотрудников и организации в целом, соблюдении режима труда, организации питания.

Поэтому он также рекомендует, чтобы организация имела четкие цели, логичные действия, достаточный штат сотрудников, трудовую дисциплину,

справедливое вознаграждение, достоверные или надежные отчеты, последовательности инструкций, стандартизацию действий, стандартные условия, стандартные операции, стандартные инструкции, а также поощрительные вознаграждения [144].

С точки зрения менеджмента положения А. Маслоу стали одной из основ развития мотивационного управления персоналом. Теория позволила обосновать необходимость использования не только материальных стимулов, но и нематериальных механизмов воздействия, связанных с признанием, карьерным ростом, вовлеченностью сотрудников и развитием организационной принадлежности. В дальнейшем идеи А. Маслоу получили развитие в системах мотивации персонала, концепциях организационной культуры и управлении организационным поведением сотрудников.

В теории человеческих отношений Элтона Мэйо применяется подход в форме психологического подхода к подчиненным, при котором знание поведения подчиненного как группы человеческих отношений направлено на поддержку уровня производительности этого человека на работе.

Использовать социально-психологические методы управления начали еще в 1923–1924 годы на текстильной фабрике в Филадельфии. Причиной послужила рекордная текучесть кадров, которая составляла ориентировочно 250%, материальная составляющая сотрудников фабрики не останавливала. Работники на швейной фабрике, в своем большинстве, являлись женщины. При изучении женской психологии американский социолог и психолог Элтон Мейо давно выявил повышенную потребность женщин в общении. Однако кропотливая работа не позволяла сотрудникам в полной мере реализовывать психологические потребности, что приводило к эмоциональному опустошению и как следствие к уходу сотрудника с работы. По рекомендации Элтона Мейо руководство фабрики внедрило два перерыва по 15 минут, благодаря которому у работниц появилась возможность общения друг с другом, что повлекло за собой сплочение членов коллектива, создание хорошего психологического климата и снижения стресса на рабочем месте.

Такой метод позволил снизить текучесть кадров до минимальных значений [103].

Результат данного исследования привел к усилению интереса в области социально-психологического управления и послужил началом к появлению новых исследований.

Социально-психологические факторы – это сложное взаимодействие социальных и психологических факторов, формирующих поведение человека и общественную динамику [43].

Управленческое значение исследований Э. Мейо заключается в смещении акцента с исключительно административного контроля на необходимость учета человеческого фактора в системе управления организацией. Полученные результаты способствовали развитию социально-психологических подходов к управлению персоналом, исследованию организационного поведения, неформальных групп и внутриорганизационных коммуникаций.

По данным недавнего опроса Д. Голмана, только один из трех сотрудников вовлечен в свою работу, и этот показатель снизился за последние годы. Опрос показал, что 60% людей испытывают эмоциональную отстранённость от работы, а 19% сообщают о чувстве подавленности. Причем 44 % работников испытывают стресс на работе – по сути рекордное значение за период 15-летнего наблюдения исследователя [135].

Имеют место и негативные экономические последствия: ограниченность социально-психологического управления, невовлеченность сотрудников обходится мировой экономике в 7,8 триллиона долларов без учета ухудшения качества рабочей силы в долгосрочной перспективе [156].

По мнению Д. Голмана, решение этой растущей проблемы начинается с выявления проблем в корпоративной культуре и выявления факторов, которые могут улучшить благополучие сотрудников. Следующие шаги – снизить уровень отстранённости и повысить удовлетворённость [109].

С управленческой точки зрения концепция эмоционального интеллекта способствовала развитию подходов к лидерству, управлению конфликтами, командному взаимодействию и формированию устойчивых внутриорганизационных коммуникаций. Кроме того, идеи Д. Голмана расширили представления о роли психологических факторов в процессе принятия управленческих решений и адаптации руководителя к условиям организационной неопределенности.

Американская психологическая ассоциация определяет социально-психологическое управление как область, «характеризующуюся научным изучением поведения человека в организациях и на рабочем месте» [157]. Исследователи видят его как часть раздела психологии. В рамках данного подхода акцент делается на исследовании поведения работников, а также экономических факторов, способных повлиять на производительность труда, качество психологического климата, состояния организационной среды в целом.

В ходе исследования установлено, что в рамках менеджмента важно особое внимание вопросам лидерства, эффективного построения коммуникации.

В рамках исследования социально-психологических инструментов управления особого внимания заслуживают вопросы лидерства, организационного обучения, эффективного построения коммуникации, потому что именно они обеспечивают формирование благоприятной психологической среды, сплочённости коллектива и высокой мотивации работников для достижения общих целей. Лидерство способствует мотивированию сотрудников, направлению усилий на реализацию стратегических задач и адаптации к изменениям, что важно в условиях нестабильной внешней среды и высокой конкуренции. Обучение внутри организации позволяет накапливать и передавать знания, развивать профессиональные компетенции, поддерживать инновационный потенциал и готовность к внедрению новых методов работы. Эффективная коммуникация

необходима для согласования действий, предотвращения конфликтов, формирования доверия и обмена знаниями между подразделениями и сотрудниками, что напрямую влияет на производительность и организационную культуру. Комплексное развитие этих аспектов обеспечивает устойчивое развитие организации, её способность к быстрой адаптации и эффективному реагированию на современные вызовы.

Важным социально-психологическим инструментом деятельности менеджера является его стиль лидерства, который представляет собой устойчивую систему средств, инструментов и форм взаимодействия руководителя с коллективом предприятия, направленную на выполнение миссии организации и определяемую объективными и субъективными факторами протекания управленческого процесса. Стиль формируется как осознанная потребность поиска инструментов и форм перехода от эмоционального, иррационального к рациональному познанию среды, условий деятельности, преодоления противоречий в процессе постановки и достижения целей. Анализ теоретических и практических исследований позволяет выявить основные элементы, формирующие тот или иной стиль управления руководителя [118].

Широкое применение социально-психологических методов управления и их высокая результативность объясняется тем, что методы основываются на глубоком изучении и анализе социологии и психологии. Знания именно этих наук позволяют эффективно влиять на работоспособность и мотивацию людей, а как следствие на успех компании в целом [143].

В исследовании Русской Школы Управления [158] по выявлению наиболее популярных социально-психологических методов управления в организации в 2024 году приняли участие 350 человек, которые занимают должность топ-менеджера либо являются собственниками бизнеса из разных городов России. Результаты исследования говорят о том, что 90,3% компаниях применяется комплексная система мотивации сотрудников, а не разовые поощрения. Тем не менее, 85,8% опрошенных полагают, что в основе

социально-психологических методов управления должны лежать составляющие инструменты материального стимулирования. Большинство компаний тестируют и внедряют наиболее стандартные и широкоизвестные методы социально-психологического управления, которые распространяются на весь штат сотрудников, и только 12% компаний мотивирует лишь линейный персонал, оставшиеся 12% применяют методы только по отношению к менеджерам [48].

Помимо этого, важным является рассмотрение подходов к социально-психологическим технологиям кадрового менеджмента. С одной стороны, Э. Н. Рзаева и О. Н. Чернова рассматривают кадровые технологии как средство сопровождения организационной стратегии, причем не только в административном, но и в психологическом аспекте [79].

С другой стороны, Т. Ю. Базаров делает акцент на социально-психологической стороне управления персоналом. В его трактовке такие технологии выступают не отдельными приемами воздействия, а комплексом методов, который подбирается с учетом конкретной ситуации в коллективе. Это особенно важно для кадрового менеджмента, поскольку работа с персоналом редко сводится к формальным процедурам. За ними всегда стоят мотивация, коммуникации, групповые отношения, конфликты, уровень доверия и вовлеченности сотрудников [16].

При этом Н. А. Чижов [123] рассматривает кадровые технологии как профессиональные приемы работы с персоналом, ориентированные на решение конкретных кадровых задач. К. О. Магомедов [57], в свою очередь, подчеркивает их связь с эффективностью управления и уровнем профессиональной культуры кадровой работы.

В рамках исследования мы исходим из необходимости разграничения и уточнения ряда категорий, широко используемых в современной управленческой и социально-психологической литературе, поскольку в существующих научных подходах наблюдается неоднозначность трактовок понятий «социально-психологическое управление», «социально-

психологические методы управления», «инструменты управления», «технологии управления», «организационное поведение», «нейроменеджмент» (Приложение И). Примечательно, что отсутствие четкого разграничения указанных категорий затрудняет как формирование целостного теоретического аппарата исследования, так и разработку прикладных рекомендаций по совершенствованию управленческой практики.

Таким образом, на основе изученных взглядов учёных, предлагаем свое определение: социально-психологическое управление – это систематический процесс целенаправленного воздействия на психологические состояния, мотивационные структуры и социальные взаимодействия членов организации посредством применения научно-обоснованных психологических методов и управленческих приёмов, направленный на согласование личностных интересов с организационными целями и обеспечение эффективного функционирования компании. В отличие от существующих подходов, где социально-психологическое управление преимущественно связывается с регулированием межличностных отношений или мотивацией персонала, мы рассматриваем его как самостоятельный элемент системы менеджмента, интегрирующий поведенческие, коммуникативные и когнитивные механизмы управленческого воздействия.

В свою очередь, в научной литературе категории «методы управления», «инструменты управления» и «технологии управления» нередко используются как близкие по содержанию понятия, что приводит к смешению различных уровней управленческого анализа. Между тем указанные категории обладают различной управленческой природой и отражают разные уровни организации управленческого воздействия.

В исследовании под социально-психологическими методами кадрового менеджмента понимается совокупность способов и приемов воздействия на поведение сотрудников посредством использования психологических, коммуникативных и групповых механизмов влияния. К ним относятся методы мотивационного стимулирования, убеждения, вовлечения, командного

взаимодействия, разрешения конфликтов, формирования организационной культуры и лидерского воздействия. При этом мы исходим из того, что социально-психологические методы выступают функциональным механизмом реализации социально-психологического управления и обеспечивают практическое воздействие на организационное поведение работников.

Понятие «инструменты управления» в исследовании трактуется шире, чем отдельные методы воздействия. Под инструментами управления кадрового менеджмента понимаются систематизированные средства, механизмы и технологии управленческого воздействия, используемые для достижения целей организации и регулирования поведения участников организационного взаимодействия. В структуре инструментов управления социально-психологические методы рассматриваются как один из элементов более широкого управленческого инструментария, включающего организационные, административные, экономические и аналитические компоненты.

Социально-психологические технологии кадрового менеджмента, в свою очередь, интерпретируются как более сложная интегрированная система организации управленческого воздействия, объединяющая методы, инструменты, процедуры диагностики, механизмы коммуникационного взаимодействия и алгоритмы реализации управленческих решений, ориентированных на изменение организационного поведения персонала.

В отличие от отдельных инструментов или методов управления социально-психологические технологии обладают системным и воспроизводимым характером, предполагают наличие определенной последовательности управленческих действий, механизмов оценки эффективности и возможности адаптации к условиям конкретной организации.

Организационное поведение нами рассматривается как совокупность устойчивых форм индивидуального и группового поведения сотрудников в процессе их профессионального взаимодействия внутри организации,

формирующихся под влиянием мотивационных, социальных, культурных и управленческих факторов. В отличие от узких трактовок, акцентирующих внимание преимущественно на трудовом поведении персонала, в исследовании организационное поведение понимается как комплексная система поведенческих реакций, включающая особенности коммуникации, принятия решений, взаимодействия в коллективе, восприятия управленческих воздействий и адаптации к организационным изменениям.

Особое место в исследовании занимает понятие «нейроменеджмент». Авторская позиция заключается в рассмотрении нейроменеджмента не как самостоятельной замены классического менеджмента, а как дополнительного аналитико-диагностического направления, основанного на использовании достижений нейронауки для изучения когнитивных, эмоциональных и поведенческих механизмов управленческой деятельности. В исследовании нейроменеджмент трактуется как совокупность подходов и инструментов, позволяющих использовать данные о внимании, когнитивной нагрузке, эмоциональных реакциях и особенностях восприятия информации для повышения обоснованности управленческих решений и совершенствования социально-психологических механизмов управления персоналом.

Важно, что мы рассматриваем нейроменеджмент не как изолированную технологию, а как вспомогательный элемент развития современного социально-психологического инструментария управления. Именно такое понимание позволяет интегрировать достижения нейронауки в систему организационного менеджмента без подмены базовых управленческих принципов исключительно биологическими или когнитивными интерпретациями поведения работников.

В свою очередь, теория социально-психологического управления предполагает изучение и применение психологических принципов и социальных механизмов для эффективного управления коллективами и организациями. В нее входит мотивация, лидерство, коммуникация, групповые процессы и социальные нормы, которые влияют на принятие решений и

организационное поведение. С развитием науки менеджмента теория претерпевает изменения и расширяет спектр используемых практик, инструментов.

1.2. Трансформация системы социально-психологического управления персоналом организации в современных условиях

В настоящее время организации все чаще сталкиваются с необходимостью поиска оптимальных инструментов управления, адекватного соотношения получаемых результатов и затрат.

Стоит отметить, что современная деловая среда характеризуется ростом конкуренции, дефицита специалистов. Поэтому социально-психологические инструменты управления уже рассматриваются не только с позиции экономической эффективности, но и HR-бренда организаций, общей деловой репутации в рамках своей отрасли услуг [110].

Среди основных тенденций развития менеджмента в XXI веке можно выделить углубление понимания роли именно человеческого фактора в процессе управления организациями. Становится все более важным обращение внимания на «человеческую» сторону деятельности. В настоящее время человеческий капитал является главным источником добавленной стоимости в экономической системе страны. Именно квалифицированные специалисты разрабатывают инновации и стратегии повышения производительности труда, предоставляют различные услуги, выполняя задачи, которые направлены на обеспечение эффективности операционных процессов. Управление становится одним из наиболее важных направлений деятельности для любой организации, исходя из осознания того, что люди являются основным ресурсом и ключевым фактором успеха в современном мире бизнеса [49].

Одной из важнейших задач в современной компании является разработка и улучшение системы управления. В настоящее время сотрудники

представляют собой самый ценный актив, способный прямо влиять на прибыльность компании в процессе ежедневной деятельности. Несмотря на значительный прогресс в области производственных инноваций и увеличения эффективности, без надлежащей системы управления трудовыми ресурсами высоких результатов достичь невозможно. Наличие квалифицированного персонала, способного выполнять задачи эффективно и продуктивно, является ключевым фактором успеха [55].

Современная рыночная экономика характеризуется высокой степенью конкуренции, что заставляет управленцев принимать сложные решения, связанные с выживанием хозяйствующих субъектов. Очень частой ошибкой ответственных лиц является игнорирование вопросов повышения квалификации сотрудников, а также общего психологического состояния, организационного климата в коллективе [143].

В настоящее время социально-психологические инструменты управления становятся все более актуальными, поскольку способны сформировать качественную систему коммуникации, обеспечивать связь между сотрудниками и организацией при прочих равных обстоятельствах (в частности, качестве продукции и квалификации). В рамках данного исследования автором на основе анализа и обобщения были выделены такие объекты воздействия в системе социально-психологического управления, как профессиональный рост и развитие, мотивация, удовлетворённость трудовой деятельностью, а также рабочая атмосфера (рисунок 1.1.).

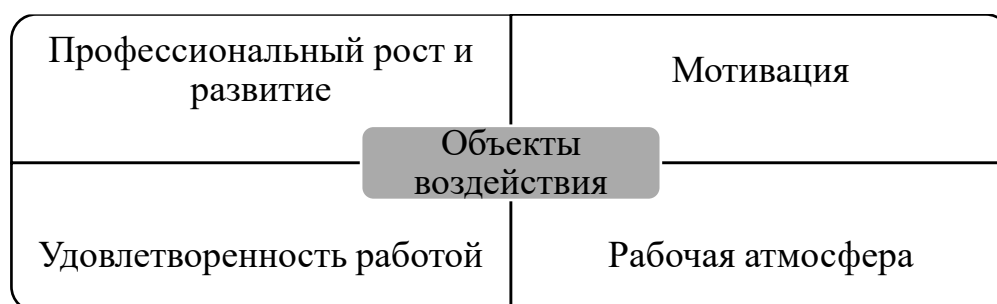


Рисунок 1.1 – Объекты воздействия в рамках социально-психологического управления

Источник: составлено автором

Выделение именно этих аспектов обусловлено тем, что развитие профессионализма напрямую связано с эффективностью организации, мотивация служит движущей силой активности и инновационного поведения, степень удовлетворённости работой оказывает влияние на производительность и лояльность, а рабочая атмосфера определяет психологический климат, уровень доверия и качество коммуникации внутри коллектива.

Основная цель применения инструментов социально-психологического управления заключается в том, чтобы улучшить качество коммуникации в организации, обеспечить достижение поставленных целевых установок, стратегических целей.

Большинство крупных компаний оперативно поделились своей положительной практикой, примеры которых предлагаем детально проанализировать.

Генеральный директор онлайн кинотеатра Kion поделился опытом применения в компании социально-психологических методов управления, которые выражаются в регулярном проведении спортивных марафонов, разговорных языковых клубах, занятиях йогой в офисе, образовательных лекций и вечер настольных игр. В компании также проводятся совместные благотворительные активности, такие как помощь приютам для домашних животных с уходом и уборкой [159].

Директор по персоналу образовательной онлайн-платформы «Нетология» рассказала, что компания работает с применением удаленного формата, таким образом сотрудникам сложнее организовать неформальное общение, однако руководство решило ситуацию через спортивные соревнования командного формата. На базе компании создано спортивное состязание «Нетотурнир», благодаря которому сотрудники объединяются в команды по городам и совместно участвуют в пробежках. Также организована ежегодная программа «перформанс ревью» – это процедура, во время которой руководители и коллеги оценивают результаты работы друг друга. По итогам

сотрудника могут повысить с увеличением его заработной платы, так, каждый сотрудник в команде нацелен на результат, поскольку прозрачная система позволяет варьировать качество работы с увеличением личного дохода.

Руководитель отдела привлечения и развития сотрудников в «Лаборатории Касперского» рассказала, что в их офисе работает врач, есть массажный кабинет, спортивный зал и сауна, а также комната с барабанами и гитарами. Компания компенсирует оплату летних лагерей для детей коллег, релокационную выплату при переезде из региональных офисов в московскую штаб-квартиру. В целом, корпоративная культура компании заключается в оценке работы сотрудника не в часах, проведенных за ноутбуком, а с точки зрения их эффективности и выполнения задач [90].

Заместитель генерального директора по организационному управлению S7 Group посвятила, что в компании в качестве нематериальной мотивации предлагается скидка на перелеты, размер которой варьируется от стажа работы сотрудника в холдинге. Действие такой программы распространяется также и на членов семьи работников. Также компания организовала два бесплатных детских сада недалеко от базовых аэропортов – Домодедово и Толмачево [103].

То есть исходя из представленных примеров можно сделать, что компании делают установку на статус личности, формирование групповых взаимоотношений, создание благоприятного климата, развитие этики поведения, улучшение качества коммуникации и т.д.

Можно выделить следующие инструменты социально-психологического управления вследствие трансформации практик (рисунок 1.2).

В рамках социально-психологического управления в современных условиях имеет тренд использования следующих инструментов мотивации, коммуникации, лидерства, управления конфликтами, тренингами и нейромаркетинга [96]. При этом стоит отметить, что компании не сразу интегрируют данные практики: как правило, все ограничивается базовым комплексом материальной мотивации, построением каналов коммуникации с помощью совещаний, мессенджеров, а также первичного обучения. Малый и

средний бизнес, как правило, редко использует весь комплекс рассмотренных выше инструментов [101].

Интерес социально-психологических методов обусловлен способностью качественной организации рабочих мест, организации пространств для функционирования организации, обеспечения их качественной системой коммуникации. Основная задача и акцент делается на производительности труда и, как следствие, экономической эффективности организации: издержки снижаются, а чистая прибыль растет.

В ходе исследования научной литературы были определены различные инструменты, среди которых основными, по мнению большинства исследователей, являются: мотивация, коммуникация, лидерство, управление конфликтами, нейроменеджмент и обучение. Остальные инструменты (например, тимбилдинг) уже, скорее, следует относить к конкретным формам инструментов, представленных на схеме 1.2.

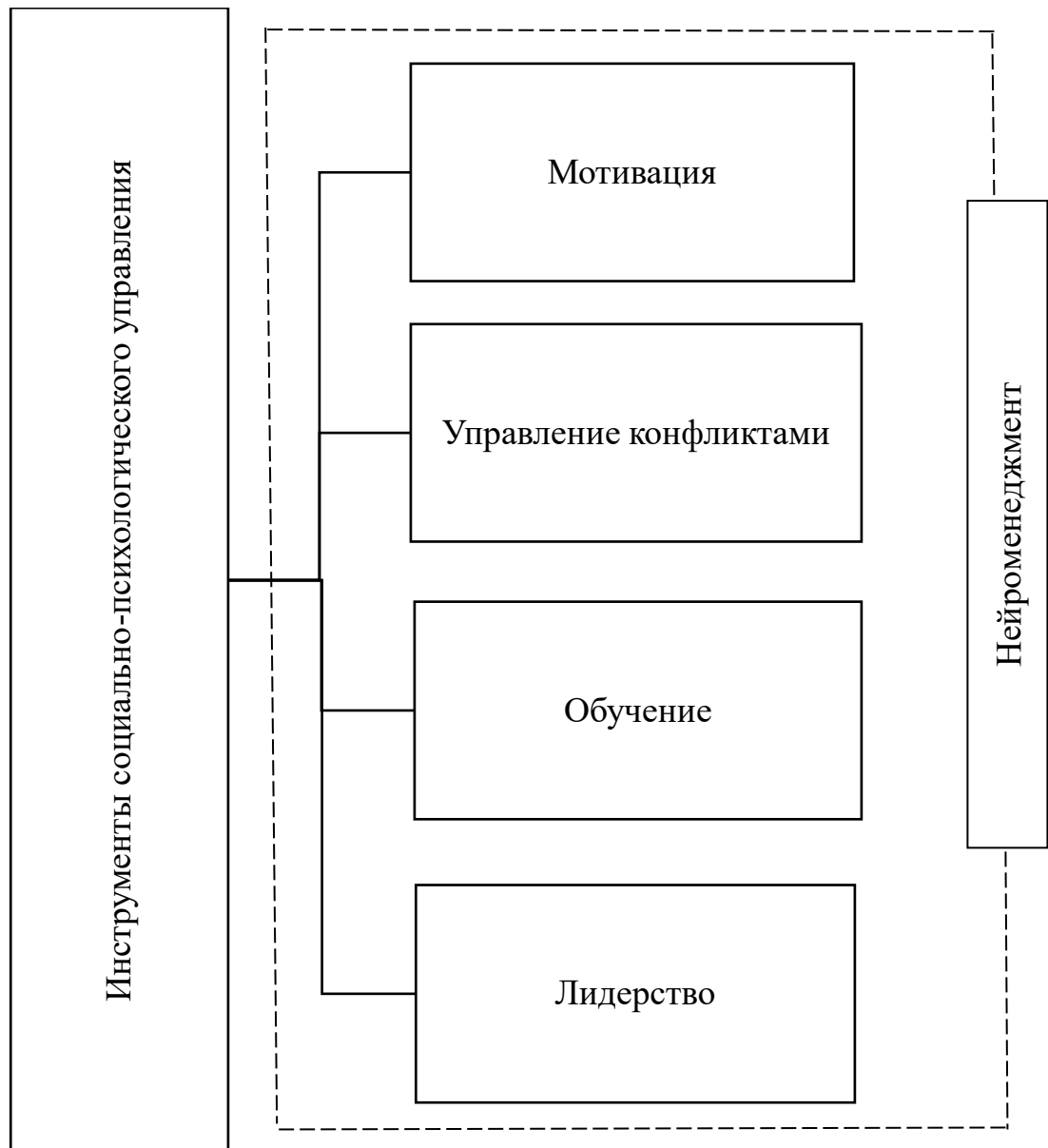


Рисунок 1.2 – Инструменты социально-психологического управления

Источник: составлено и доработано автором на основе [141]

Рассмотрим более подробно.

1. Мотивация. Безусловно, обязательным направлением здесь является мотивационное воздействие на всю управленческую среду организации. Мотивация проявляется в различных формах: нематериальной и материальной.

Материальная составляющая рассматривается, поскольку качественное вознаграждение определяет внутренние социально-психологические процессы человека, обеспечивает удовлетворенность трудом. Очень часто в современных предприятиях акцент делается на первом варианте, поскольку он

менее затратен в плане финансов, а, во-вторых, ложится в основу современных социально-психологических концепций управления. Очень часто похвала, благоприятный климат способны более эффективно увеличить производительность, по сравнению с некоторым увеличением заработной платы [100].

Для современных сотрудников с позиции теории важно поощрение, похвала, возможность самореализации и роста.

В настоящие годы многие предприниматели заблуждаются во мнении, что социально-психологические методы управления возникли в современном обществе и являются до конца не изученными. Это заблуждение, в свою очередь, выступает как один из стопорящих факторов популяризации внедрения в организации социально-психологических методов управления.

На основании проведенного исследования следует вывод, что самый популярный инструмент нематериальной мотивации – публичная похвала [9].

Если обратиться к особенностям вакансий крупных российских компаний, то, например, Альфа-Банк предоставляет своим сотрудникам выбор работать там, где им комфортнее – дома, в коворкинге или совмещать удаленный формат с визитами в офис. В коворкингах банка есть зоны для работы и отдыха, фудкорты и тренажёрные залы. Каждому работнику полагается полис дополнительного медицинского страхования и консультации психолога.

Компания ООО «Полиметалл» занимается добычей драгоценных металлов в России и своим сотрудникам предоставляет перелет на отдых в обе стороны за счёт компании, а детям сотрудников организация предоставляет бесплатную путёвку в лагерь.

Компания Aviasales, являющаяся агрегатором авиабилетов, открыла офисы в Санкт-Петербурге и на Пхукете, в связи с чем, сотрудники могут выбирать место для жизни и работы. В случае, если сотрудник примет решение улететь в Азию – компания оплатит авиабилеты и визы, а также проживание в отеле на первое время, пока сотрудник не найдёт постоянное жильё [128].

Также в России существуют организации, которые внедряют нестандартные и наиболее затратные социально-психологические методы управления. Данные методы направлены на долгосрочную перспективу и применяются лишь в крупном бизнесе.

Ярким примером может послужить компания «Яндекс», которая еще с 2012 года выдает опционы по результатам полугода своим сотрудникам, в указанный период компания не раз озвучивала в средствах массовой информации, что ее ценными бумагами владеет ориентировочно 50% персонала [160]. Данная практика охватывает значительную часть коллектива и представляет собой комплексный социально-психологический инструмент управления, выходящий далеко за рамки материального стимулирования. В данном кейсе финансовый актив выступает медиатором глубоких психологических трансформаций: ключевым механизмом здесь является формирование устойчивой организационной идентичности, при которой владение ценными бумагами становится материальным подтверждением причастности сотрудника к стратегическому ядру компании. Это развивает у персонала чувство психологической собственности, трансформируя позицию «наемного исполнителя» в позицию «сопричастного создателя», чьи личностные амбиции синхронизированы с ростом капитализации бизнеса. Таким образом, программа функционирует как эффективный инструмент долгосрочной лояльности и вовлеченности, обеспечивая сближение индивидуальных интересов сотрудников с глобальными целями организации через механизмы социального признания и укрепления внутренней приверженности.

К похожему методу пришла и компания «Тинькофф», в настоящее время известная как «Т-банк». В 2016 году компания выкупила акции на несколько миллионов долларов на опционную программу, в которую тогда входили топ-менеджеры. С ростом компании штат сотрудников увеличивался, и в 2021 году организация выделила уже 3,35 млн депозитарных расписок TCS Group для 300 руководителей разного уровня. Их стоимость превышала 22 миллиарда

рублей [161]. Опыт компании иллюстрирует эволюцию опционных программ как инструмента статусного иерархического закрепления и долгосрочной мотивации управленческого звена. В отличие от массового охвата, расширение программы до 300 руководителей различного уровня выступает механизмом формирования элитарной идентичности, превращая менеджеров среднего и высшего звена в «соратников» и полноценных бизнес-партнеров. Психологический эффект от беспрецедентного масштаба программы создает мощный якорь лояльности, минимизируя риск оттока ключевых компетенций и обеспечивая сверхвысокую вовлеченность в стратегическое развитие. Данный подход реализует социально-психологический механизм преодоления агентского конфликта, при котором личные карьерные и финансовые амбиции руководителей становятся прямой проекцией успеха всей организации. Таким образом, через управление «правом собственности» банк выстраивает жесткую ценностную сцепку управленческого аппарата с интересами акционеров, цементируя корпоративную культуру вокруг идеи совместного процветания.

В свою очередь, опыт группы компаний «Самолет» в сфере proptech и девелопмента демонстрирует переход от точечных стимулов к комплексному стратегическому планированию социально-психологического воздействия. Программа на 2023–2025 годы базируется на инструменте позитивного подкрепления высоких достижений, где долгосрочное вознаграждение, привязанное к капитализации компании, выступает мощным фактором формирования «мышления собственника» у линейного и управленческого персонала. Ключевой особенностью данного кейса является масштабирование инклюзивности: двукратное расширение круга участников программы служит инструментом социальной интеграции, снижая иерархическую дистанцию и транслируя ценность вклада каждого сотрудника в рыночный успех бренда. Таким образом, «Самолет» использует механизмы когнитивной синхронизации личных KPI с динамикой стоимости бизнеса, что в долгосрочном периоде купирует риски эмоционального выгорания и

формирует культуру «сопричастного лидерства». Программа превращает абстрактные стратегические цели девелопера в осязаемый психологический и финансовый ресурс для сотрудников, объединения коллектив вокруг идеи долгосрочного устойчивого развития.

В 2024 году компания «Авито» запустили новую программу мотивации для сотрудников, которая включает социально-психологические методы управления и направлена на объединение интересов наемных работников и руководителей в долгосрочной перспективе.

В своем проявлении данный подход базируется на показателях роста стоимости самой компании на рынке. Поскольку «Авито» планировали уйти от стандартного понимания долгосрочных программ, в которых сотрудники получают монетизацию спустя год и более работы в компании, «Авито» предложило своим сотрудникам высокую частоту монетизации, теперь можно не ждать годами, а получить первый доход уже через шесть месяцев работы. Директор по персоналу «Авито» пояснила: «Потом, когда сотрудники видят, каких результатов достигла вся компания, они осознают: вот это мой вклад. Это очень вдохновляет и создает общее желание добежать до целей большого «Авито».

Помимо указанного метода, компания также использует и дополнительные социально-психологические инструменты, такие как наличие в офисе различного рода тренажеров для восстановления ресурса – от спортзала до пространств для сна, а также на этаже поставили рояль, на котором периодически играют сотрудники.

Из этого следует прийти к выводу, что использование такого рода социально-психологических методов хорошо помогает сотрудникам оставаться в равновесии, не заикливаться на рутине и показывать высокие результаты при выполнении рабочих задачах. Зачастую затраты на внедрение рассматриваемых методов управления окупаются, поскольку каждый сотрудник видит свой личный вклад в рост компании, что позволяет бизнесу быстрее масштабироваться.

Рассмотрим также практику применения методов социально-психологического управления, при которой компании выстраивают градации для работников разного уровня. При таком подходе на вид и размер мотивации влияет грейд сотрудника, а именно – чем выше должность, тем выше уровень благ.

Например, в ПАО «Сбербанк» применяют программу, направленную на накопление корпоративной пенсии, которая предоставляет выгодные условия по накоплению отчислений. Также организация предлагает в качестве метода социально-психологического управления разнообразные банковские продукты на льготных условиях, которые выражаются в повышенных процентах по вкладам, а в некоторых случаях компания разрабатывает индивидуальные ипотечные проценты и потребительские кредиты, также дополнительно сотрудники получают отсутствие комиссии при обслуживании счетов и карт в банке.

Организация особое внимание уделяет сотрудникам, занимающим руководящие должности, для такой категории разработали дополнительные социально-психологические методы управления, выражающиеся в предоставлении личного автомобиля с водителем, либо парковочного места для личного автомобиля, в качестве помощи при выполнении рабочих задач компания предоставляет таким сотрудникам секретаря [162].

Все перечисленные методы несомненно влияют на статус сотрудников в социуме, работодатели таким образом реализуют управление посредством приобретения социальных благ для сотрудников, тем самым последние рассматривают вопрос об увольнении реже.

Из рассмотренных примеров следует вывод, что в рамках долгосрочной мотивации технологические компании разрабатывают более нестандартные и разнообразные методы. Применяя в своей работе методы социально-психологического управления компания приравнивает своих работников к бенефициарам или партнерам, что позволяет сотрудникам на собственном примере ощущать свою значимую роль в организации. Все рассмотренные

методы управления базируются на социологических и психологических аспектах. То есть, компании управляют своими сотрудниками воздействуя на их социальный статус, а также на психологическую составляющую.

2. Также стоит отметить еще один важный инструмент – управление конфликтами. Их можно рассматривать, с одной стороны, как некоторые спорные ситуации между сотрудниками, а с другой – между конкретными подразделениями и даже процессами. То есть это выходит намного шире, чем классическое понимание в области управления персоналом. Здесь речь и о конфликтах между структурными элементами управления организации, и именно задачу предотвращения подобных проявлений решает социально-психологическая теория.

Конфликты на рабочем месте напрямую сказываются на социальном климате организации, отчасти оказывают воздействие на корпоративную культуру. В этой связи полезны психологические инструменты (рис. 1.3).

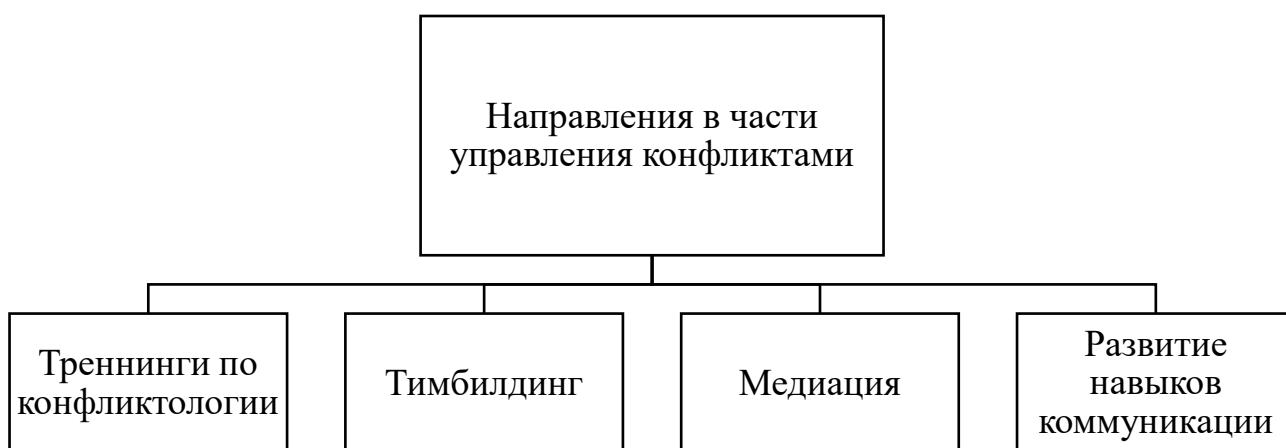


Рисунок 1.3 – Психологические инструменты в рамках управления конфликтами в организации

Источник: составлено автором

Также важная задача с управленческой точки зрения – построить эффективную коммуникацию, сократить социально-культурные издержки и снизить их влияние на рабочий процесс. В конечном счете речь идет уже о коллективной работоспособности.

3. Обучение. Основой для внедрения является проведение специализированных тренингов и обучающих программ для руководителей и сотрудников. Эти мероприятия позволяют ознакомиться с основными принципами, развить навыки эффективной коммуникации, управления конфликтами, мотивации и развития персонала. Также внедрение этих инструментов требует постоянного мониторинга и обратной связи, чтобы адаптировать инструменты под конкретные потребности и изменения в организации [143].

Следующей важной составляющей специфики внедрения является обеспеченность высокой профессиональной подготовкой специалистов.

Результат изучения современных социально-психологических методов управления позволяет сделать вывод, что лица, к которым применили данные методы, приобретая высокий статус в обществе, приносят компании больше дохода, так как ощущают большую ответственность при выполнении рабочих задач.

Однако выше были приведены примеры опыта крупного бизнеса России по внедрению и применению методов социально-психологического управления. В настоящее время данные методы могут себе позволить именно данная часть бизнеса, что оставляет за собой предпосылки по изучению восприятия значимости и востребованности малым и средним бизнесом социально-психологических инструментов управления.

Вовлеченные сотрудники более преданы своей работе, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности работой и с большей вероятностью вносят активный вклад в успех организации.

При этом стоит подчеркнуть, что корпоративное обучение влияет на эффективность бизнеса и привлекательность рабочего места для сотрудников. Крупные корпорации создают специальные структурные подразделения с целью обучения персонала.

Таблица 1.1 – Вариации обучения в организации в рамках социально-психологического подхода

Корпоративные программы обучения	Чему учить	Лучше всего подходит для
Обучение лидерству	– эффективное общение; – принятие решений; – решение проблем; – управление временем; – разрешение конфликтов; – построение команды; – стратегическое мышление; – эмоциональный интеллект.	– менеджеры; – руководители команд; – начинающие лидеры.
Развитие технических навыков	– владение программным обеспечением; – анализ данных; – языки программирования; – устранение технических неполадок; – отраслевые инструменты; – управление базами данных; – системы обслуживания клиентов; – ИТ-безопасность.	– ИТ-специалисты; – инженеры; – технический персонал; – сотрудники, использующие программное обеспечение и оборудование.
Обучение соблюдению требований	– нормативные требования; – политика компании; – управление рисками; – защита данных; – этическое принятие решений; – борьба с преследованиями и дискриминацией; – процедуры отчетности; – подготовка к аудиту.	– Все сотрудники.
Обучение технике безопасности	– распознавание опасностей; – порядок действий в чрезвычайных ситуациях; – средства индивидуальной защиты (СИЗ);	– Все сотрудники.

Продолжение таблицы 1.1

Обучение адаптации и ориентации	– обзор компании; – ролевые ожидания; – культура компании; – политики и процедуры; – технологии и инструменты; – льготы и компенсации; – экскурсия по объекту; – представление команды.	– Новые сотрудники; – сотрудники, переходящие на новые должности.
Обучение навыкам межличностного общения	– коммуникативные навыки; – работа в команде и сотрудничество; – решение проблем; – управление временем; – эмоциональный интеллект; – адаптивность; – разрешение конфликтов; – лидерские качества.	– Все сотрудники.
Обучение продажам	– знание продукта; – методы продаж; – управление взаимоотношениями с клиентами; – коммуникативные навыки; – навыки ведения переговоров; – инструменты и технологии продаж; – управление временем; – тенденции рынка и отрасли.	– Отделы продаж; – Представители службы поддержки клиентов.
Обучение по продукту	– знание продукта; – технические характеристики; – целевая аудитория; – конкурентный анализ; – методы продаж; – часто задаваемые вопросы клиентов; – обновления и выпуски продукта; – использование и устранение неполадок.	– Отделы продаж; – Служба поддержки клиентов; – Конечные пользователи.

Продолжение таблицы 1.1

Тренинг по разнообразию и чувствительности	– понимание разнообразия; – инклюзивный язык; – неосознанная предвзятость; – культурная осведомленность; – предотвращение преследований; – создание инклюзивной среды; – эффективная коммуникация; – соблюдение законодательства.	– Все сотрудники.
--	--	-------------------

Источник: систематизировано автором на основе [132]

И при использовании комплексного взаимодействия всех факторов можно успешно внедрять эти инструменты, ведь они помогают определить цели, учитывать особенности коллектива и эффективно достигать поставленную цель. Так они будут оказывать положительное влияние на все сферы деятельности компании и приведут к улучшению её показателей, а также позволят создать сильную команду, которая способна решать любые задачи в рамках своей деятельности.

Высокая профессиональная подготовка означает обладание высоким уровнем знаний, навыков, компетенций и профессиональных качеств, необходимых для успешного выполнения задач в определенной сфере деятельности. Как правило, обучение предполагает формирование некоторого теоретического базиса по конкретной проблеме и области знаний, а затем практическую отработку полученной информации на примере кейсов или конкретной проблематики на базе предприятия с применением некоторых моделей управленческого консультирования.

Как правило, при системном подходе к организации вопросов обучения изначально ставятся стратегические цели и задачи, определяются тактически необходимые параметры и компетенции сотрудников. Очень часто, например, в среднем и крупном бизнесе формируется даже специальное структурное подразделение. Отдельный сотрудник ведет планирование, подбирает

образовательные программы, квалифицированный преподавательский состав, практическую ориентированность, современные образовательные технологии и систему оценки и обратной связи. Если не учесть каждое из этих направлений, то, по сути, система не будет эффективна в полной мере. Особое значение приобретают вопросы обновления требований и компетенций, поскольку современные условия таковы, что даже через год имеющихся знаний может оказаться недостаточно для поддержания конкурентоспособности.

Повышение квалификации на регулярной основе становится необходимым фактором развития организаций, поддержания качественной компетентностной среды предприятия, уверенности системы управления в способности с минимальными издержками достигать поставленных стратегических целей. Специалисты компании должны иметь возможность получать новые знания в соответствии с потребностями компании и внутренних стимулов развития и совершенствования личных компетенций, самореализации.

Часто компании осваивают новые технологии, поэтому к обучению даже надо подходить заблаговременно, чтобы была возможность оперативно выявить слабые стороны, подготовить сотрудников, например, к использованию нового программного обеспечения или работы с усовершенствованным оборудованием.

С вопросами обучения тесно связаны вопросы стандартизации и регламентации. С одной стороны, это могут общепринятые стандарты менеджмента, ГОСТы, общеизвестные системы менеджмента качества. С другой стороны – компании могут разрабатывать собственные практики и регламенты, устанавливать нормирование определенных процедур и операций. В части оценки достижений и, опять же, эффективной мотивации применяются системы ключевых показателей эффективности (KPI).

В рамках обучения компании часто реализуют программы сотрудничества с образовательными организациями, в том числе в части

курсов повышения квалификации. Часто средние и крупные компании имеют долгосрочные контракты с высшими учебными заведениями, конкретными организациями дополнительного образования для обеспечения системной подготовки кадров, целевого обучения и так далее.

Не стоит забывать и о роли конкретного специалиста, к работнику также предъявляется ряд требования: проявлять активность, самоорганизацию и мотивацию для постоянного самообразования, изучения новых технологий и тенденций в своей области деятельности. То есть, безусловно, помимо качественной организационной среды, стоит вопрос отбора соответствующих сотрудников.

Черты высококлассного менеджера могут быть развиты и усовершенствованы путем обучения, тренингов, само обучения и практического опыта. Существуют различные методы и подходы к развитию этих черт, включая профессиональные программы менеджмента, коучинг, участие в семинарах и конференциях, чтение специализированной литературы и обмен опытом с другими профессионалами.

Влияние менеджера на успех организации при качественном использовании социально-психологических инструментов неоспоримо. Их комбинация способствует созданию сильного лидерского потенциала, эффективному управлению персоналом, разработке и реализации стратегий роста и инноваций, а также установлению продуктивных отношений с клиентами и партнерами. Организации, вкладывающие усилия в развитие управленческого состава, получают ряд преимуществ, включая повышение эффективности и конкурентоспособности, улучшение бизнес-результатов, создание положительной корпоративной культуры и привлечение талантливых работников.

Обучение сопряжено с инструментом адаптации. Когда новый сотрудник приходит на работу, даже если это высококлассный специалист, специфика управления, программного обеспечения, технология процесса в своем большинстве будут отличаться от имеющихся знаний, поэтому, как

правило, закрепляется наставник, который помогает новому специалисту интегрироваться в существующие процессы. Здесь есть и другая сторона вопроса – это коллектив, с которым тоже происходит некоторая адаптация, знакомство с командой, обмен ценностными установками.

4. Лидерство. Отдельное внимание уделяется в современных условиях стилю управления и стилю лидерства. Интересно направление некоторых тенденций демократизации, поскольку сотрудники чувствуют вовлеченность, улучшается качество коммуникации, обратной связи. По сути, возникает некоторая привязанность каждой рабочей единицы и общим стратегическим и тактическим установкам компании.

В процессе изучения практики применения социально-психологических методов управления следует обратить внимание, что у компаний, тем самым, появляется возможность определить роль и место работников в группе, что помогает четко определить лидеров, соединить мотивацию людей с результатами хозяйственной деятельности, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтных ситуаций в коллективе.

Другой важный аспект – это развитие лидерских качеств у руководителей. По сути, направление несколько сопряжено с предыдущим рассмотренным аспектом в пункте 3 (обучение), то есть возможна реализация тренингов и с позиции лидерских качеств.

Современный руководитель с точки зрения теории социально-психологического управления должен обладать эмоциональным интеллектом, уметь эффективно коммуницировать и взаимодействовать с разными типами личностей.

Лидеру организации, даже если он неформальный, часто отводится значимая роль по координации и выстраиванию всех процессов в бизнесе отведена управленцам. Высококласный менеджер играет важнейшую роль в достижении успеха всей организации. Особую значимость в современных условиях приобретает способность видеть долгосрочную перспективу, некоторое стратегическое видение и представление о функционировании

предприятия, на основании которого лидер будет вдохновлять коллектив, создавать целевые установки.

Стратегическое мышление – здесь залог эффективной работы предприятия: когда поставленные цели соответствуют реалиям и возможностям (например, по технологии SMART), то можно говорить об уверенном развитии и адекватном восприятии сотрудниками необходимых к достижению показателей. Эффективный лидер должен уметь прогнозировать результаты своей деятельности, а также подбирать соответствующий социально-психологический инструментарий для воплощения поставленных задач.

Помимо общей значимости коммуникации в рамках социально-психологической теории, безусловно, способность ее организовать становится имманентной чертой современного эффективного менеджера. Предполагается, что современный лидер и руководитель умеет воспринимать информацию на любом уровне управления, ее правильно интерпретировать, учитывать мнение коллег и, соответственно, принимать решения.

Российский исследователь В. Е. Алексеева [13] отмечает, что качественная коммуникация сама по себе даже может быть одним из рычагов эффективной мотивации. Такая система предполагает, что лидер понимание потребности рабочего коллектива и соответствующим образом даст обратную связь в виде управленческого воздействия. При этом стоит учесть, что мотивированные сотрудники более продуктивны, эффективны и преданы своей работе.

Особую значимость приобретает в качестве черты лидера умение принять взвешенные управленческие решения, который должен обладать широким инструментарием принятия решений: анализ альтернатив, методы Дельфи, экспертная оценка и так далее. Принятию решения в современной организации предшествует детальный анализ вопроса, оценка рисков и потенциальных последствий принятия решений. Стоит отметить, что лидер

несет персональную ответственность за принимаемые решения, результаты их реализации.

Также чертой лидера организации должен быть эмоциональный интеллект. Безусловно, это сочетается и с навыками управления конфликтами организации, мотивации. С одной стороны, лидер должен контролировать свои эмоции и создавать благоприятный климат; с другой – эффективно распознавать эмоциональное состояние сотрудников организации.

5. В современном менеджменте наблюдается постепенное расширение междисциплинарных подходов к исследованию процессов принятия управленческих решений, организационного поведения и механизмов мотивации персонала. Одним из сравнительно новых направлений выступает нейроменидмент, формирующийся на стыке менеджмента, когнитивной психологии, нейронауки и поведенческих исследований. Он занимает особое место в системе современного менеджмента. Нейроменидмент – это междисциплинарная область, которая сочетает в себе принципы нейронаук и управления, ориентированная на исследование и применение механизмов функционирования мозга для повышения эффективности организационного процесса. В рамках данной работы он рассматривается не как обособленный инструмент, а как интегративная научно-практическая основа, обеспечивающая эффективность всех социально-психологических воздействий. Сущность этого подхода заключается в использовании данных нейронаук для объективизации управленческих процессов. В этой парадигме нейроменидмент выполняет роль «навигатора» для классических инструментов. Для HR-специалистов он служит методологической базой, позволяющей перейти от интуитивного подбора персонала к формированию команд на основе когнитивных профилей и нейрофизиологической совместимости. Для руководителей и топ-менеджмента нейроменидмент выступает аналитическим фильтром, позволяющим адаптировать стили лидерства и системы мотивации под реальное психофизиологическое состояние коллектива, подтвержденное данными ЭЭГ и айтрекинга.

Таким образом, нейроменеджмент трансформирует управление из набора стандартных процедур в систему прецизионного (высокоточного) воздействия, где каждая управленческая инновация научно обоснована реакциями нейронных структур мозга на внешние стимулы».

В контексте социально-психологического управления нейроменеджмент изучает, как нейробиологические факторы (эмоциональное восприятие и когнитивные процессы) влияют на межличностные отношения, мотивацию и принятие решений в команде.

Благодаря нейроэкономическим исследованиям в области когнитивной нейробиологии, нейровизуализации и когнитивной психологии стало возможным глубже понять мотивацию, когнитивное обучение, ментальные процессы, принятие решений и запоминание. Теперь руководитель может понять и активировать когнитивные и нейронные механизмы у участников коллективной работы. Основная цель – снизить стресс и устранить конкуренцию между отделами и сотрудниками [96].

Подход основывается на том, что по сути лидерам в организации необходимо иметь дело с логикой, фактами, эмоциями и мнениями. Эмоции присутствуют в каждом аспекте корпоративных процессов, независимо от того, является ли компания либерализованной или нет, влияют на результат или результаты как положительно, так и отрицательно. Несмотря на развитие технологий, которыми владеют компании, эмоциями нельзя управлять или понимать никакими инструментами, кроме людей. То есть основная задача заключается в побуждении благоприятных эмоций и рассмотрение их в качестве ценного актива [61].

Руководителям и работодателям легче эффективно взаимодействовать с другими людьми на разных уровнях организации, если они могут лучше понимать деятельность их мозга.

В настоящее время инструменты нейроменеджмента часто ассоциируются не с внутриорганизационными управленческими процессами, а с интеграцией нейротехнологий в практику взаимодействия с потребителями

или создания новых продуктов, выделяя даже особое направление нейропредпринимательства. Широкое распространение инструменты нейромаркетинга получили совсем недавно, ведь ранее не было осознания эффективности данного инструмента, считалось, что традиционные методы работают лучше. На данный момент справедливо будет утверждать, что для повышения эффективности функционирования предприятия необходимо интегрировать нейротехнологии и традиционные инструменты в единый подход. С помощью нейромаркетинга можно понять причины самых сложных и нестандартных решений сотрудников. В свою очередь, есть примеры и из финансовой сферы. В ней активно применяются такие технологии, как скоринг, позволяющий интегрировать информацию о потребителях из разных источников.

Свою актуальность нейротехнологии доказали и в пищевой промышленности, при изучении восприятия свойств продукта потребителями, и в торговле, где они эффективно использовались для измерения покупательского опыта, показывая альтернативы использования различных инструментов для измерения их влияния на опыт потребителей.

Нейропредпринимательство использует внутренние характеристики для изучения нейронной основы инноваций для улучшения компании [39].

На основании рассмотренного социально-психологического инструментария стоит отметить широкую применимость нейромаркетинга в современных предприятиях. Трансформация экономических отношений приводит и к качественному преобразованию методологии. При этом, безусловно, все вопросы и их реализация не должны противоречить действующему законодательству в сфере труда, защиты прав потребителей. Отдельно стоит вопрос соответствия внутренним (локальным) актам в части регламентов подразделений, этическим кодексам и стандартам, коллективному трудовому договору.

С управленческой точки зрения нейромаркетинг может применяться при решении задач мотивации персонала, совершенствования

внутриорганизационных коммуникаций, повышения эффективности лидерского взаимодействия, предупреждения конфликтов и оптимизации процессов принятия решений. При этом его использование не исключает классические методы менеджмента, а дополняет существующий социально-психологический инструментарий новыми механизмами анализа и проектирования управленческих воздействий.

Важно и то, что теоретический статус нейромениджмента в исследовании определяется не как самостоятельная управленческая парадигма, а как одно из перспективных направлений развития поведенческого и социально-психологического менеджмента, ориентированное на интеграцию достижений нейронауки в систему современного управления организацией.

С другой стороны, Законодательство РФ регламентирует основные права и свободы работников, включая право на достойные условия труда, защиту от дискриминации и неправомерного увольнения. При реализации социально-психологических инструментов все нормы закона в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации [1] и отраслевыми актами должны быть соблюдены.

Также вопросы применения инструментов находятся в ведении законодательства о персональных данных [3], развития бизнеса [2], некоммерческих организациях [4], а также информации [5].

В рамках персональных данных недопустимо неправомерное использование сведений о работниках, распространение данной информации. Стоит отметить, что вопрос не только в репутационном ущербе компании, ухудшении HR-бренда организации, но и в ее конкурентоспособности. Например, если данные о сотрудниках становятся известными в среде HR-специалистов других предприятий, то есть риск утечки кадров, особенно в части среднего и высшего менеджмента.

При сборе и обработке личной информации необходимо получение согласия работников на обработку их данных, обеспечение конфиденциальности и безопасности информации.

В соответствии с Конституцией РФ, ТК РФ устанавливаются принципы о запрете дискриминации на основании какого-либо признака: пола, расы, национальности, возраста, религии или других характеристик. Руководители и менеджеры должны соблюдать принципы равенства возможностей и справедливого обращения с работниками.

Стоит отметить, что трудовое законодательство обязывает работодателя обеспечивать безопасные условия труда на рабочем месте, то есть социально-психологические инструменты не должны создавать рисков и угроз для сотрудников организации. Причем современные исследования рекомендуют предупреждать психологическую и эмоциональную нагрузку, предоставлять необходимую поддержку в случае возникновения стрессовых ситуаций.

Трудовое право, а также коллективный договор являются некоторыми рамками и гарантиями для защиты прав и интересов работников, предотвращают злоупотребления и нарушения этических принципов. Как правило, внутри организации при использовании социально-психологических инструментов прорабатывают соответствующие регламенты: например, положение о ключевых показателях эффективности, о мотивации, обучении, развитии персонала. Локальные акты призваны урегулировать потенциальные конфликты, создать четкую и прозрачную основу для реализации инструментов.

Часто сотрудников отдела кадров, формальных и неформальных лидеров, менеджеров среднего звена отправляют даже на курсы подготовки по законодательству для соответствия всех действий правовым рамкам во избежание репутационного ущерба. Данное обстоятельство обусловлено тем, что законодательство, по сути, определяет спектр и направление использования социально-психологических инструментов, гарантирует этичность и справедливость в организационной культуре. Причем за

соблюдение трудового законодательства перед государством несет персональную ответственность руководитель предприятия. В случае выявления нарушений, к нему могут быть применены соответствующие санкции [159].

Использование инструментария требует сбалансированного подхода, учитывающего и правовые аспекты, и психологические принципы. Компании, применяющие эти инструменты, должны следить за обновлениями и изменениями в законодательстве, чтобы быть в соответствии с новыми требованиями и применять передовые практики [64].

В результате применения инструментов управления достигается более эффективное функционирование коллектива, повышение производительности труда, снижение уровня конфликтов и улучшение общей рабочей атмосферы [163]. Если организация будет учитывать рассмотренные выше аспекты, научно и методично применять инструментарий, можно говорить о формировании некоторого позитивного эффективного бренда работодателя и о внутреннем качественном развитии. Безусловно, за процессом закрепляется соответствующий специалист, имеющий должную квалификацию и перечень компетенций: визионерство, стратегическое мышление, коммуникативные навыки, умение мотивировать, способность принимать решения, эмоциональный интеллект.

Благодаря нейробиологии рабочего дня, основанного на принципе «подход-схема-реакция», физическое и эмоциональное благополучие всех сотрудников группы естественным образом улучшается. Благодаря согласованию действий, реализующих внутреннюю мотивацию, с производительными усилиями и поведением на рабочем месте, организационный успех устойчиво и изначально повышается. Культура естественным образом развивается параллельно, благодаря чему система становится в значительной степени саморегулирующейся. Таким образом, нейромеджмент использует нейробиологию и методы управления,

ориентированные на задачи, для улучшения краткосрочных и долгосрочных результатов для сотрудников и работодателей.

Не менее важное значение в деятельности менеджера занимают вопросы формирования организационной культуры, под которой понимается специфическая, характерная для данного предприятия система связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляемая в рамках предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела. Исследователи утверждают, что становление культуры предприятия происходит по мере его развития, и руководитель может воздействовать на нее с целью формирования желательных установок, ценностей, характера отношений между работниками предприятия [118].

Проблема заключается в том, что существующие методы исследования недостаточно адаптированы для малого бизнеса. Тем не менее, предприниматели проявляют интерес к этому направлению. Начинаящие компании могут использовать готовые решения, основанные на обширных исследованиях крупных корпораций, но их необходимо адаптировать под конкретное предприятие. Однако эти универсальные инструменты не всегда применимы ко всем компаниям, поэтому возникает потребность в проведении собственных исследований, которые ограничены рядом факторов и требуют времени для преодоления.

Большую роль стал играть эмоциональный интеллект – способность вовремя отслеживать свои эмоции и навык управлять ими, а также понимание чужих эмоций и умение с ними работать. Руководитель должен знать, как налаживать прочные эмоциональные связи, ставить правильные цели, создавать корпоративную культуру, которая будет направлена на формирование «безопасной атмосферы», помогать сотрудникам в достижении хороших результатов. Выстроенные доверительные связи между руководителем и подчиненными является залогом успешного результата.

Таким образом, в рамках социально-психологического управления дана авторская классификация инструментов социально-психологического

управления: мотивация, управление конфликтами, обучение, лидерство и нейроменеджмент. Социально-психологические инструменты используются уже на протяжении длительного периода и при этом, безусловно, на фоне экономического развития, социальных изменений претерпевают трансформационные процессы. При этом стоит отметить, что компании не сразу интегрируют данные практики: как правило, все ограничивается базовым комплексом материальной мотивации, построением каналов коммуникации с помощью совещаний, мессенджеров, а также первичного обучения.

Важно, что предлагаемая классификация социально-психологических инструментов управления основывается на критерии доминирующего направления управленческого воздействия на организационное поведение персонала. Она предполагает выделение укрупненных функциональных групп инструментов, каждая из которых направлена на решение определенного класса управленческих задач.

Примечательно, что в качестве классификационного основания используются не конкретные организационные процедуры или частные управленческие технологии, а функциональные механизмы воздействия на мотивационные, коммуникационные, поведенческие и когнитивные аспекты организационного взаимодействия. Именно поэтому в классификацию включены мотивация, лидерство, управление конфликтами и организационное обучение как самостоятельные функциональные направления социально-психологического управления персоналом.

При этом ряд элементов, традиционно рассматриваемых в литературе по менеджменту и организационному поведению, не выделяется в исследовании в качестве самостоятельных классификационных категорий по причине их производного или интеграционного характера. Так, организационная культура рассматривается не как отдельный инструмент управления, а как результирующее состояние организационной среды, формирующееся под

воздействием совокупности мотивационных, коммуникационных, лидерских и поведенческих механизмов управления.

Системы обратной связи, методы командообразования, наставничество и коучинг также не выделяются в качестве самостоятельных элементов классификации, поскольку в исследовании они рассматриваются как прикладные формы реализации более широких функциональных направлений социально-психологического управления. Например, механизмы обратной связи и тимбилдинг интегрируются в систему коммуникационного и лидерского воздействия, а наставничество и коучинг выступают инструментами организационного обучения и развития управленческих компетенций персонала.

Что немаловажно, подобный подход позволяет избежать смешения различных уровней классификации — функциональных направлений управления, организационных технологий и частных прикладных практик. В результате предложенная классификация сохраняет принцип единого основания группировки и обеспечивает более высокий уровень аналитической согласованности.

Важно и то, что авторская классификация не претендует на абсолютную исчерпываемость всех существующих социально-психологических практик управления персоналом. Ее основная задача заключается в систематизации ключевых функциональных механизмов управленческого воздействия, наиболее значимых для организаций малого и среднего бизнеса в условиях организационной неопределенности и трансформации системы управления.

1.3. Компаративный анализ зарубежных типов и инструментария социально-психологического управления персоналом организации малого и среднего бизнеса

В рамках данного параграфа рассмотрены типы социально-психологического управления. Предлагается собственный подход на основе

географического распространения и специфики ценностей конкретных территорий.

Типология социально-психологического управления по странам – это концептуальные особенности, которые описывают механизмы и принципы воздействия на группы и индивидов в социальном контексте с целью достижения определённых целей. Они включают в себя элементы психологии, социологии и управления, исследуя взаимодействие между личностью и социальными структурами.

В настоящее время все более активное развитие приобретают методы управления, основанные на новых принципах, которые придерживаются идеи о заинтересованности в качестве и количестве труда, постоянном росте профессионализма и квалификации, а также достижении конечных результатов. В основе отличия типов друг от друга лежат мотивы, стимулы, интересы, потребности сотрудников.

В литературе в разрезе менеджмента выделяются американский и германский тип. Исследование авторское, типы выделены на основе территориального принципа, который порождает различия в мотивах, стимулах, интересах, потребностях, менталитетов, спецификой ведения бизнеса, ценностных ориентаций. Целью исследования типов является поиск оптимальных инструментов с применимостью для российской практики.

Выделение типологии интересно с позиции анализа на базе конкретных стран и ценностей, в качестве рекомендаций их можно будет дифференцировать, сочетать лучшие практики, которые могут быть адаптированы в России.

Выбор четырех (американского, немецкого, шведского и японского) типов социально-психологического управления обусловлен их существенными различиями в подходах к организации управленческого взаимодействия, мотивации персонала, распределению ответственности, формированию организационной культуры и регулированию внутриколлективных отношений. Указанные страны представляют различные

типы управленческих систем, сформировавшихся под влиянием национально-культурных, экономических и институциональных факторов, что позволяет провести более репрезентативный сравнительный анализ социально-психологических механизмов управления персоналом.

Начать хотелось бы с рассмотрения американского типа социально-психологического управления, так как США является одной из самых развитых и инновационных в этом направлении стран. США считаются страной, где ориентация на результат становится во главе системы функционирования организации, здесь же исторически появились многие передовые практики управления человеческими ресурсами в рамках социально-психологических концепций, как было показано ранее.

В США нашла широкое применение и востребованность концепция эмоционального интеллекта, поскольку исходит из того, что все основано на эмоциях, то есть все результаты сопряжены именно с эмоциональным состоянием коллектива и отдельного работника, а успех компании определяется качеством взаимодействия между сотрудниками и психологического климата. Здесь акцент делается на том, чтобы выстроить благоприятную среду, обеспечить позитивными эмоциями работников, вызывать чувство сопричастности в общих результатах деятельности. Неотъемлемы от этого вопросы управления конфликтами, планирования персонала.

Также активно применяется подход гибкого управления (аналог «мягких» навыков – Agile Management). Концепция основывается на построении эффективной системы управления проектами, как правило, в компаниях в сфере высоких технологий, IT-структурных подразделениях. Гибкость требуется там, где рынок сильно изменчив и нуждается в оперативном реагировании, качественной коммуникации.

Опыт США интересен программами мотивации и стимулирования: распространена практика акций и опционов, то есть работники компании в качестве меры некоторой лояльности получают соответствующие ценные

бумаги. Помимо общей сопричастности и ответственности за результат, сотрудники как бы напрямую определяют и свои дополнительные доходы, то есть здесь четко проявляется американский принцип «time is money». В рамках такой практики сотрудники более взвешенно и ответственно подходят к анализу долгосрочных целей, планированию собственной деятельности.

Безусловно, неотъемлема от рассмотренных элементов и концепций система обучения. В США компании стремятся реализовывать внутренние тренинги, обучающие курсы, целевое обучение, семинарские мероприятия, обмен опытом. Ведущие компании США предлагают своим работникам возможности профессионального роста, внутреннего перемещения, не забывают и о наставничестве (современным сотрудникам, как было сказано ранее, нужна качественная адаптация).

Особое внимание, по мнению американских компаний и исследователей, уделяется вопросам благоприятной среды. Активно используются следующие инструменты:

- анкетирование;
- опросы;
- беседы и интервью [148].

То есть сотрудникам предоставлена возможность высказать мнение, указать на недостатки либо предложить рекомендации в рамках принимаемых решений. С одной стороны, интерес подхода в том, что внутри коллектива происходит некоторый «мозговой штурм» при выработке решения. С другой стороны, компания укрепляет командный дух и мотивирует сотрудников.

При этом стоит отметить, что применяемый инструментарий не может быть статичным, постоянно компании адаптируют подходы и практики к потребностям организации, рынка, условиям среды. Безусловно, даже в рамках рассматриваемого типа происходит некоторые глобализационные процессы и идентичность несколько стирается.

Американские компании всегда были известны высоким уровнем инновационности, не обошли инновации и социально-психологические

методы. Как правило, средние и крупные корпорации в соответствии со своими финансовыми возможностями применяют информационные системы для сбора и анализа данных.

Инструментарий программного обеспечения, как правило, предполагает следующие возможности:

- оценка эффективности;
- построение графиков и таблиц;
- выявление тенденций;
- прогнозирование.

После некоторого «бума» индивидуализма в начале 2000-х годов в США компании стали задумываться о необходимости удовлетворения личных потребности (в том числе, апеллируя к пирамиде А. Маслоу и других исследователей), поскольку компании пришли к выводу, что многие сотрудники не реализуют свой потенциал личной жизни, уходя в работу и карьеру. Для этого американские компании формируют некоторые программы баланса работы и личной жизни, среди них гибкий график работы, сочетание удаленной и очной работы, программы по здоровью (в том числе в рамках корпоративных спортзалов, медицинских учреждений). Такие инструменты служат серьезными мотивами удовлетворения потребностей работников, качества психологического климата.

Особый интерес представляют вопросы нейромнеджмента. Как на государственном уровне (на базе высших учебных заведений), так и в рамках конкретных крупных организаций формируются исследовательские центры в сфере разработки методов управления мозговой активностью. В 2024 году объем инвестиций в научные исследования по данному направлению превысил 300 млрд. долларов США, а к 2030 предполагается трехкратное увеличение [164].

В США нейромнеджмент принципиально отличается от нейролидерства тем, что фокусируется преимущественно на задачах, а не на более масштабных целях. Однако, учитывая социально-эмоциональное

влияние на рабочем месте и рабочие отношения, существуют специфические аспекты нейролидерства, которые имеют значение [27].

Изучение опыта США позволило сделать вывод, что американский тип базируется на принципах индивидуализма, ориентации на результат, прозрачности, качественной обратной связи. Здесь активно представлены инструменты материальной и нематериальной мотивации, поиска баланса между личной жизнью и рабочими процессами, а также нейроменеджмент.

2. Германский тип. По нашему мнению, его следует рассмотреть в рамках исследования, поскольку Германия – одна из наиболее развитых европейских стран. Основной акцент в рамках данной концепции делается на корпоративной культуре, сотрудничестве, удовлетворенности коллектива. Имеют место и коллективистские черты организации работы.

В основе германского типа социально-психологического управления лежит социальное партнерство между работником и работодателем, активный прогрессивный диалог. Все упирается в ценностные ориентации, здесь исторически сложились традиции социального диалога, сильные профсоюзы и инструменты защиты работников. На общегосударственном уровне на регулярной основе обсуждаются вопросы условий работы, заработной платы и безопасности.

Аналогично с Соединенными Штатами Америки, достаточное внимание уделено вопросам профессионального развития и обучения. Немецкие компании активно инвестируют в образование и развитие компетенций сотрудников. Стоит отметить, что очень развита стажировка с наставничеством, то есть даже без опыта работы можно научиться определенным видам деятельности прямо на рабочем месте под руководством ментора.

Концепция «Mitbestimmung» (совместное участие) также играет важную роль. Она предусматривает широкое участие работников в принятии решений, особенно на уровне предприятия. Работники имеют право выбирать представителей, которые заседают в совете директоров компаний и участвуют

в принятии стратегических решений. По сути, здесь также прослеживаются ценности с позиции представления интересов работников в профессиональных союзах [139].

В Германии также активно используются методы управления, направленные на создание здоровых и безопасных рабочих условий. Производственные компании обращают особое внимание на охрану труда и здоровье, стремятся предотвращать риски и создавать безопасную и здоровую рабочую среду. Среди инструментов можно выделить:

- проверки;
- анализ условий труда;
- контрольно-надзорные функции;
- инструктажи;
- качество (безопасность) оборудования;
- тренинги в части физической и психологической безопасности.

Также в рамках германского типа акцент делается на построение равенства и разнообразия рабочей среды. В Германии компании стремятся создавать внутри организации некоторую инклюзивную культуру, ставятся вопросы внутренней идентичности. При этом важно не нарушить ценности конкретных людей, не допускаются вопросы дискриминации по какому-либо принципу. То есть можно говорить о наличии еще одного принципа – справедливости [29].

Германский тип, по сравнению с американским, основывается на долгосрочных отношениях (конечно, в этом плане «отстает» от японской). Немецкие компании ценят стабильность, непрерывную занятость, перспективный карьерный рост и длительное удержание работника. Для этого формируются обширные системы мотивации (как материальной, так и нематериальной) [36].

Аналогично с США, в Германии компании стремятся развивать и обучать сотрудников. Можно сказать, что вопросы развития кадров и повышения квалификации стали некоторым мировым трендом и

неотъемлемым условием обеспечения конкурентоспособности. Причем обучение касается не только конкретных аспектов деятельности (например, профессиональной производственной сферы), но и межличностных качеств, тимбилдинга.

Особое внимание компании в Германии уделяют вопросам социальных гарантий (некоторый аналог российского «социального пакета») со стороны работодателей. При этом стоит отметить, что аналогично американским организациям, немецкие компании активно инвестируют в создание корпоративных центров проведения досуга, специализированные инструменты социальной безопасности и защиты.

Касательно вопросов нейромеджмента Германия активно также инвестирует в данные вопросы на базе конкретных предприятий. Объем инвестиций несколько ниже, чем в США – около 12 млн. долларов в 2022 году [165].

Подводя итог по немецкому типу, стоит отметить, что здесь сочетаются черты построения социального партнерства, коллективной ответственности за результат, акцент на эффективности и социальном развитии каждого сотрудника.

3. Шведская тип. Швеция известна своим прогрессивным подходом на основе ценностей равенства, демократии и сотрудничества.

Одной из ключевых особенностей шведского опыта является практика широкой демократизации рабочей среды, ведь работники активно участвуют в процессе принятия решений. Здесь прослеживается некоторая европейская демократичность в части принятия решений в управлении организации. Интересно то, что здесь трудовые функции рассматриваются вне зависимости от пола, а компании осуществляют политики по предотвращению дискриминации, активно стимулируют повышение женщин в руководящие должности. Отчасти здесь прослеживается задача повышения общей производительности экономики государства за счет мобилизации всего трудового потенциала [166].

Следуя общемировым тенденциям, компании Швеции активно инвестируют в развитие персонала, чтобы работники могли развивать свои профессиональные навыки и компетенции. Очень активно поощряется самообучение и саморазвитие, для этого компании создают некоторые базы знаний, покупают платные подписки для доступа к специализированной научной литературе.

Наряду с американскими и немецкими компаниями, организации Швеции стремятся к заботе о здоровье и психологическому благополучию работников, для чего предлагают расширенные программы отпусков, предоставляют расширенную медицинскую страховку организациям. В крупных компаниях присутствуют центры психологической помощи, часто даже в маленьких компаниях есть штатный психолог.

4. Японский тип. И, наконец, для полноты картины рассмотрим японский. Япония достаточно давно является передовой страной во многих отраслях и славится своими особыми подходами к управлению и организационной культуре [36].

В основе японского типа лежит принцип непрерывного улучшения (развития) «Kaizen». Концепция базируется на том, что все процессы, продукция, методы работы должны регулярно оценивать и совершенствоваться [31].

Основные принципы и элементы методологии Kaizen представлены на рисунке 1.4.

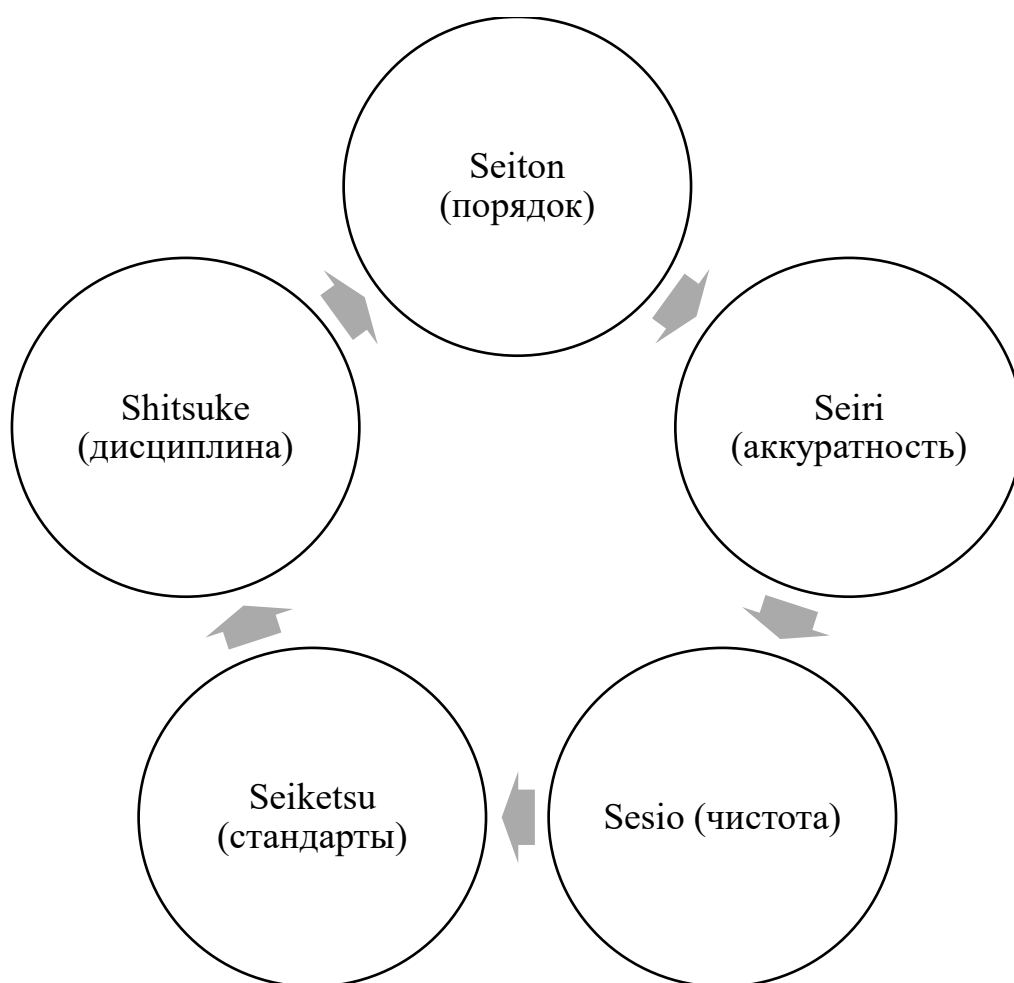


Рисунок 1.4 – Основные принципы 5S в рамках Kaizen японского типа социально-психологического управления

Источник: [36]

По сути, в основе лежат пять взаимосвязанных элементов аккуратности, порядка, чистоты, стандартизации и дисциплины. Японские компании не ограничиваются кулуарным решением вопросов о развитии компании, а активно привлекают работников к проработке стратегического видения и постоянного совершенствования. Все сотрудники имеют возможность высказывать свои идеи и предлагать инновационные решения.

Социально-психологическое управление в Японии строится в соответствии с концепцией управления качеством TQM («Total Quality Management»). Данная методология, по сути, следует принципу Kaizen в разрезе производимой продукции и оказываемых услуг. Компании уделяют внимание обучению сотрудников, развивают профессиональные качества.

Регулярно должен осуществляться контроль качества продукции для своевременного определения потенциальных проблемных зон и принятия соответствующих решений.

Помимо рассмотренных выше принципов, важным является «Nemawashi», который означает предварительное согласование или консенсус. В японской культуре принято принимать решения после тщательного обсуждения сотрудниками и достижения широкого согласия ввиду того, что сильная команда невозможна без качественной консолидации и выработки единой коллективной (большинства) позиции. Сюда же относится качественная коммуникация [31].

В рамках обучения японские компании пришли к выводу, что основа закладывается в лидерстве (в том числе неформальном) и служит, по сути, залогом долгосрочных взаимоотношений работников и работодателя. Идея «пожизненного» найма заложена глубоко в японской культуре, в связи с чем лидер в организации становится некоторым наставником карьерного роста и неотделимого жизненного пути работника от организации. Для этого современные компании делают ставку на обучение этих лидеров, поскольку именно от них зависит психологическое состояние работников [65].

В Японии еще популярна концепция «Muda, Mura, Muri» в управлении в части устранения потерь и недопущения перегрузки рабочих процессов. В организациях реализуется четкое нормирование и его превышение – недопустимо, активно действуют профсоюзы для недопущения нарушения прав работников.

В этой стране также существует подход к управлению межличностными отношениями на рабочем месте. Они придерживаются принципа «Ringi» – принятие решений на основе широкого консенсуса и учета мнения всех заинтересованных сторон. Важна не только сама задача, но и вовлечение всех заинтересованных лиц в процесс принятия решений.

Японский тип в применении социально-психологических методов управления персоналом подчеркивает важность гармоничного сочетания

технических и социальных аспектов. То есть как раз идет о прямой реализации методов социально-психологического управления, чтобы быть предприятию эффективным, и при этом адекватно воздействовать на сотрудников [103].

Рабочая среда в Японии строится так, чтобы работники имели бы возможность развиваться и обязательно ощущать удовлетворенность от результатов собственной деятельности. Опыт Японии может быть полезен благодаря ряду ценных уроков и принципов, поскольку именно эта страна уделяет такое большое внимание именно совершенствованию всех процессов, коллективному принятию решений. Отдельного внимания заслуживает идея пожизненного найма, то есть по сути компании Японии могут таким образом существенно сократить издержки на поиск сотрудников. Часто цена найма рядового работника может превышать 500 долларов США, а если говорить о среднем или высшем менеджменте, то показатели могут превышать десятки тысяч долларов. Например, в России текучесть кадров крайне высокая, и компании вынуждены расходовать дополнительные ресурсы. Безусловно, конечно, у Японии есть некоторое преимущество, поскольку такая система формировалась исторически и можно говорить, что даже заложена на уровне культурного кода [65].

Есть существенная схожесть с США. Японский опыт демонстрирует, что компании формируют некоторые программы баланса работы и личной жизни, среди них гибкий график работы, сочетание удаленной и очной работы, программы по здоровью (в том числе в рамках корпоративных спортзалов, медицинских учреждений). Компании стремятся построить некоторый баланс и гибкость для работников для сочетания производственной функции и личной жизни, потенциала и самореализации.

Японский подход делает ставку на социально-психологические аспекты управления организацией. Во главу угла ставится непрерывное развитие рабочей обстановки, создания соответствующей рабочей среды.

Отдельного внимания заслуживают вопросы нейромэнеджмента. Компания активно применяет такие инструменты в сфере медицины

образования. Помимо активных теоретических исследований, очень много методик и инструментария направлены в практику [101].

Если сделать вывод по японскому типу, то Япония обладает преимуществом с позиции существенной экономии на издержках за счет концепции пожизненного найма, а также реализации принципа Kaizen в рамках всех рабочих процессов, демократизации и активного участия работников в совершенствовании всех аспектов.

В таблице 1.2 приведены специфика типов, их принципов и проблем.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика типов социально-психологического управления

Государство	Принципы	Проблемы
Американская	Индивидуализм Прозрачность Ориентация на результат Инновации Активно развиваются инструменты нейромаркетинга	Высокий уровень расходов для организаций
Германская	Структурированность Коллективизм Долгосрочные цели В части нейромаркетинга акцент на нематериальную мотивацию	Иногда имеют место злоупотребления со стороны профсоюзов
Японская	Качество Групповая ответственность Нейромаркетинг активно используется лидерство через служение	Ограниченность ответственности за результат
Шведская	Демократичность Баланс между личной жизнью и работой Инновации	Высокий уровень расходов для организаций

Источник: составлено автором

Сравнительная таблица демонстрирует, что американский тип из всех выделяется инновациями, технологическим преимуществом, при этом,

безусловно, расходы компаний из США существенно выше. Основная задача заключается в создании благоприятной рабочей среды, развитии лидерских качеств. В свою очередь, Япония обладает преимуществом с позиции существенной экономии на издержках за счет концепции пожизненного найма, а также реализации принципа Kaizen в рамках всех рабочих процессов, демократизации и активного участия работников в совершенствовании всех аспектов [103].

Часто организации сталкиваются с дефицитом компетенций, то есть необходима потребность в обучении, а это также вопрос финансовой обеспеченности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследование показало, что есть финансовых ресурсов больше, то результат в части освоения данного инструментария существенно выше. Отрасль также отчасти определяет структуру и величину затрат. Например, в электронной коммерции они, как правило, ниже, поскольку нет необходимости аренды дорогостоящих объектов недвижимости, найма большого числа сотрудников. Производство, с другой стороны, все это требует, отчасти это также сказывается на возможностях в привлечении средств в дополнительные проекты, связанные с социально-психологическими методами управления.

Если подвести итог по германскому типу, то здесь прослеживается четкое влияние профсоюзов, высокий уровень защиты прав работников, расширение трудовые нормы. Немецкие компании инвестируют в образования, создают инклюзивную и разнообразную культуру. В свою очередь, компании Швеции стремятся балансировать между эффективностью трудовой деятельности и возможности работников для организации личной жизни. Компании стремятся инвестировать в обучение и развитии, заботиться о благополучии сотрудников.

При этом большинство из рассмотренных типов имеют общие цели и применяемые инструменты. Во-первых, компании активно инвестируют в развитие сотрудников, повышают их уровень компетенций и квалификации.

Безусловно, во-вторых, это материальная и нематериальная мотивации. Все страны активно ведут разработки в области нейроменеджмента [101].

При этом стоит подчеркнуть, что не всегда возможно использовать один конкретный тип в любой стране, поскольку они являются отождествлением культурного кода и ценностей в организации рабочих процессов. Кроме того, например, развивающиеся страны не могут позволить в полной мере себе американский вариант ввиду технологических ограничений и высоких потребностей в финансировании. То есть в рамках конкретной страны оптимальным будет поиск и апробация конкретных элементов типов социально-психологического управления, постепенное их совершенствование.

Поэтому можно сочетать наиболее прогрессивный инструментарий. Компании могут анализировать практику наиболее развитых компаний своей страны и соседних государств для понимания уже апробированного опыта и доказавшего свою эффективность либо, наоборот, показавшего нецелесообразность в условиях затрат. Например, в России есть множество исследований, касающихся невозможности использования японской практики пожизненного найма ввиду системы ценностей. Также более широкая проблема в части найма женщин и построения карьеры на фоне преобладания семейных ценностей. В этой связи весь вопрос сводится к поиску оптимального сочетания между апробированными методами, ценностными установками. Стоит подчеркнуть, что они могут отличаться даже в различных регионах, поскольку Россия является многонациональной страной и, например, методы управления в Республике Дагестан, Хабаровском крае и Москве будут существенно отличаться с позиции принципов построения коммуникации, отношения к труду.

При этом все типы подчеркивают важность эффективного лидерства и командного сотрудничества: тренинги, коучинг и менторство, активно используются за рубежом для формирования и поддержания высокофункциональных команд. Также во всех подходах в качестве перспективных инструментов значится нейроменеджмент.

Таким образом, типы социально-психологического управления – это концептуальная схема, которая описывает механизмы и принципы воздействия на группы и индивидов в социальном контексте с целью достижения определённых целей. Целью исследования типов является поиск оптимальных инструментов с применимостью для российской практики. Были проанализированы четыре основные типы социально-психологического управления: американский, германский, шведский, японский. Выделение типов интересно с позиции анализа на базе конкретных стран и ценностей, в качестве рекомендаций их можно будет дифференцировать, сочетать лучшие практики, которые могут быть адаптированы в России. Изучение опыта США позволило сделать вывод, что американский тип базируется на принципах индивидуализма, ориентации на результат, прозрачности, качественной обратной связи. Здесь активно представлены инструменты материальной и нематериальной мотивации, поиска баланса между личной жизнью и рабочими процессами, а также нейроменеджмент. В немецком типе сочетаются черты построения социального партнерства, коллективной ответственности за результат, акцент на эффективности и социальном развитии каждого сотрудника. Наряду с американскими и немецкими компаниями, организации Швеции стремятся к заботе о здоровье и психологическому благополучию работников, для чего предлагают расширенные программы отпусков, предоставляют расширенную медицинскую страховку организациям. В крупных компаниях присутствуют центры психологической помощи, часто даже в маленьких компаниях есть штатный психолог. Япония обладает преимуществом с позиции существенной экономии на издержках за счет концепции пожизненного найма, а также реализации принципа Kaizen в рамках всех рабочих процессов, демократизации и активного участия работников в совершенствовании всех аспектов.

По итогам первой главы установлено, что существующие научные подходы к исследованию социально-психологических механизмов управления

характеризуются высокой степенью фрагментарности и отсутствием единого методологического подхода к рассмотрению социально-психологического инструментария в системе современного менеджмента. Анализ научной литературы показал, что большинство исследований либо сосредоточено преимущественно на психологических аспектах поведения работников, либо рассматривает отдельные инструменты мотивации, коммуникации и лидерства без их интеграции в единую систему управленческого воздействия. При этом вопросы взаимосвязи социально-психологических механизмов с процессами принятия управленческих решений, организационного поведения и адаптации системы управления к условиям неопределенности остаются разработанными недостаточно полно.

Примечательно, что в современной управленческой науке сохраняется и ограниченность методических подходов к интеграции достижений нейронауки в систему социально-психологического управления персоналом. Несмотря на возрастающий интерес к нейроменеджменту и поведенческим исследованиям, существующие разработки преимущественно ориентированы либо на психологическую интерпретацию когнитивных процессов, либо на отдельные маркетинговые аспекты применения нейротехнологий. Вопросы использования нейрокогнитивных механизмов в системе организационного управления, управления поведением персонала и повышения качества управленческих решений разработаны недостаточно.

Кроме того, выявлен теоретический пробел, связанный с отсутствием комплексного подхода к адаптации зарубежных моделей социально-психологического управления к условиям российских организаций малого и среднего бизнеса. Большинство существующих исследований ориентировано либо на анализ крупных зарубежных корпораций, либо на изучение отдельных управленческих практик без учета специфики российской организационной культуры, особенностей внутриорганизационного взаимодействия, ограниченности ресурсов малого и среднего бизнеса и высокой роли неформальных коммуникаций.

В ходе исследования также установлено, что в научной литературе отсутствует единый подход к разграничению понятий «социально-психологическое управление», «социально-психологические методы управления», «инструменты управления», «организационное поведение» и «нейроменеджмент». Это создает методологическую неопределенность и затрудняет разработку прикладных механизмов внедрения социально-психологического инструментария в систему менеджмента.

Авторский подход к преодолению выявленных теоретических ограничений заключается в формировании комплексной концепции социально-психологического управления персоналом, интегрирующей управленческие, поведенческие и нейрокогнитивные аспекты организационного взаимодействия. В отличие от существующих подходов, предложенная концепция рассматривает социально-психологические инструменты управления не как совокупность отдельных методов мотивации или коммуникации, а как взаимосвязанную систему управленческого воздействия, ориентированную на регулирование организационного поведения, повышение согласованности внутриорганизационных процессов и улучшение качества принимаемых управленческих решений.

Для преодоления выявленного методологического разрыва автором предложено уточнение трактовки социально-психологического управления, разработана классификация социально-психологических инструментов управления с интеграцией нейробиологических паттернов, а также предложена типология зарубежных моделей социально-психологического управления, адаптированная к условиям российского предпринимательского сектора. Что немаловажно, в исследовании нейроменеджмент рассматривается не как самостоятельная управленческая концепция, а как дополнительный аналитико-диагностический элемент развития современного социально-психологического инструментария управления персоналом.

В результате первая глава формирует теоретико-методологическую основу дальнейшего исследования, позволяющую перейти от описательного

анализа отдельных социально-психологических подходов к разработке системных механизмов их практического применения в организациях малого и среднего бизнеса.

Глава 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ПРИМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

2.1. Основы анализа эффективности применения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации

В первую очередь, необходимо раскрыть концептуальный подход, который заключается в рассмотрении социально-психологических инструментов управления не как совокупности разрозненных кадровых или коммуникативных практик, а как интегрированной системы управленческого воздействия на организационное поведение персонала, обеспечивающей повышение устойчивости, адаптивности и эффективности функционирования организации.

Примечательно, что в основе такого подхода лежит синтез классических социально-психологических механизмов управления — мотивации, лидерства, организационного обучения и управления конфликтами — с современными когнитивными и нейроаналитическими методами исследования организационного поведения. В отличие от традиционных подходов, где социально-психологические инструменты рассматриваются преимущественно как элементы кадровой политики или управления персоналом, в исследовании они интерпретируются как самостоятельный механизм стратегического организационного управления.

Концептуальная специфика работы также проявляется в том, что управление организационным поведением рассматривается через взаимосвязь трех уровней социального, психологического и когнитивно-поведенческого.

Первый уровень связан с организацией внутрикорпоративного взаимодействия, коммуникаций и координации деятельности сотрудников. Второй ориентирован на мотивационные установки, эмоциональное состояние и вовлеченность персонала. Третий предполагает использование элементов

нейроменеджмента и когнитивного анализа для повышения обоснованности управленческих решений и диагностики организационного поведения.

Что немаловажно, нейроменеджмент рассматривается не как автономная технология управления, а как дополнительный аналитико-методологический контур системы менеджмента, усиливающий эффективность традиционных социально-психологических инструментов управления за счет более глубокого анализа когнитивных и эмоциональных механизмов организационного взаимодействия.

Концептуальный подход также заключается в адаптации социально-психологических инструментов управления к условиям малого и среднего бизнеса. В исследовании учитываются ограниченность ресурсного обеспечения, высокая зависимость организаций от качества внутриорганизационного взаимодействия, повышенная роль личности руководителя, нестабильность организационной среды, необходимость повышения адаптивности системы управления.

В рамках исследования предложена концепция социально-психологического управления, в которой организационная эффективность достигается посредством системного управленческого воздействия на мотивационные, коммуникационные, поведенческие и когнитивные процессы внутри организации.

В рамках исследования социально-психологических инструментов управления в организации можно выделить два направления проведения исследования:

- микроуровневое;
- макроуровневое.

В рамках исследования следует за основу взять макроуровень, поскольку конкретная организация не является объектом исследования и не позволяет дать комплексное представление об особенностях (комплексной практике) применения социально-психологических инструментов в России.

Схема анализа в рамках методики является авторской, цели, этапы, задачи подобраны в соответствии с общей методологией диссертации.

Целью исследования является анализ используемого социально-психологического инструментария, а также идентификация проблемных факторов, которые влияют на возможность их применения в среде малого и среднего бизнеса.

Задачи:

- определение метода исследования;
- проработка целевой аудитории;
- реализация исследовательских методов;
- обработка результатов.



Рисунок 2.1 – Методическая схема анализа применения социально-психологических инструментов управления в организации

Источник: составлено автором

Методические основы исследования начинаются с четкой постановки целей и задач, которые определяют направление и рамки всего проекта. На этом этапе важно сформулировать основные вопросы, на которые необходимо получить ответы, а также определить, какие аспекты темы будут исследоваться. После этого выбирается метод исследования, который в данном

случае включает опрос как основной инструмент сбора данных. Опрос позволяет получить информацию от целевой аудитории.

В рамках данного исследования было проведено личное анкетирование: в формате непосредственного контакта с респондентом, а также дистанционное – удаленное участие.

По способу представления вопросов анкеты различают: анкетирование на основе печатной формы, офлайн (offline) и онлайн (online) анкетирование. При анкетировании на печатной основе вопросы анкеты размещаются на печатном бланке. Было выбрано онлайн анкетирование с предоставлением вопросов анкеты респонденту в виде электронного документа без подключения к сети Интернет (например, анкета в приложении MS Office Excel) [40].

В рамках исследования проведен опрос 60 респондентов – руководителей разного звена предприятий малого и среднего бизнеса. География исследования охватывает три региона: Ростовскую область, город Москву и город Севастополь, что позволяет учесть региональные особенности и различия в восприятии темы. Так как данные регионы отличаются по уровню развития малого и среднего бизнеса. Г. Москва является наиболее передовым субъектом, в г. Ростов-на-Дону среднероссийские показатели, а г. Севастополь относится к развивающимся. Доля ростовских малых и средних компаний составила 50% от всего объема, компании из Севастополя составили 25 % и г. Москвы – 25% соответственно.

Следует учитывать, что эмпирическая база исследования имеет определенные территориальные ограничения, обусловленные спецификой формирования выборки организаций малого и среднего бизнеса. Наибольшая доля респондентов представлена организациями Ростовской области, что связано с доступностью эмпирического материала, устойчивыми исследовательскими контактами с предприятиями региона и возможностью получения более детализированной информации о практике применения социально-психологических инструментов управления. При этом в

исследование также включены организации Москвы и Севастополя, что позволило сопоставить особенности применения рассматриваемого инструментария в регионах, различающихся по уровню экономического развития, структуре предпринимательской среды и степени распространенности современных управленческих практик.

Включение в исследование организаций Москвы обусловлено высокой концентрацией современных кадровых и управленческих практик, развитостью консультационной и образовательной инфраструктуры, а также более высокой степенью цифровизации управленческих процессов. В свою очередь, организации Севастополя представляют интерес с точки зрения анализа функционирования малого и среднего бизнеса в условиях специфической институциональной и территориально-экономической среды. Ростовская область, являясь одним из крупнейших экономических центров Южного федерального округа, позволяет исследовать особенности применения социально-психологических инструментов управления в региональной предпринимательской практике.

Важно отметить, что данный анализ подразумевает выявлении ключевых тенденций, ограничений и детерминант применения социально-психологических инструментов управления в различных организационных условиях. И не предусматривает построение полностью репрезентативной модели для всего сектора малого и среднего предпринимательства Российской Федерации. В этой связи используемая выборка рассматривается как аналитико-диагностическая, позволяющая выявить устойчивые взаимосвязи между особенностями организационной среды и практикой использования социально-психологического инструментария.

Формирование выборки носило комбинированный характер и основывалось на сочетании целенаправленного экспертного отбора и принципов доступной выборки. В исследование включались организации, представители которых непосредственно участвуют в процессах управления персоналом, организации внутрикорпоративного взаимодействия и принятия

управленческих решений. Такой подход обусловлен спецификой предмета исследования, поскольку оценка результативности и востребованности социально-психологических инструментов управления требует наличия у респондентов практического управленческого опыта и понимания особенностей функционирования организации.

В качестве респондентов выступали собственники бизнеса, руководители организаций, линейные руководители и представители управленческого звена компаний малого и среднего бизнеса. При этом учитывались различия в управленческом стаже, уровне профессиональной подготовки и степени вовлеченности респондентов в процессы организационного управления. Примечательно, что подобная структура респондентов позволила получить более разностороннюю оценку применения социально-психологических инструментов управления и снизить риск односторонней интерпретации исследуемых процессов.

Респонденты являются представителями организаций из разных отраслей народного хозяйства: 20% компаний из области науки, образования и инноваций, 20% – это консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, 15% из торговли, 10% представляют сферу красоты, 5 % малых и средних предприятий из сферы производства, остальные компании представлены в незначительном объеме из следующих отраслей: общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее. Компании также отбирались по чистой прибыли (от 2 млн. руб. в год) и темпам ее прироста (от 10% до 100% в год).

После сбора данных осуществляется систематизация и обработка результатов, что включает в себя анализ ответов и выявление ключевых тенденций. На заключительном этапе формулируются выводы, основанные на полученных данных, что позволяет сделать обоснованные рекомендации и предложения по исследуемой теме.

Респонденты заполняют анкету, отвечают на вопросы открытого и закрытого типа на компьютере, полученные результаты сохраняются и/или отправляются разработчику анкеты на любой носитель информации и по электронной почте для дальнейшей обработки полученных данных. Онлайн анкетирование представляет собой размещение вопросов анкеты в электронном виде и предоставлении респонденту удаленного доступа к ней [40].

Опросы являются краеугольным камнем сбора данных в различных отраслях, от маркетинга и образования до здравоохранения и социальных наук. Они предлагают структурированный способ сбора информации, оценки мнений и информирования процессов принятия решений.

На сегодняшний день существует необходимость выяснения того, как воспринимают использование социально-психологических инструментов управления представители малого и среднего бизнеса разных отраслей России. Какие существуют, на их взгляд, сдерживающие факторы для внедрения этих инструментов управления. Существует ли понимание потенциала использования социально-психологических инструментов.

Опрос – это более широкий процесс со следующими элементами: сбор, анализ и интерпретация данных респондентов. Целью является получение информации, принятие решений или выявление тенденций.

Его основой выступает анкета для сбора информации, также применяются инструменты разработки исследования, формирования выборки, подачи вопросов и анализ результатов.

Шкалы для получения данных выбирались по следующим критериям:

- 1) характеристики компаний: географические, экономические;
- 2) информация об опыте применения социально-психологических инструментов, осведомленности о возможностях их реализации среди компаний;
- 3) лояльность компаний к применению новых инструментов управления.

Для проведения опроса была сформирована выборка компаний. Элементами исследования для проведения опроса выступают сотрудники компаний, единицами отбора малые и средние предприятия.

Выборка формировалась методом стратификации путем случайного вероятностного отбора. Были отобраны страты: Ростовской области, г. Москва и г. Севастополь.

Минимально необходимый объем выборки определялся исходя из возможностей проведения поисково-аналитического исследования в области организационного поведения и кадрового менеджмента. При расчете использовались общепринятые подходы к определению объема выборочной совокупности для социально-экономических исследований с учетом ограниченности генеральной совокупности и сложности доступа к управленческому персоналу организаций малого и среднего бизнеса. Итоговый объем выборки составил 60 респондентов, что при доверительной вероятности 90% и допустимой ошибке $\pm 10.62\%$, позволяет выявлять основные тенденции восприятия социально-психологических инструментов управления и проводить аналитическую интерпретацию полученных результатов.

Минимально необходимое количество респондентов определялось с использованием общепринятых подходов к расчету объема выборки в социально-экономических и управленческих исследованиях. Расчет осуществлялся на основе параметров доверительной вероятности, допустимой ошибки выборки и предполагаемой вариативности исследуемых признаков. В качестве специализированной методики использовался стандартный статистический подход расчета объема выборочной совокупности для исследований с неизвестным распределением генеральной совокупности:

$$SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}, \text{ где:}$$

Z = Z фактор, коэффициент надёжности (1,65 для 90% доверительного интервала)

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5)

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, $0,1062 = \pm 10,62\%$)

Важно отметить, что данная часть исследования носит поисково-аналитический характер, что позволяет выявить основные тенденции восприятия социально-психологических инструментов управления в исследуемых группах организаций малого и среднего бизнеса. Полученные результаты не претендуют на полную статистическую экстраполяцию на весь сектор МСП Российской Федерации, однако являются достаточными для предварительной диагностики управленческих практик, выявления ключевых факторов и формирования методических рекомендаций.

Также для повышения достоверности интерпретации результатов количественные данные были дополнены содержательным анализом ответов респондентов, экспертной оценкой и сопоставлением выявленных закономерностей с теоретическими положениями исследования. В связи с этим результаты рассматриваются не как окончательная статистическая модель, а как эмпирическая база для выявления управленческих тенденций и последующей разработки авторских методических решений.

Метод обработки информации – одномерный анализ данных, кросс-табуляция.

Методы исследования: полевые, проводятся в форме опроса, рабочим документом выступает анкета.

Результаты исследования показали, что доля ростовских малых и средних компаний составила 50% от всего объема, компании из Севастополя составили 25 % и г. Москвы – 25% соответственно. Данные компании представляли организации из разных отраслей народного хозяйства: 20% компаний из области науки, образования и инноваций, 20% – это консалтинговые организации, специализирующиеся на личном и бизнес консультировании, а также на маркетинге, 15% из торговли, 10%

представляют сферу красоты, 5 % малых и средних предприятий из сферы производства, остальные компании представлены в незначительном объеме из следующих отраслей: общественного питания, коммунального хозяйства, юридических услуг, IT-технологий и прочее.

В рамках опроса предусмотрены следующие вопросы:

1. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я знаю всё о социально-психологических инструментах управления?
2. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я бы с удовольствием посетил мероприятие, на котором бы более подробно рассказали о социально-психологических инструментах управления?
3. В какой степени Вы согласны с утверждением: при снижении затрат я бы рассмотрел(а) возможность использования социально-психологических инструментов?»,
4. К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Доступность внедрения социально-психологических инструментов управления?»
5. Сколько дней вы можете выделить на внедрение социально-психологических инструментов управления?».

Полная анкета приведена в приложении В.

Компаниям также выставлялась собственная экспертная оценка с позиции использования социально-психологических методов управления по следующим критериям (таблица 2.1)

Критериальная характеристика позволяет достаточно эффективно оценить конкретные аспекты функционирования организаций с позиции социально-психологического управления, уделено внимание аспектам мотивации в различных ее проявлениях, нейроменеджменту, управлению конфликтами и документальному оформлению и регламентации данных процедур.

В части региональных аспектов регионы были проранжированы по величине ВРП. Городу Севастополю с наименьшим показателем присвоен 1

балл, 3 балла – Ростовской области и 5 – Москве. То есть речь идет о наиболее экономически развитых субъектах Российской Федерации, чтобы проследить зависимость факторов (Москва – как наиболее развитый регион с позиции бизнеса, Ростовская Область – среднероссийский уровень, Севастополь – развивающийся субъект).

Таблица 2.1 – Критериальная характеристика

Оценка	Критерий
1-2 балла	Организация практически не использует методы социально-психологического управления, действует ситуативно и интуитивно.
3-4 балла	В организации сформированы элементы материальной и нематериальной мотивации, прослеживаются каналы коммуникации
5-6 баллов	В организации выстроена качественная система нематериальной мотивации, хорошие наработки в рамках коммуникационных аспектов, управления конфликтов.
7-9 баллов	Четко сформулирована и документально оформлена система мотивации, есть наработки в сфере управления конфликтами.
10 баллов	Используется нейромнеджмент. Стандартизована система мотивации, управления конфликтами.

Источник: составлено автором

Также разработаны критерии успешности компании с балльной оценкой от 1 до 5 (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Критериальная характеристика успешности компании

Оценка	Критерий
1	Чистая прибыль менее 2 млн. рублей.
2	Темп роста прибыли от 100 до 110 %, при чистой прибыли более 2 млн. рублей.
3	Темп роста чистой прибыли – от 110 % до 125 %. Темп роста выручки – более 100 % за последний год.
4	Темп роста чистой прибыли – от 125 % до 200 %. Темп роста выручки – более 100 % за последний год.
5	Чистая прибыль – более 100 млн. рублей. Темп роста прибыли – более 200 %.

Источник: составлено автором

Критериальные различия построены на величине чистой прибыли и темпа роста выручки за последний год.

В части обработки результатов стоит отметить, что она начинается с этапа сбора данных, то есть систематизации и организации полученной информации. На этом этапе важно убедиться, что все ответы респондентов корректно зафиксированы и структурированы. Данные сведены в электронные таблицы для обработки. После этого следует этап кодирования, где открытые ответы преобразуются в количественные показатели (группировка по шкалам), проводится проверка на наличие пропусков и аномалий в данных.

Следующим шагом является анализ собранных данных, который может включать как количественные, так и качественные методы. Количественный анализ предполагает использование статистических методов для выявления закономерностей (применен метод корреляции).

Качественный анализ предполагает обширную описательную характеристику по каждому из вопросов анкеты, результаты визуализируются с помощью таблиц и диаграмм. На заключительном этапе определены факторы, которые влияют на использование психологических инструментов (раздел 2.3 исследования).

Таким образом, основы анализа применения социально-психологических инструментов управления в организации предполагают постановку целей и задач исследования, определение методического инструментария (в данном случае – анкетирование), в качестве метода обработки данных выбран одномерный анализ данных, кросс-табуляция. Число респондентов – 60 человек – руководители малых и средних предприятий г. Севастополя, г. Москвы и Ростовской области.

2.2. Исследование восприятия востребованности малым и средним бизнесом социально-психологических инструментов кадрового менеджмента

В рамках исследования была поставлен ряд гипотез:

А.1. Успешность компании малого и среднего бизнеса определяет возможность внедрения методов социально-психологического управления.

А.2. Уровень развития региона оказывает существенное влияние на реализацию инструментов социально-психологического управления в организациях малого и среднего бизнеса.

А.3. При наличии финансовых ресурсов в большем объеме компании стремились бы реализовывать дополнительные инструменты социально-психологического управления.

А.4. Организации нуждаются в повышении доступности сведений о социально-психологическом управлении, эта сфера вызывает высокий уровень интереса.

Респондентам было предложено 6 вопросов, которые позволяют в полной мере оценить восприятие технологий социально-психологического управления (приложение В, приложение Г).

В первую очередь, нами был задан вопрос, «В какой степени Вы согласны с утверждением: Я знаю всё о социально-психологических инструментах управления?», распределение ответов респондентов можно увидеть на рисунке 2.2.

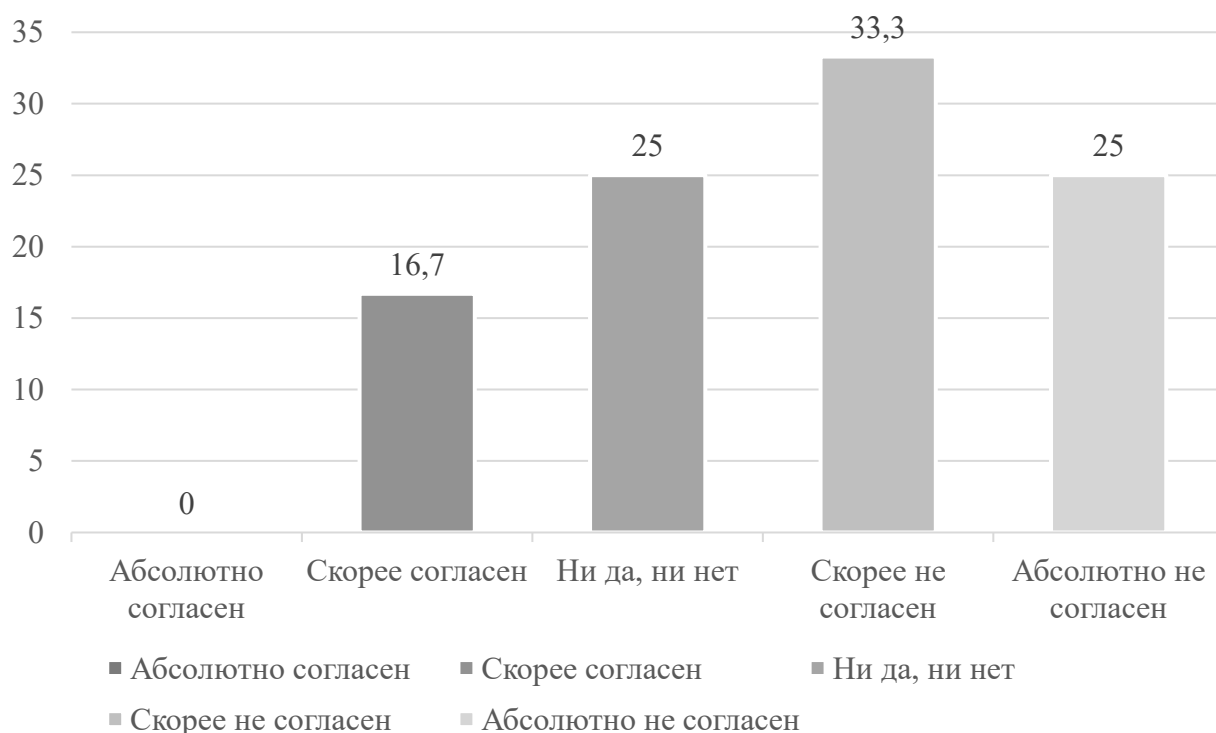


Рисунок 2.2 – Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы согласны с утверждением: Я знаю всё о социально-психологических инструментах управления?», %

Источник: составлено автором

Уже начиная с этого вопроса, можно увидеть, что 58% респондентов весьма не уверены в своих знаниях о социально-психологических инструментах, а значит, применять эти технологии осознано и правильно они не могут.

Существенная доля таких компаний располагается в Ростовской области (44%) и г. Севастополь (48%).

Часть опрошенных утверждают, что у них есть какая-то информация об этих инструментах, но она достаточно поверхностная. И ни один респондент не сказал уверенно, что он хорошо знает социально-психологические инструменты управления. Также это можно подтвердить на основе ответа на вопрос «Как вы думаете, что относится к социально-психологическим инструментам управления?». Часть респондентов затруднялись на него ответить, часть давала совершенно неправильные ответы и лишь 15% смогли частично правильно ответить на этот вопрос, включив в это понятие

корпоративную культуру, поощрения, психологический климат, способность мотивировать людей без применения грубой силы и повышенных тонов, понимание желания сотрудников, сочетание денежной мотивации и мотивации развития компании, умение заинтересовать и увлечь.

При этом, 92% опрошенных готовы были бы посетить мероприятия для подробного знакомства с этим направлением, чтобы повысить свой уровень знаний и конкурентоспособности. А в дальнейшем часть из них были бы рады применить такие инструменты в своем бизнесе, чтобы повысить его эффективность (рисунок 2.3).

Однако столь оптимистичные цифры распределяются неравномерно по регионам. В Ростовской области только 23% респондентов слышали о социально-психологических инструментах управления и готовы их использовать на практике. Высокую заинтересованность в применении этих инструментов в Ростовской области показали компании из области консалтинга и торговли.

В Москве 35% компаний знают о том, что такое социально-психологические инструменты управления, из которых только 10% готовы использовать их в работе (консалтинговая и образовательные сферы) и большая доля таковых компаний осознает эффект от внедрения (около 63%).



Рисунок 2.3 – Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы согласны с утверждением: Я бы с удовольствием посетил мероприятие, на котором бы более подробно рассказали о социально-психологических инструментах управления?», %

Источник: составлено автором

Рассматривая компании г. Севастополя, были получены следующие результаты: 17% компаний слышали о социально-психологических инструментах. Из них 47% хотели бы попробовать применить данные технологии в бизнесе.

Несомненно, положительный аспект в том, что среди респондентов есть те, кто все-таки слышал о социально-психологических инструментах управления, а значит имеют некоторые сведения, пусть даже и поверхностные, об этом из разных источников – СМИ, интернет, курсы в учебных заведениях и т. д.

Также среди респондентов весьма остро стоит вопрос стоимости внедрения таких инструментов и их окупаемости. Если бы стоимость затрат была минимальной, а результат достаточно значительный, тогда бы подавляющее большинство были бы готовы внедрять социально-психологические инструменты управления у себя на предприятии (рисунок 2.4).

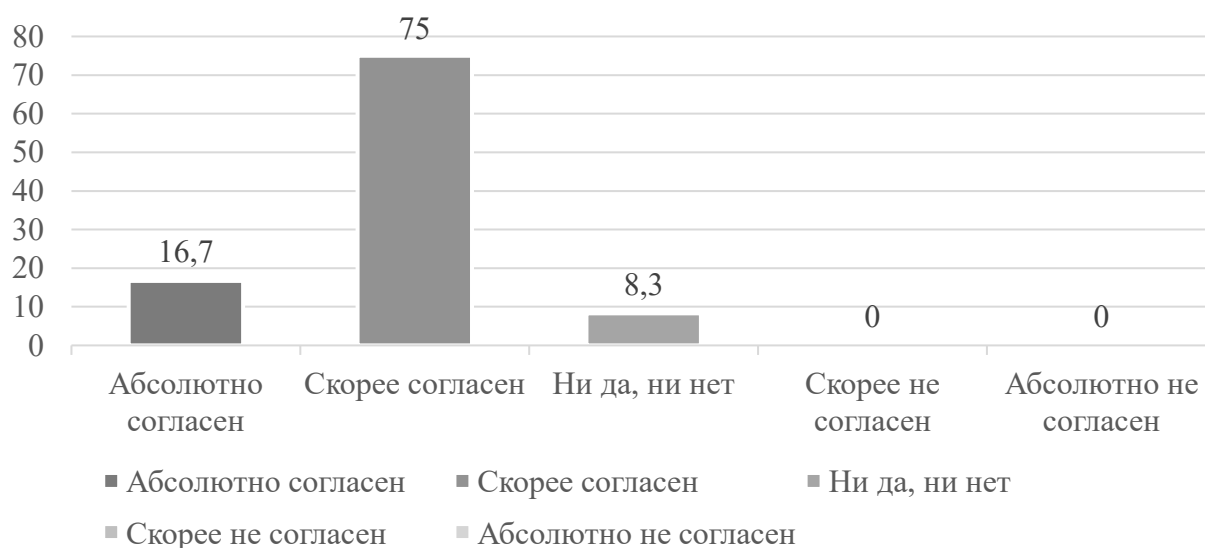


Рисунок 2.4 – Результаты ответа на вопрос «В какой степени Вы согласны с утверждением: при снижении затрат я бы рассмотрел(а) возможность использования социально-психологических инструментов?», %

Источник: составлено автором

Более 90% отметили перспективность внедрения социально-психологических инструментов управления для улучшения знаний о своих сотрудниках, а также для увеличения прибыли компании.

Предпочтения по конкретным инструментам представлены на рисунке 2.5.

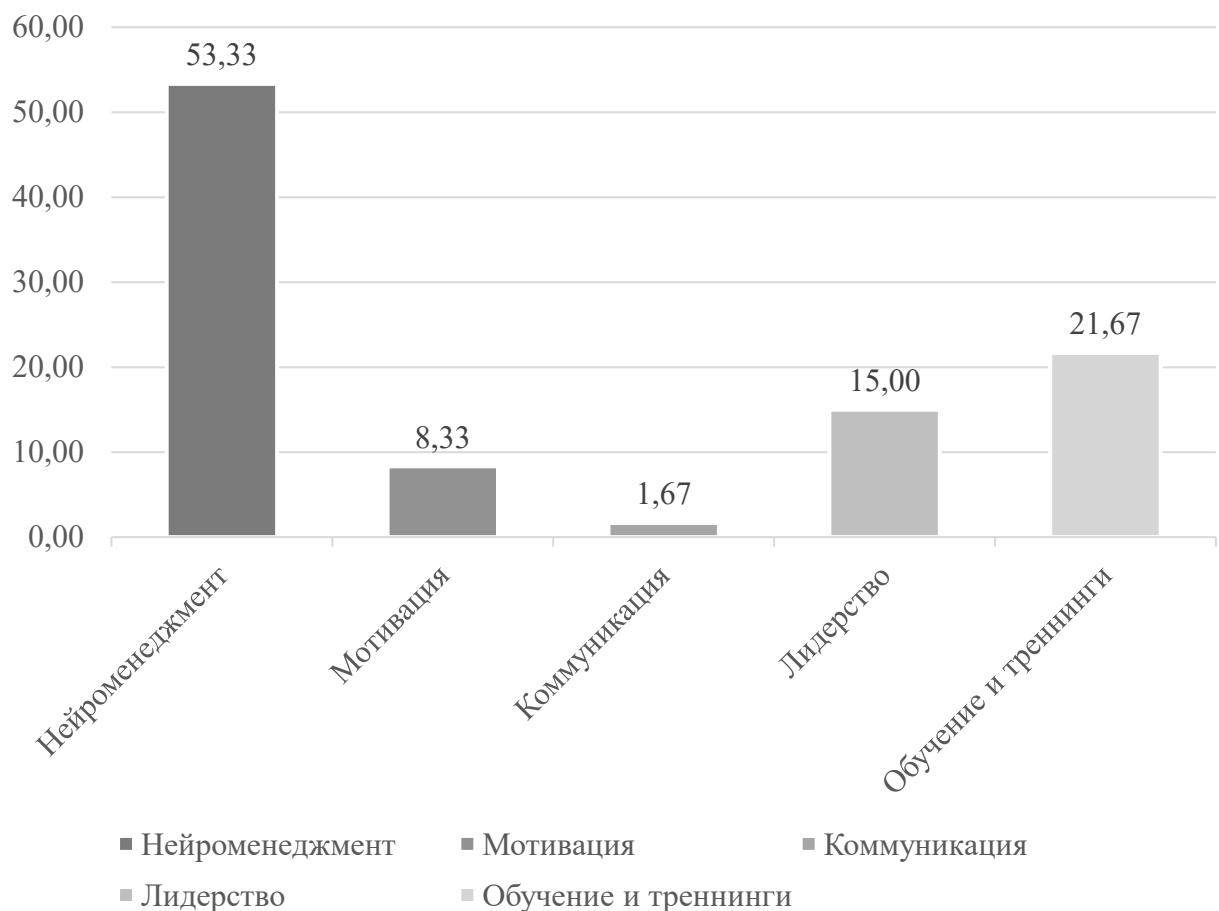


Рисунок 2.5 – Предпочитаемые инструменты социально-психологического управления в малом и среднем бизнесе, %

Источник: составлено автором

Среди конкретных социально-психологических инструментов респонденты отдают весомое значение мотивации, а также

нейроменеджменту, к рассмотрению внедрения последнего в своей компании готовы 50% опрошенных. Помимо этого, более 60% опрошенных негативно относятся к такому инструменту, как принуждение, считая его устаревшим и неэффективным.

Важно, что все опрошенные считают эффективными социально-психологические инструменты управления, а более 90% воспринимают их, как современные и актуальные.

А вот насчет доступности этих инструментов управления единого мнения нет, вероятнее всего это связано с тем, что нет четкого понимания, что представляют собой социально-психологические инструменты управления. 30% считают, что они абсолютно подъемны для компании, при этом 50% не уверены, что смогут себе позволить их интеграцию в бизнес (Рисунок 2.6).

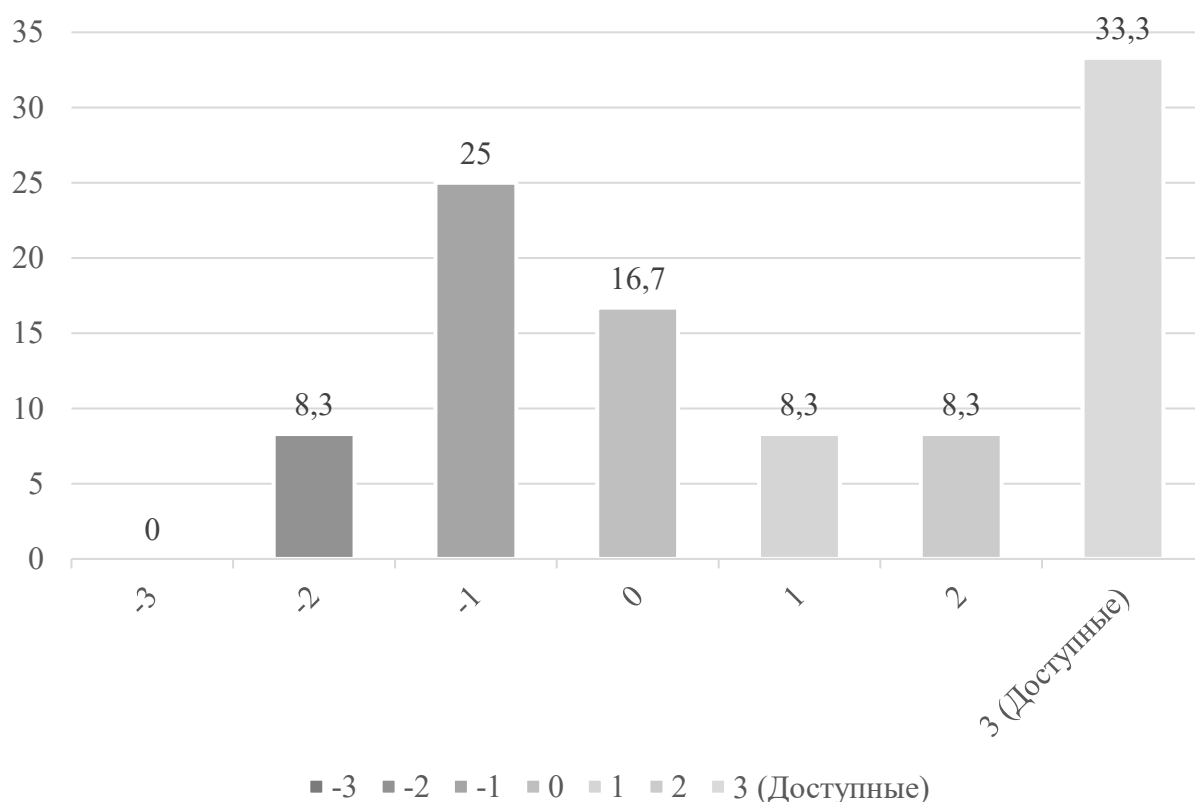


Рисунок 2.6 – Результаты ответа на вопрос «К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Доступность внедрения социально-психологических инструментов управления?»

Источник: составлено автором

Помимо этого, в рамках анкеты у респондентов уточнялось, какие они используют инструменты управления уже сейчас. Среди ответов можно выделить такие: комплекс методов стратегического менеджмента, маркетинга, тайм-менеджмента, прикладных экономических дисциплин, глубинное интервью, традиционные маркетинговые инструменты, мотивация, регламентация, нормирование, символический язык описания мира, денежное поощрение, разговор один на один, оценка 360, принуждение, убеждение планирование, контроль, организация. На основе этих ответов видно, что некоторые опрошенные в своей работе уже сейчас используют элементы социально-психологических инструментов, но делают это точечно, а не комплексно, именно поэтому нет должного эффекта.

Также из-за неполноты имеющихся знаний о социально-психологических инструментах управления, нет однозначной позиции насчет требуемого времени на их внедрение. 33% опрошенных готовы выделить всего лишь 3–5 дней на внедрение, но есть и те, кто может выделить более двух месяцев, что весьма хорошо, ведь успешное внедрение требует предварительного исследования и сделать все это очень быстро и при этом эффективно невозможно.

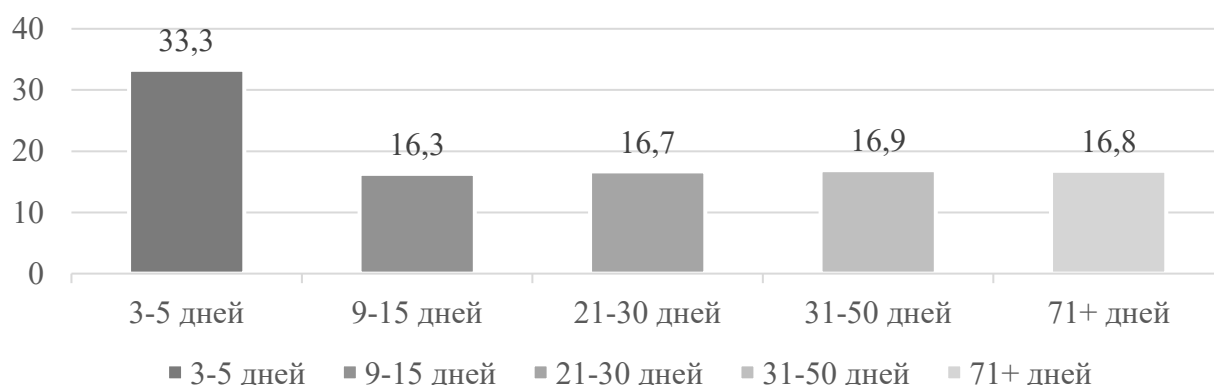


Рисунок 2.7 – Результаты ответа на вопрос «Сколько дней вы можете выделить на внедрение социально-психологических инструментов управления?», %

Источник: составлено автором

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что социально-психологические инструменты управления на данный момент слабо применяются в малом и среднем бизнесе. Сейчас в большей степени это прерогатива крупных компаний, международных корпораций, а также ведущих университетов мира, которые оценили действенность внедрения социально-психологических инструментов управления и активно используют в своей управленческой деятельности. Использование этих инструментов позволяет крупным корпорациям получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке относительно малого и среднего бизнеса, который в свою очередь является основой устойчивого развития экономики страны. Именно поэтому для качественного развития малого и среднего бизнеса в том числе необходимо внедрение социально-психологических инструментов управления.

В таблице 2.3 представлена группировка организаций по уровню успешности (Таблица А.1 приложения А).

Таблица 2.3 – Группировка организаций по уровню успешности ведения бизнеса

Уровень успешности	Количество организаций	Доля, %
Низкий (от 1 до 2 баллов)	12	20,00
Средний (3 балла)	31	51,67
Высокий (4-5 баллов)	17	28,33

Источник: составлено автором

В рамках исследования 28,33 % организаций являются успешными по финансовым результатам, 51,67 % обладают средним уровнем, – 20 % – низким.

То есть в основном компании, которые были исследованы, в части малого и среднего бизнеса ведут деятельность достаточно эффективно,

получают стабильные доходы, не имеют убытков в рамках итоговых финансовых результатов деятельности.

Также представлена в таблице 2.4 группировка организаций по уровню реализации социально-психологических инструментов (на основании таблицы А.1 приложения А).

Крайне низким уровнем обладают 25 % исследованных организаций, умеренно низким – 48,33 %, средним – 20 %, умеренно высоким – 5 %, высоким – 1,67 %.

Таблица 2.4 – Экспертная оценка внедрения инструментов социально-психологического управления

Уровень успешности	Количество организаций	Доля, %
Крайне низкий уровень (1-2 балла)	15	25,00
Умеренно низкий уровень (3-4 балла)	29	48,33
Средний уровень (5-6 баллов)	12	20,00
Умеренно высокий уровень (7-9 баллов)	3	5,00
Высокий уровень (10 баллов)	1	1,67

Источник: составлено автором

В таблице 2.5 приведена специфика в разрезе отраслей. Для этого в соответствии с экспертной оценкой рассчитаны показатели среднего арифметического для организаций, осуществляющих деятельность в различных сферах экономики.

Таблица 2.5 – Оценка внедрения социально-психологических методов управления малыми и средними предприятиями по отраслям (от 0 до 10 баллов)

Сфера деятельности	Среднее значение уровня внедрения (в соответствии со средним арифметическим по категории)
1. Консалтинг	3,5
2. Продажи	2,2
3. Образование и наука	2,5
4. Высокие технологии	4,4
5. Маркетинг	3,2
6. Производство	3,0
7. Электронная коммерция	3,7

Источник: составлено автором

Наибольший показатель фиксируется в отрасли высоких технологий, что обусловлено высоким уровнем компетенций и требованиям к специалистам, при этом, компания также несет ответственность за качественные условия труда. То есть отрасль как бы определяет условие для успешного функционирования организации.

При этом в сфере продаж значение наименьшее, поскольку используются классические инструменты мотивации как ставка и процент от продаж. Также высокие значения в сфере электронной коммерции, поскольку это новое направления, здесь часто реализуется система обучения, подготовки кадров.

Средняя оценка также высокая в сфере консалтинга – 3,5 балла, поскольку, как правило, консультирующие организации также являются экспертами в области управления и перенимают достойные практики на уровень собственной системы управления.

Организации сферы образования и науки практически не используют такие инструменты ввиду ограниченного объема финансирования, по сравнению с более технологически развитыми отраслями либо сферой электронной коммерцией или маркетингом.

При этом, безусловно, исследуемые организации не в полной мере во всех отраслях реализуют потенциал использования социально-психологических методов, нейромаркетинг применяется в единичных

случаях предприятий малого и среднего бизнеса, о чем свидетельствуют результаты экспертной оценки.

В таблице 2.6 представлены результаты расчета коэффициентов корреляции между уровнем успешности компании и внедрением методов социально-психологического управления. Также показана зависимость внедрения методов от развития региона.

Таблица 2.6 – Взаимосвязь успеваемости успешности компании, развития региона с внедрением методов социально-психологического управления (приложение А, приложение Б)

Х	Y	Rs	Порог при $\leq 0,01$	Порог при $\leq 0,05$
Успешность компании	Внедрение методов социально-психологического управления	0,96	0,33	0,25
Развитие региона	Внедрение методов социально-психологического управления	0,743	0,33	0,25

Источник: составлено автором

Было выявлено, что успешность (финансовые возможности) компании определяет возможность внедрения методов социально-психологического управления. Кроме того, уровень развития региона оказывает существенное влияние на реализацию инструментов социально-психологического управления.

Также особенности применения социально-психологических инструментов управления существенно различаются в зависимости от масштаба организации. Для микропредприятий характерна высокая степень централизации управления и концентрация управленческих функций у

собственника бизнеса. В подобных организациях преобладают неформальные коммуникации, а управленческие решения принимаются преимущественно на основе личного взаимодействия руководителя с сотрудниками. Вследствие ограниченности финансовых и кадровых ресурсов использование социально-психологических инструментов управления носит преимущественно интуитивный и несистемный характер. Наиболее распространенными инструментами выступают личная мотивация сотрудников, прямое коммуникативное взаимодействие и индивидуальный контроль исполнения задач. При этом использование специализированных механизмов организационного обучения, диагностики организационного поведения и формализованных программ развития персонала ограничено.

В малых предприятиях наблюдается постепенное усложнение организационной структуры и увеличение потребности в координации действий сотрудников. Рост численности персонала приводит к необходимости более формализованного управления внутриорганизационными коммуникациями и распределением ответственности. В результате возрастает востребованность инструментов мотивации персонала, обратной связи, командного взаимодействия и внутрикорпоративного обучения. Одновременно сохраняется высокая зависимость эффективности управления от личности руководителя, что обуславливает значительную вариативность практик применения социально-психологических инструментов управления между организациями.

Для средних предприятий характерен более высокий уровень организационной зрелости и структурированности управленческих процессов. Усложнение системы внутриорганизационного взаимодействия требует использования более комплексных социально-психологических механизмов управления персоналом, направленных на поддержание устойчивости организационного поведения, снижение конфликтности и повышение согласованности действий подразделений. В подобных организациях чаще используются инструменты оценки персонала, элементы

корпоративного обучения, системы нематериальной мотивации и практики командного взаимодействия. Кроме того, именно средние предприятия в большей степени демонстрируют готовность к внедрению инновационных управленческих подходов, включая отдельные элементы нейроменеджмента и когнитивной диагностики.

Помимо этого, анализ позволил выявить отраслевые различия в применении социально-психологических инструментов управления. Наиболее высокий уровень использования рассматриваемых инструментов характерен для организаций, функционирующих в сфере маркетинга, консалтинга, высоких технологий и электронной коммерции. Это обусловлено высокой зависимостью результатов деятельности от качества коммуникаций, интеллектуального потенциала сотрудников, гибкости организационного поведения и эффективности командного взаимодействия. В подобных организациях социально-психологические инструменты управления рассматриваются как важный фактор поддержания конкурентоспособности и устойчивости бизнеса.

В организациях производственного сектора применение социально-психологических инструментов управления носит более ограниченный характер. Здесь преобладают административно-регламентированные методы управления, ориентированные на соблюдение технологической дисциплины, контроль производственных процессов и обеспечение стабильности функционирования предприятия. Социально-психологические инструменты чаще используются фрагментарно — преимущественно в области мотивации персонала и разрешения внутриорганизационных конфликтов.

Организации сферы торговли демонстрируют промежуточный характер использования социально-психологических инструментов управления. С одной стороны, высокая зависимость результатов деятельности от качества взаимодействия сотрудников с клиентами повышает значимость мотивационных и коммуникативных механизмов управления. С другой стороны, ограниченность ресурсов и высокая текучесть кадров во многих

организациях препятствуют формированию системного подхода к развитию организационной культуры и внутрикорпоративного взаимодействия.

Таким образом, в ходе изучения восприятия значимости и востребованности малым и средним бизнесом социально-психологических инструментов управления подтвержден ряд гипотез, что успешность компании малого и среднего бизнеса определяет возможность внедрения методов социально-психологического управления, уровень развития региона оказывает существенное влияние на реализацию инструментов социально-психологического управления в организациях малого и среднего бизнеса, при наличии финансовых ресурсов в большем объеме компании стремились бы реализовывать дополнительные инструменты социально-психологического управления. Кроме того, организации нуждаются в повышении доступности сведений о социально-психологическом управлении, сфера вызывает высокий уровень интереса. В рамках исследования 28,33 % организаций являются успешными по финансовым результатам, 51,67 % обладают средним уровнем, – 20 % – низким. Крайне низким уровнем обладают 25 % исследованных организаций, умеренно низким – 48,33 %, средним – 20 %, умеренно высоким – 5 %, высоким – 1,67 %. Относительно сфер деятельности наиболее высокий уровень востребованности в инструментах показала сфера консалтинга, высоких технологий, электронной коммерции.

Выявленные различия свидетельствуют о том, что эффективность применения социально-психологических инструментов управления определяется не только особенностями самих управленческих технологий, но и масштабом организации, отраслевой спецификой, уровнем зрелости организационной культуры и характером внутриорганизационного взаимодействия. Это подтверждает необходимость адаптации социально-психологических инструментов управления к особенностям конкретной организационной среды, а также невозможность использования универсальных моделей их внедрения для всех категорий предприятий малого и среднего бизнеса.

2.3. Выявление и систематизация факторов развития социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организациях малого и среднего бизнеса

На основании проведенного исследования, прослеженных связей в рамках использования социально-психологических инструментов управления в малом и среднем бизнесе сделан вывод, что малый бизнес всегда сопряжен с финансовым риском. Источник финансирования для запуска и стабильного развития бизнеса всегда остаётся вопросом, не говоря уже о вопросах социально-психологических методов управления. Вопрос финансирования описывается, поскольку социально-психологические инструменты управления – это подход, требующий достаточного числа компетенций и достаточности финансовых ресурсов. Очень часто малые предприятия попросту не могут комплексно выделять средства на социально-психологические программы.

Но преимущество малого бизнеса – независимость. Владельцы компании – сами себе хозяева, принимают решения, у них есть выбор, с кем вести бизнес, а с кем нет, и гибкий график работы. Финансовая выгода заметна, но медленно. С позиции внедрения методов они являются более гибкими, маневренными [84].

Основную совокупность факторов, которые влияют на развитие социально-психологических инструментов, представим на рисунке 2.8. Они были выявлены в рамках практического анализа организаций и отечественного опыта.

Развитие социально-психологических методов управления в организации зависит от множества факторов, которые могут как способствовать, так и ограничивать их внедрение и эффективность. Финансовые возможности организации играют ключевую роль, так как наличие достаточных ресурсов позволяет инвестировать в обучение, тренинги

и другие мероприятия, направленные на развитие управленческих компетенций.

1. Финансовые возможности. Под финансовыми возможностями здесь следует понимать тот спектр доступных финансовых ресурсов, которые организация может выделить в рамках плановых бюджетных расходов. Малый и средний бизнес, как и другие организации, нацелен на регулярное извлечение чистой прибыли, и не имеет возможность инвестировать больше данных показателей.

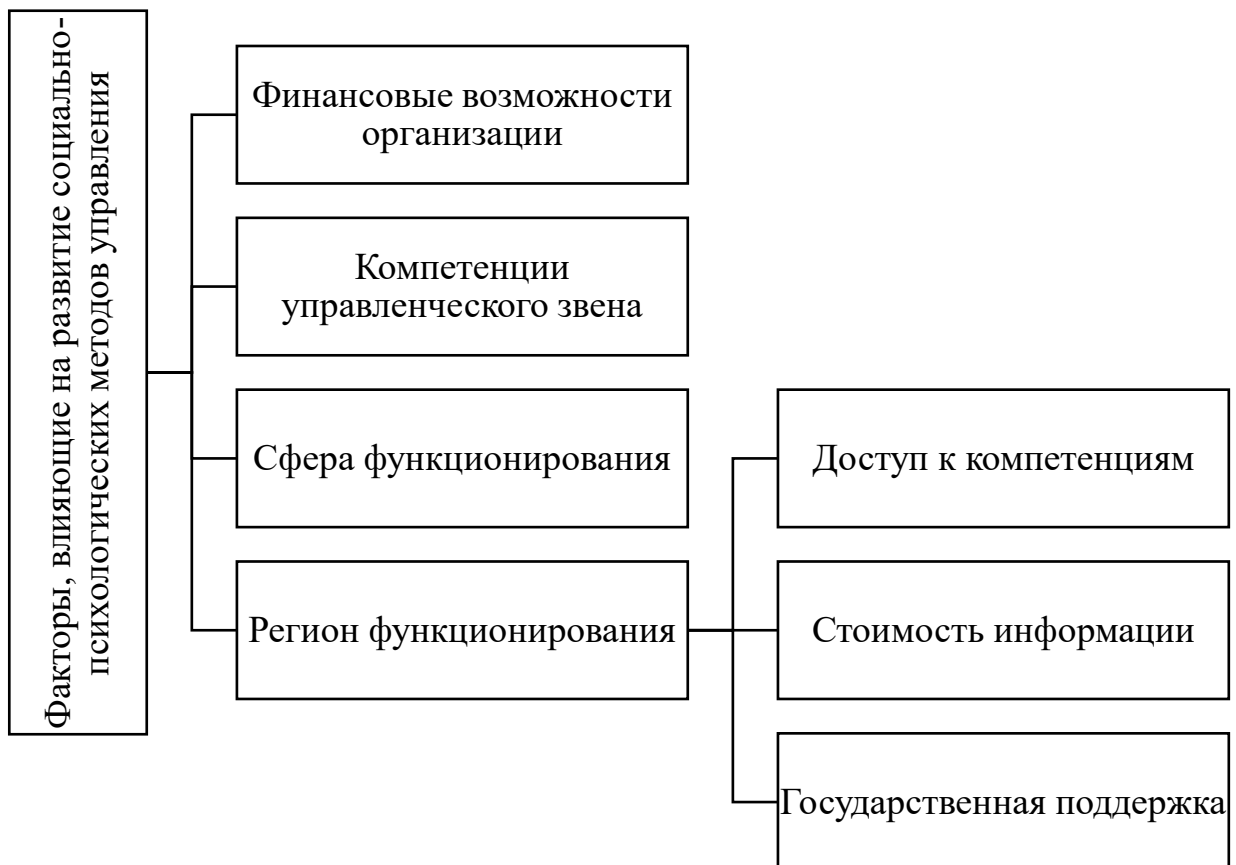


Рисунок 2.8 – Факторы, влияющие на развитие социально-психологических методов управления

Источник: составлено автором

Финансовые возможности определяют различные обстоятельства. С одной стороны, компании имеют больше возможностей на реализацию

различных инструментов, включая даже более сложные исследования в рамках нейроменеджмента, проработку качественной системы мотивации, управления конфликтами. С другой стороны, у них появляется некоторое «право на ошибку» за счет наличия резерва средств, который не позволит организации уйти в убыток. Можно констатировать, что у большинства организаций исследуемой категории бизнеса таких возможностей нет, в связи с чем можно рассматривать это как один из ключевых факторов влияния на применение (или, наоборот, неиспользование социально-психологических инструментов).

Так, по данным проведенного «ОПОРА РОССИИ» исследования предпринимательского климата, низкая доступность финансовых ресурсов является ключевой проблемой бизнес-климата для российского малого бизнеса. Причем чем больше период, на который планируется привлечь заемные средства, тем меньше вероятность их получить. Причина тому – высокие ставки по кредитам.

Основными причинами, которые помешали предпринимателям получить кредит, являются: – высокие процентные ставки (47,4% опрошенных);

– невозможность предоставить залог в требуемых банком объемах (27,2%);

– невозможность предоставления финансовых документов, которые требует банк, и слишком короткие сроки кредитования (18%) [167].

В условиях современной экономики России малый бизнес сталкивается с серьезными финансовыми трудностями, одной из которых является низкая доступность финансовых средств. Высокая ключевая ставка, установленная Центральным банком, значительно увеличивает стоимость кредитования, делает заемные средства недоступными для многих предпринимателей. Например, даже ставка в 15% по кредиту считается чрезмерно высокой для малого и среднего бизнеса, поэтому на первый план перед социально-

психологическими инструментами выходят базовые потребности в ресурсах для компании.

Такая ситуация приводит к тому, что многие малые предприятия вынуждены отказываться от инвестиционных проектов и специализированных инструментов, нейроменеджмента.

Для решения данных вопросов необходима разработка действенного механизма управления малым бизнесом в России, учитывающая опыт зарубежных стран и развитой системой регулирования малого предпринимательства [25].

2. Компетенции управленческого звена также являются важным аспектом, Сфера и регион функционирования определяют выбор методов, поскольку различные отрасли и географические условия могут требовать уникальных подходов к управлению.

Часто организации сталкиваются с дефицитом компетенций, то есть необходима потребность в обучении, а это также вопрос финансовой обеспеченности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследование показало, что есть финансовых ресурсов больше, то результат в части освоения данного инструментария существенно выше.

При этом интерес малого и среднего бизнеса в том, что компании получают финансовое вознаграждение, а не работают на других. Они могут контролировать всю деятельность – от продаж до внутренних операций и взаимодействия с клиентами. Таким образом, при небольших капиталовложениях малый бизнес может добиться успеха, внедрив CRM–систему для малого бизнеса.

3. Региональный аспект. В ряде малых компаний не всегда даже лидеры знают обо всем потенциальном спектре возможности использования конкретных методов и инструментов. Этот же аспект можно связать и с региональной спецификой. Например, в г. Севастополе бизнес существенно менее развит, относительно более слабая экономика относительно Ростовской Области и г. Москвы. Соответственно, здесь меньше сосредоточено центров

компетенций, мер государственной поддержки, информационно-консультационной помощи, которая способна повлиять на спектр знаний и квалификацию работников малых и средних предприятий региона.

Например, в г. Москва предусмотрен широкий спектр субсидирования для обучения сотрудников в области инноваций, в г. Севастополе квоты весьма ограниченные на фоне дефицитного бюджета и нехватки компетенций.

При этом в рамках социально-психологических методов есть обучение. Компании могут по сути рассматривать программы с государственным софинансированием в г. Москва для развития сотрудников, формирования социально-психологического климата.

4. Сфера функционирования. В части сферы функционирования она, безусловно, также оказывает влияние. Поскольку, например, в сфере высоких технологий, электронной коммерции попросту не обойтись без глубокого обучения, построения качественной системы коммуникации. Отрасль как бы выставляет некоторые требования для компаний, чтобы была возможность работать на рынке.

Интересным направлением является отрасль консалтинга, поскольку здесь использование методов социально-психологического управления, скорее, является не то, что необходимостью, а элементом имиджа, апробации и следствием наличия широкого спектра компетенций у сотрудников организации (более высоким, чем в среднем по отрасли). Данные параметры подтверждаются результатами авторского исследования в таблице 2.5 (раздел 2.2).

Отрасль также отчасти определяет структуру и величину затрат. Например, в электронной коммерции они, как правило, ниже, поскольку нет необходимости аренды дорогостоящих объектов недвижимости, найма большого числа сотрудников. Производство, с другой стороны, все это требует, отчасти это также сказывается на возможностях в привлечении средств в дополнительные проекты, связанные с социально-психологическими методами управления.

Сфера функционирования определяет и привлекательность конкретных организаций с позиции трудоустройства. Например, современных соискателей интересует сфера электронной коммерции, высоких технологий. С одной стороны, современному поколению это интересно с точки зрения современных трендов развития и использования новых технологических решений. То есть можно говорить о некоторых различия в компетенции, потребностях кадров в различных отраслях деятельности.

Существенной проблемой вследствие влияния данных факторов является утрата конкурентоспособности предприятиями малого и среднего бизнеса из-за ограниченного доступа к нейротехнологиям. Однако встает вопрос, насколько обосновано применение данных технологий в малом и среднем бизнесе, существует ли отраслевые различия по востребованности этих технологий в малом и среднем бизнесе, каковы факторы интеграции данных инноваций в деятельность компаний.

Неэффективное управление часто характеризуется тягой к власти и конфликтам или неприятием их. Некоторые менеджеры стремятся позволить своим сотрудникам выполнять свою работу так, как им хочется, мирясь со многими недостатками в производительности и поведении в надежде, что проблемы решатся сами собой или исчезнут сами собой. Вместо этого нейроменеджмент отдает предпочтение расширению прав и возможностей – на практике, обмену знаниями, повышению компетентности и предоставлению автономии – все в рамках ожиданий, целей и условной безопасности, связанной с производительностью и поведением. Несмотря на жесткие границы и периодические дисциплинарные процедуры, Нейроменеджмент всегда стремится дать сотрудникам возможность делать выбор, брать на себя ответственность, находить самореализацию и расти как личности.

В настоящее время технологии нейроменеджмента могут применяться для проектирования персонала и эффективного распределения ресурсов через понимание хода рассуждений руководителей.

Нейроменеджмент, будучи прозрачной и вдохновляющей методологией, по своей природе открыт и основан на доверии. Он не фокусируется на ошибках и обвинениях, а вознаграждает за то, что наиболее связано с высокой эффективностью, поощряя, в свою очередь, благие намерения, взвешенный риск и ответственность. Основное внимание уделяется тому, чего можно достичь, получить удовольствие благодаря усилиям и сосредоточенности, а не тому, что можно потерпеть неудачу, потерять и расстроить. Это часть смещения баланса риска и вознаграждения (часть мотивационного предвкушения и процессов) в сторону более высоких усилий, одновременно задействуя мотивационные схемы «приближения», наиболее склонные к решению проблем, инициативе и сотрудничеству, а не схемы «избегания» (ориентированные на борьбу или бегство), направленные на устранение угрозы.

Основными ограничительными факторами в интеграции нейроменеджмента на предприятиях являются:

- цена.
- скорость внедрения инноваций.
- низкий уровень понимания сущности и возможностей таких инструментов для бизнеса.

В то же время есть и сравнительно недорогие методы, простые в использовании: различные способы отслеживания взгляда, биометрические данные и распознавание лиц.

Дополнительными факторами, тормозящими внедрение нейроменеджмента в компаниях, являются:

- интерпретация полученных результатов.
- отсутствие опыта работы.
- сложность в оценке и контроле стандартизации измерений.
- недоверие к технологиям со стороны руководства и отсутствие уверенности в них.
- низкое соотношение цены и качества.

- общественное недоверие.
- этические проблемы.
- возможность утечки конфиденциальной информации.
- сложность доступа к необходимой технологии в некоторых странах.

Хотя применение нейромаркетинга связано с высокими финансовыми расходами, успешные примеры компаний из разных отраслей демонстрируют значительные экономические перспективы. Однако большая часть этого опыта основана на данных крупных международных корпораций.

К общим факторам интеграции социально-психологических инструментов управления в бизнес-процессы малых и средних предприятий относятся:

- в первую очередь, цена.
- низкий уровень понимания сущности и возможностей для бизнеса.
- отсутствие опыта и кадров.
- сложность в стандартизации измерений и интерпретации результатов.

Исследование показало, что в России инструменты социально-психологического управления, включая нейромаркетинг, слабо используются в малом и среднем бизнесе. Только небольшая часть компаний готова внедрять эти инструменты (представители консалтинга, торговли и образования). Основные проблемы связаны с отсутствием знаний, интереса к инновациям, высокой стоимостью, нехваткой квалифицированных специалистов и опыта.

Выявленные факторы создают возможности для дальнейших исследований в области внедрения инноваций в социально-психологическом управлении малым и средним бизнесом и разработки успешных стратегий развития. Тактически важно обеспечить доступность знаний и технологий для малого и среднего бизнеса. Оптимальный путь, на наш взгляд, наладить

взаимодействие между академическим сообществом, занимающимся нейронауками, и профессионалами малого и среднего бизнеса в России.

То есть потенциал использования данных инструментов широк, бизнес поддерживает данные инструменты в силу своих финансовых и компетентностных возможностей.

Результаты проведенного исследования позволили систематизировать основные социально-психологические инструменты управления, применяемые в организациях малого и среднего бизнеса, а также выявить ключевые барьеры их внедрения, управленческие эффекты и условия эффективного применения. Примечательно, что результативность использования рассматриваемых инструментов определяется не только спецификой самих управленческих механизмов, но и уровнем организационной зрелости предприятия, развитостью внутриорганизационных коммуникаций, качеством управленческих компетенций руководителей и готовностью организации к внедрению современных управленческих практик (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Систематизация социально-психологических инструментов управления: барьеры внедрения, управленческие эффекты и условия применения

Социально-психологический инструмент управления	Основные барьеры внедрения	Управленческий эффект	Условия эффективного применения
Нематериальная мотивация персонала	Недостаточный уровень управленческих компетенций руководителей; ориентация на краткосрочные экономические результаты; ограниченность финансовых ресурсов	Повышение вовлеченности сотрудников; снижение текучести кадров; рост организационной лояльности	Поддержка со стороны руководства; наличие системы обратной связи; учет индивидуальных потребностей персонала

Продолжение таблицы 2.7

Системы внутриорганизационных коммуникаций	Неформализованность коммуникационных процессов; высокая централизация управления; недостаточная развитость организационной культуры	Повышение согласованности действий сотрудников; сокращение количества коммуникационных ошибок; ускорение передачи управленческой информации	Регулярность коммуникаций; распределение ответственности; развитие горизонтального взаимодействия
Командное взаимодействие	Высокий уровень внутриорганизационной конкуренции; недостаточная координация подразделений; низкий уровень доверия в коллективе	Снижение конфликтности; повышение эффективности коллективного принятия решений; укрепление организационной устойчивости	Наличие единых организационных целей; поддержание благоприятного социально-психологического климата
Организационное обучение персонала	Ограниченность финансовых ресурсов; высокая текучесть кадров; недостаточная заинтересованность руководства в долгосрочном развитии персонала	Повышение адаптивности сотрудников; развитие профессиональных и коммуникативных компетенций; рост качества выполнения задач	Системный характер обучения; интеграция обучения в кадровую политику организации
Инструменты обратной связи	Авторитарный стиль управления; недостаточная открытость организационных коммуникаций; низкий уровень доверия между руководством и сотрудниками	Повышение качества взаимодействия между руководителями и персоналом; улучшение контроля выполнения задач; снижение вероятности конфликтов	Регулярность обратной связи; готовность руководителей к диалогу; прозрачность управленческих решений
Формирование организационной культуры	Соппротивление организационным изменениям; неоднородность персонала; отсутствие единых корпоративных ценностей	Повышение организационной идентичности; укрепление внутриорганизационных связей; повышение устойчивости организационного поведения	Последовательность управленческих воздействий; участие руководства в поддержании корпоративных ценностей

Продолжение таблицы 2.7

Лидерские практики управления	Недостаток лидерских компетенций у руководителей; преобладание административных методов управления	Повышение эффективности управленческого взаимодействия; рост доверия к руководству; повышение мотивации сотрудников	Развитие эмоционального интеллекта руководителей; наличие управленческой подготовки
Управление конфликтами	Недостаточная развитость механизмов коммуникации; отсутствие навыков конструктивного разрешения конфликтов	Снижение потерь рабочего времени; улучшение социально-психологического климата; повышение согласованности действий сотрудников	Использование медиативных и коммуникативных практик; участие руководства в регулировании конфликтных ситуаций
Элементы нейроменеджмента (ЭЭГ, eye-tracking, когнитивная диагностика)	Высокая стоимость внедрения; ограниченная распространенность технологий; недостаточная методическая подготовка руководителей	Повышение обоснованности управленческих решений; снижение влияния когнитивных и эмоциональных искажений; повышение эффективности управленческих воздействий	Наличие организационной зрелости; интеграция нейроинструментов в систему кадрового и управленческого анализа
Диагностика организационного поведения	Недостаток аналитических компетенций; ограниченность ресурсов малого бизнеса; низкий уровень формализации кадровых процессов	Повышение качества управленческих решений; выявление факторов конфликтности и организационной нестабильности	Регулярность проведения диагностики; готовность организации к организационным изменениям

Источник: составлено автором

Таким образом, на основании проведенного исследования, статистического анализа среди факторов, влияющих на развитие социально-психологических методов управления были выделены финансовые возможности организации, компетенции управленческого звена, сфера функционирования, регион функционирования в связи с различиями в доступе к компетенциям, консультированию, мерам поддержки. У большинства

организаций исследуемой категории бизнеса таких финансовых возможностей нет, в связи с чем можно рассматривать это как один из ключевых факторов влияния на применение (или, наоборот, неиспользование социально-психологических инструментов. Часто организации сталкиваются с дефицитом компетенций, то есть необходима потребность в обучении, а это также вопрос финансовой обеспеченности предприятий малого и среднего бизнеса. Исследование показало, что если финансовых ресурсов больше, то результат в части освоения данного инструментария существенно выше. В ряде малых и средних компаний не всегда даже лидеры знают обо всем потенциальном спектре возможностей использования конкретных методов и инструментов. В части сферы функционирования она, безусловно, также оказывает влияние. Поскольку, например, в сфере высоких технологий, электронной коммерции попросту не обойтись без глубокого обучения, построения качественной системы коммуникации. Отрасль как бы выставляет некоторые требования для компаний, чтобы была возможность работать на рынке. Отрасль также отчасти определяет структуру и величину затрат. Например, в электронной коммерции они, как правило, ниже, поскольку нет необходимости аренды дорогостоящих объектов недвижимости, найма большого числа сотрудников. Производство, с другой стороны, все это требует, отчасти это также сказывается на возможностях в привлечении средств в дополнительные проекты, связанные с социально-психологическими методами управления.

Проведенное эмпирическое исследование показало, что эффективность внедрения социально-психологических инструментов управления определяется не отдельными управленческими мероприятиями, а совокупностью взаимосвязанных организационных факторов, формирующих среду функционирования системы управления персоналом. Анализ результатов исследования позволил выявить устойчивую зависимость между уровнем развития управленческих компетенций руководителей, качеством внутриорганизационных коммуникаций, зрелостью организационной

культуры и результативностью применения социально-психологических инструментов управления.

Установлено, что организации, характеризующиеся более высоким уровнем формализации коммуникационных процессов и управленческого взаимодействия, демонстрируют более высокую эффективность внедрения инструментов мотивации, обратной связи, организационного обучения и командного взаимодействия. Подобная зависимость обусловлена тем, что социально-психологические инструменты требуют системности применения и устойчивости управленческих коммуникаций. При недостаточной согласованности организационных процессов их использование приобретает фрагментарный характер и не обеспечивает устойчивого управленческого эффекта.

Одновременно выявлено, что одним из ключевых факторов, ограничивающих эффективность внедрения социально-психологических инструментов управления, выступает недостаточный уровень управленческой подготовки руководителей. В организациях, где преобладает оперативно-административный стиль управления, внимание руководства преимущественно сосредоточено на текущем контроле и решении краткосрочных производственных задач. Вследствие этого социально-психологические механизмы управления рассматриваются как второстепенный элемент организационного развития, что снижает уровень их интеграции в систему управления персоналом.

Проведенный анализ также позволил установить зависимость между масштабом организации и особенностями применения социально-психологических инструментов управления. Для микропредприятий характерно преобладание неформальных коммуникаций и высокая концентрация управленческих функций у собственника бизнеса, что ограничивает возможности системного внедрения инструментов организационного развития. В малых предприятиях возрастает потребность в повышении согласованности действий сотрудников и формализации

отдельных кадровых процессов, вследствие чего повышается значимость мотивационных и коммуникационных инструментов. В средних организациях эффективность применения социально-психологических инструментов управления оказывается выше за счет усложнения организационной структуры, необходимости координации подразделений и большей значимости внутрикорпоративного взаимодействия.

Кроме того, выявлена взаимосвязь между отраслевой спецификой организации и уровнем распространенности социально-психологических инструментов управления. В организациях, функционирующих в сфере маркетинга, консалтинга, высоких технологий и электронной коммерции, использование рассматриваемых инструментов оказалось более развитым. Это связано с высокой зависимостью результатов деятельности от качества коммуникации, интеллектуального потенциала сотрудников и эффективности командного взаимодействия. В производственных организациях преобладают административно-регламентированные механизмы управления, вследствие чего социально-психологические инструменты используются менее системно и преимущественно ограничиваются отдельными мотивационными практиками.

Важно и то, что выявленные факторы оказывают влияние не только на сам факт внедрения социально-психологических инструментов управления, но и на итоговую результативность их применения. Организации с более высоким уровнем организационной культуры, развитостью коммуникационных процессов и готовностью руководства к использованию современных управленческих технологий демонстрируют более выраженные положительные эффекты, включая снижение конфликтности, повышение вовлеченности персонала, рост устойчивости организационного поведения и улучшение качества принимаемых управленческих решений.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что эффективность внедрения социально-психологических инструментов управления определяется не использованием отдельных методов воздействия,

а степенью их интеграции в общую систему организационного управления, уровнем управленческой зрелости организации и способностью руководства адаптировать управленческие практики к особенностям организационной среды.

Глава 3. НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

3.1. Векторы стратегической модернизации социально-психологического инструментария кадрового менеджмента организации

Стратегическая модернизация социально-психологического инструментария управления персоналом рассматривается в исследовании не как совокупность отдельных рекомендаций по совершенствованию организационной среды, а как направление трансформации системы внутриорганизационного управления. Примечательно, что эффективность подобных изменений определяется не только самим фактом внедрения новых управленческих инструментов, но и степенью их интеграции в процессы организационного взаимодействия, распределения управленческих полномочий, мотивационного воздействия и координации деятельности персонала.

В этой связи модернизация социально-психологических инструментов управления ориентирована на решение конкретных управленческих задач: снижение уровня коммуникационных искажений, повышение согласованности действий сотрудников, формирование устойчивых механизмов организационного поведения, развитие адаптивности персонала и повышение качества управленческих решений. Именно подобная логика позволяет рассматривать социально-психологические инструменты не как вспомогательный элемент кадровой политики, а как самостоятельный механизм повышения эффективности организационного управления.

Рассматривая особенности именно российских компаний, важно понимать важность ясного, прямого, открытого и честного подхода.

Роль социально – психологических инструментов постоянно возрастает. Это обусловлено рядом факторов:

- повышением образовательного и культурного уровня работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении инструментов управления их деятельностью, основанных на учете их интересов, интересов коллективов, в которых они работают, инструментов, которые не подавляют их как личность, вызывают рост их творческой активности;
- демократизацией управления;
- сменой поколений, при этом каждое из них обладает собственными социально-психологическими установками.

Ключевыми задачами становятся:

- улучшение командной работы;
- снижение уровня стресса;
- повышение вовлеченности сотрудников [52].

Важно рассмотреть культурные особенности, специфику трудовых отношений в РФ. Отношения между руководителями и сотрудниками часто развиваются посредством общения после работы. В России, в бизнес-среде, как правило, не доверяют людям, которые «всегда заняты делом», а приемы пищи и развлечения рассматриваются как каналы, посредством которых можно узнать сотрудника как личность, то есть особое значение приобретает неформальная составляющая. Показателем того, что руководителю успешно построить отношения, является просьба об одолжении. Хотя вежливость важна во всех деловых отношениях, в России это особенно актуально [168].

Деловые люди долго помнят о поведении, которое они считают бестактным. Мелкие обиды, которые в других случаях могли бы остаться незамеченными, запоминаются гораздо лучше. В условиях, допускающих риск, неудача может восприниматься как процесс обучения, вселяющий уверенность в будущих начинаниях, иногда неудача может привести к долгосрочной потере доверия как к отдельному человеку, так и к окружающим.

Е. Л. Павлова указывает, что в России преобладает умеренный подход к работе со временем, и традиционно графики и сроки считаются гибкими. Однако, в силу ожиданий, накладываемых мировой деловой практикой,

российский бизнес придерживается относительно строгих стандартов соблюдения графиков. В целом, во многих организациях сохраняется чёткая иерархическая структура. Сотрудники проявляют уважение к тем, кто занимает руководящие должности. Представители российского бизнеса обычно ценят возраст, звание и протокол [69].

Во время заседания необходимо вести тщательный протокол, который в конце должен быть подписан всеми присутствующими.

С позиции построения социально-психологических инструментов следует отметить, что сообщество и коллективная ответственность важны в российском обществе. Работники часто объединяются, чтобы поддержать друг друга, будь то в праздники или в кризисные времена.

В этой связи можно говорить о возможности реализации всех направлений, которые были отобраны в рамках исследования теоретико-методологических основ социально-психологических инструментов управления (рисунок 3.1).

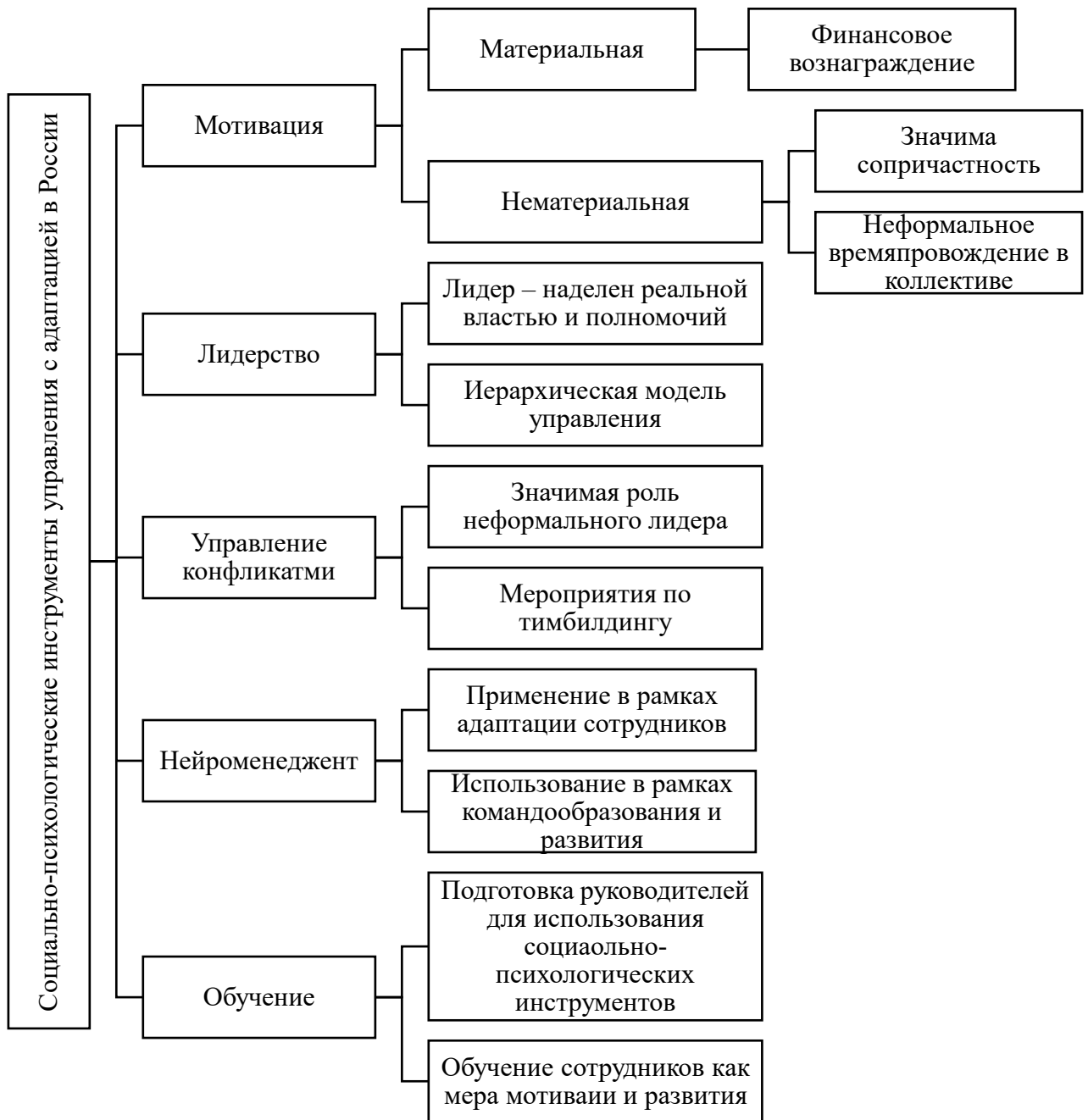


Рисунок 3.1 – Приоритетные направления социально-психологических инструментов управления с адаптацией в России

Источник: разработано автором

Все ценности должны быть заложены в общую концепцию и тип социально-психологического управления, поскольку ценности лежат в основе любого человека и их нарушение либо притеснение будет вызывать лишь отторжение со стороны работника.

Социально-психологические инструменты управления в России требуют особого подхода, учитывающего культурные и социальные аспекты. Важным элементом является мотивация: финансовое вознаграждение играет значительную роль, однако немаловажным является создание чувства сопричастности и возможности неформального общения в коллективе.

Модернизация мотивационных механизмов предполагает переход от преимущественно материальных стимулов к комплексному воздействию на организационное поведение работников. В исследовании мотивация рассматривается как инструмент управленческой координации, влияющий не только на производительность труда, но и на степень вовлеченности персонала, устойчивость организационного поведения и качество внутриорганизационного взаимодействия. Что немаловажно, использование нематериальных механизмов стимулирования позволяет повысить уровень организационной идентификации сотрудников, снизить вероятность внутриорганизационных конфликтов и уменьшить зависимость результативности труда исключительно от финансового вознаграждения. Особенно актуально это для организаций малого и среднего бизнеса, обладающих ограниченными ресурсными возможностями.

Безусловно, в рамках определения приоритетных направлений важно исходить из того, что они связаны с:

- стратегическим управлением организацией;
- достижением организационных целей;
- акцентом на индивидуальных потребностях, а не на коллективной силе;
- делегировании полномочий и активной адаптации;
- подчеркивая, что отдельные лица являются активом, который организация может использовать в своих интересах;
- традиционным управлением персоналом, основанным на соблюдении норм.

При этом важно учитывать, что коммуникация в российских организациях часто имеет неформальный характер, в этой связи важно укреплять неформальные связи между работниками и создавать более открытое рабочее пространство.

Совершенствование внутриорганизационных коммуникаций в исследовании рассматривается как один из ключевых факторов повышения эффективности управленческой системы. На первый взгляд коммуникационные процессы могут восприниматься исключительно как элемент организационного взаимодействия, однако фактически именно они определяют скорость передачи информации, согласованность действий подразделений и устойчивость процессов принятия управленческих решений.

В этой связи модернизация коммуникационных механизмов предполагает развитие систем обратной связи, сокращение количества искажений при передаче управленческой информации, а также повышение прозрачности внутриорганизационного взаимодействия между руководителями и сотрудниками. Практика показывает: снижение коммуникационных барьеров напрямую влияет на сокращение временных потерь и повышение организационной устойчивости.

Лидерство в данном случае строится на иерархической модели, где руководитель наделен реальной властью и полномочиями, в идеале, чтоб формальный лидер обладал статусом и неформального лидера, поскольку они, как правило, могут влиять на коллектив и облегчать разрешение конфликтов, в этой связи мероприятия по тимбилдингу становятся необходимыми для улучшения взаимодействия и формирования сплоченной команды.

Лидер должен быть способен «вести» за собой коллектив, формировать соответствующую корпоративную культуру. Работникам очень важно быть услышанными, вовлеченными в процесс неформального общения – и именно здесь раскрывается роль лидера.

Развитие лидерских механизмов управления персоналом связано с необходимостью повышения адаптивности организационного поведения

сотрудников в условиях нестабильной внешней среды. В исследовании лидерство рассматривается не только как индивидуальная характеристика руководителя, но и как инструмент управленческого воздействия на организационную культуру, уровень вовлеченности персонала и устойчивость внутриорганизационного взаимодействия.

Важно, что модернизация лидерских практик предполагает усиление координационной и коммуникационной функции руководителя, развитие механизмов коллективного обсуждения решений и повышение степени участия сотрудников в организационных процессах. Подобный подход способствует формированию более устойчивой системы организационного взаимодействия и снижению уровня сопротивления изменениям.

Помимо этого, важным аспектом является рост вовлеченности персонала, который обеспечивается посредством изменения механизма организационного взаимодействия между руководством и сотрудниками. Использование инструментов нематериальной мотивации, развитие лидерских практик и расширение участия работников в процессах обсуждения управленческих решений способствуют формированию более устойчивой организационной идентичности сотрудников и повышению уровня их заинтересованности в достижении целей организации. В результате снижается текучесть кадров, повышается предсказуемость организационного поведения и уменьшается уровень внутриорганизационного напряжения.

Еще немаловажным является развитие механизмов командного взаимодействия, которое направлено на повышение согласованности деятельности сотрудников и снижение уровня межфункциональных конфликтов. Использование практик коллективного обсуждения управленческих решений, распределения ответственности и координации взаимодействия подразделений способствует сокращению количества организационных противоречий и повышению устойчивости внутриорганизационного взаимодействия. На первый взгляд подобные изменения могут восприниматься преимущественно как социально-

психологические эффекты, однако фактически они оказывают прямое влияние на производительность труда, скорость принятия решений и общую эффективность функционирования организации

Особый интерес представляет нейроменеджмент. В исследовании элементы нейроменеджмента рассматриваются не как самостоятельный механизм принятия управленческих решений, а как дополнительный аналитико-диагностический инструмент оценки когнитивных и эмоциональных особенностей организационного взаимодействия. Использование технологий электроэнцефалографии (ЭЭГ), eye-tracking и анализа когнитивной нагрузки позволяет получать дополнительную информацию об устойчивости внимания, уровне стрессового напряжения, особенностях восприятия управленческой информации и степени когнитивной перегрузки сотрудников и руководителей. Его технологии интересны в разрезе адаптации сотрудников и развития командного потенциала – именно это актуально для российских компаний, руководителей и самих работников. При этом задача не только в мотивации и развитии сотрудников, но и в формировании культуры, ориентированной на взаимопонимание, поддержку и совместное достижение целей. Нейроменеджмент тесно связан с конкретными инструментами анализа конкретных сотрудников либо группы в целом для проработки дальнейшего инструментария управления.

Например, среди инструментов нейроменеджмента можно отметить электроэнцефалографию и полиграф. Так, в зарубежной практике электроэнцефалография часто используется для планирования организационных изменений, поскольку она позволяет оценить мозговую активность, уровни стресса и эмоционального состояния работников. Полиграф, в свою очередь, начинает набирать популярность и в российской практике, где его можно применять не только для отбора сотрудников, но и для анализа их настроения и мотивации в процессе работы.

Примечательно, что результаты нейрокогнитивных исследований интегрируются в процесс принятия управленческих решений посредством

сопоставления нейроданных с организационно-поведенческими и управленческими показателями деятельности сотрудников. В частности, результаты электроэнцефалографии (ЭЭГ) используются для оценки уровня когнитивной нагрузки, устойчивости внимания, скорости обработки информации и эмоционального напряжения работников при выполнении управленческих и производственных задач. Это позволяет выявлять зоны повышенной когнитивной перегрузки, снижения концентрации внимания и эмоционального истощения персонала.

Использование технологий eye-tracking ориентировано на анализ особенностей восприятия управленческой информации, распределения внимания и реакции сотрудников на различные формы коммуникационного воздействия. Полученные результаты применяются при корректировке механизмов передачи информации, проектировании интерфейсов организационного взаимодействия и оптимизации коммуникационных процессов внутри организации.

Полиграфические исследования рассматриваются преимущественно как вспомогательный инструмент оценки уровня стрессового напряжения, эмоциональной реакции и устойчивости поведенческих реакций сотрудников в условиях организационных изменений, конфликтных ситуаций или повышенной управленческой нагрузки. При этом результаты подобных исследований не используются как единственный источник управленческих выводов, а интерпретируются исключительно в комплексе с организационно-психологическими и поведенческими характеристиками персонала.

На основе полученных нейроданных в исследовании предлагается корректировать ряд управленческих параметров: интенсивность управленческой нагрузки, способы коммуникационного взаимодействия, структуру распределения задач, продолжительность информационного воздействия, механизмы мотивации и формы организационной координации персонала. Кроме того, результаты нейрокогнитивного анализа позволяют выявлять признаки эмоционального выгорания, снижения вовлеченности и

повышенного уровня организационного напряжения на ранних стадиях их формирования.

Что немаловажно, эффективность внедрения нейроориентированных инструментов управления предлагается оценивать не только через психологические показатели, но и посредством анализа организационных результатов. В качестве критериев оценки рассматриваются: снижение количества коммуникационных ошибок, сокращение времени согласования управленческих решений, уменьшение уровня внутриорганизационных конфликтов, повышение устойчивости организационного поведения сотрудников, снижение текучести кадров, рост вовлеченности персонала и повышение общей результативности управленческой деятельности.

Подобный подход позволяет интегрировать нейрокогнитивные методы в систему современного менеджмента в качестве дополнительного аналитического механизма повышения качества управленческих решений и эффективности организационного взаимодействия.

Традиционное разделение на «мягкое» (человек как актив) и «жесткое» (человек как ресурс) управление в современных условиях требует качественной трансформации [169]. Мы предлагаем перейти к нейросинтезированной модели управления, где классические социально-психологические инструменты усиливаются методами объективной нейродиагностики.

В рамках данной концепции выделяются следующие приоритетные направления развития:

1. Объективизация психоэмоционального профиля (Нейро-аудит). В отличие от «мягкого» подхода, где оценка сотрудников часто субъективна, мы предлагаем интеграцию инструментальной диагностики:

- а) применение электроэнцефалографии (ЭЭГ) используется для измерения уровня когнитивной нагрузки и состояния «потока» (состояние полной вовлечённости в деятельность, когда человек чувствует себя максимально сосредоточенным, энергичным и удовлетворённым) у

сотрудников. Это позволяет не просто «делегировать полномочия», а определять оптимальный уровень сложности задач, предотвращая выгорание.

б) использование полиграфа: в рамках социально-психологического управления этот инструмент выступает не как средство «жесткого» контроля, а как механизм превенции глубоких внутриличностных конфликтов и верификации лояльности в критически важных для организации процессах.

2. Когнитивный дизайн коммуникаций (Айтрекинг-технологии). Для реализации стратегии «сильной двусторонней связи» приоритетным направлением становится использование айтрекинга (окулографии), а именно анализ паттернов внимания сотрудников при изучении корпоративных стратегий, обучающих материалов или в процессе взаимодействия с руководителем. Это позволяет трансформировать коммуникацию из «минимальной переписки сверху вниз» в научно-выверенный процесс, где визуальный и информационный ряд адаптирован под когнитивные особенности восприятия сотрудников.

3. Нейробиологически обоснованное лидерство. Вместо декларативного призыва к «мотивации и ответственности», приоритетным вектором развития становится формирование компетенций руководителя в области нейроменеджмента. Это предполагает использование данных нейрофизиологического мониторинга для подбора индивидуального стиля лидерства под психотип конкретного подчиненного.

Переход от интуитивного управления конфликтами к управлению на основе биометрических показателей стрессоустойчивости коллектива.

Полученные нейроданные интегрируются в процесс управленческого анализа посредством их сопоставления с показателями организационного поведения, качества коммуникаций, эффективности выполнения задач и устойчивости внутриорганизационного взаимодействия. Это позволяет корректировать механизмы передачи управленческой информации, распределение управленческой нагрузки, модели мотивационного воздействия и организационные коммуникации. В результате повышается обоснованность

принимаемых управленческих решений и снижается вероятность возникновения управленческих ошибок, обусловленных когнитивными и эмоциональными искажениями.

На основе представленных выше материалов можно сформировать некоторые особенности российских компаний в рамках реализации социально-психологических инструментов управления (рисунок 3.2).

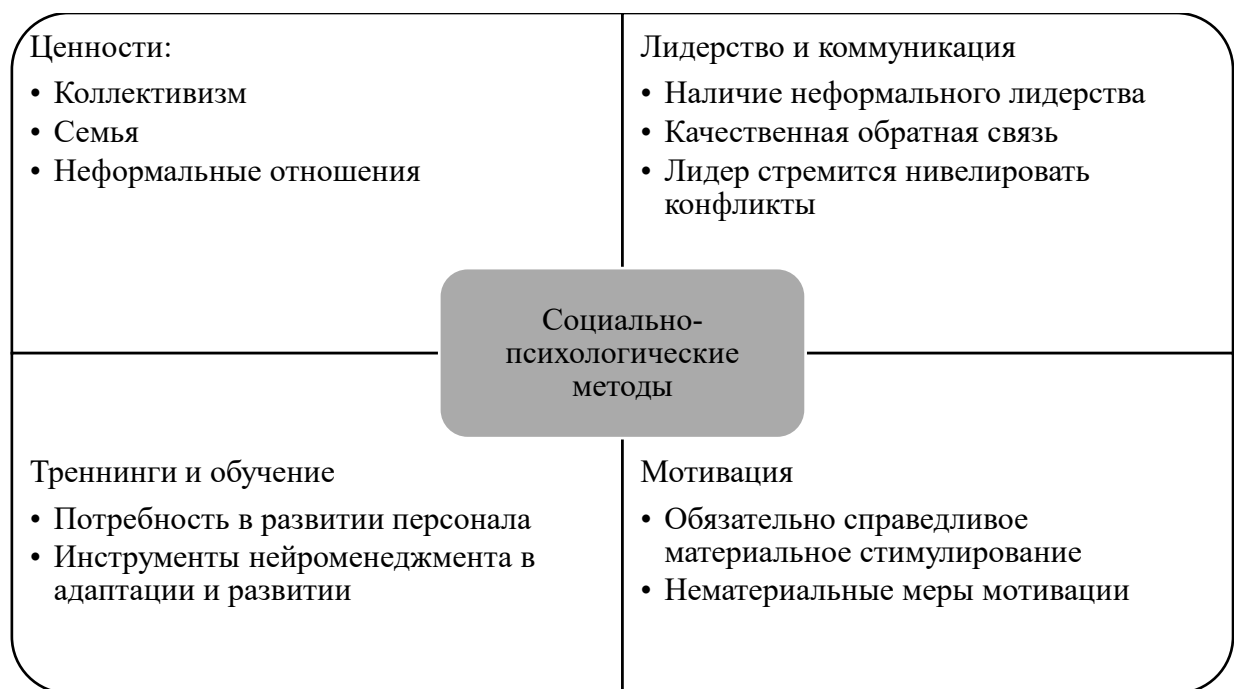


Рисунок 3.2 – Особенности социально-психологического управления в российских компаниях

Источник: составлено автором

Социально-психологические инструменты управления для реализации в России существенно связаны с культурными ценностями: коллективизм и значимость семьи. Данные аспекты формируют характер взаимодействия между сотрудниками, где неформальные отношения играют ключевую роль. Лидеры в российских организациях часто выступают не только как авторитетные фигуры, но и как неформальные наставники, стремящиеся создать атмосферу доверия и взаимопомощи. Что особенно важно, качественная обратная связь становится важным инструментом с точки зрения

эффективности управления, качества коммуникации и личной мотивации сотрудников.

Важный акцент делается на развитии персонала, реализации тренингов и программ обучения. Внедрение нейроменеджмента в этот процесс позволяет улучшить адаптацию работников и их профессиональный рост. С учетом специфики русской культуры, справедливое материальное стимулирование, наряду с нематериальными мерами мотивации, создает баланс, способствующий повышению лояльности и вовлеченности сотрудников.

То есть можно говорить о некоторых российских особенностях, которые существенно отличаются от зарубежной практики. Здесь на первое место выходят межличностные отношения и благоприятная рабочая среда. Безусловно, оплата труда и справедливая мотивация также занимают особое место в системе управления, в то же время им отводится роль не столь существенная, как, например, в американском типе.

В свою очередь, если сравнивать с японской практикой, то можно отметить, что в России, наоборот, нет тенденций «пожизненного» найма, сотрудники часто могут менять место работы, в связи с чем система социально-психологического управления ставит под собой задачу удержания квалифицированных работников путем развития, эффективной мотивации и благоприятной рабочей среды. Стоит отметить, что нейроменеджмент еще не сильно интегрирован в отечественную практику, такие разработки не столь значительны, как в зарубежной практике, в этой связи они имеют большой потенциал и широкий исследовательский интерес именно в российских компаниях.

Таким образом, в российских компаниях необходимо применение обширного спектра инструментов социально-психологического управления. Все они должны базироваться на ценностях российских сотрудников: неформальное общение, семья, коллективизм. В рамках социально-психологических инструментов обязательно наличие формального и неформального лидера, качественной обратной связи, эффективно

выстроенной коммуникации. С позиции мотивации обязательно справедливое распределение финансовых ресурсов, оплаты труда, при этом важны и нематериальные меры стимулирования в виде поощрений, социального пакета. Не менее значимыми инструментами являются тренинги и обучение как руководящего персонала, так и рядовых сотрудников, в том числе по вопросам сплочения коллектива, адаптации.

Следовательно, предлагаемые направления стратегической модернизации социально-психологического инструментария кадрового менеджмента ориентированы на совершенствование конкретных механизмов управленческого воздействия на организационное поведение сотрудников. В исследовании модернизация рассматривается как процесс системного преобразования внутриорганизационного взаимодействия, затрагивающий мотивационные механизмы, коммуникационные процессы, лидерские практики, методы организационной координации и инструменты повышения обоснованности управленческих решений.

Подобный подход позволяет перейти к рассмотрению социально-психологических инструментов управления в качестве самостоятельного элемента современной управленческой системы организации малого и среднего бизнеса.

3.2. Дорожная карта внедрения социально-психологических инструментов кадрового менеджмента в организации малого и среднего бизнеса

В основу исследования положены рассмотренные инструменты в рамках предложенного авторского российского подхода к организации социально-психологического управления.

Важно отметить, что эффективность модернизации социально-психологических инструментов управления определяется не отдельным использованием мотивационных, коммуникативных или диагностических

методов, а формированием комплексной системы управленческого воздействия, интегрированной в общую структуру организационного управления. В связи с этим нами предлагается дорожная карта внедрения социально-психологических инструментов управления персоналом, основанная на последовательной взаимосвязи организационных, поведенческих и аналитических элементов системы менеджмента.

Предлагаемая дорожная карта включает пять взаимосвязанных компонентов: входные параметры системы управления, ресурсное обеспечение внедрения, механизмы управленческого воздействия, систему контроля организационных изменений и критерии итоговой оценки результативности внедрения. На рисунке 3.3 представлены этапы внедрения данных инструментов.



Рисунок 3.3 – Этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организации

Источник: составлено автором

Этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организации начинается с четкой постановки целей и задач, которые должны быть сопоставлены со стратегией развития компании.

1. Первым этапом является диагностика входных параметров организационной среды. На данном этапе проводится комплексная диагностика организационного состояния предприятия. Основное внимание уделяется оценке качества внутриорганизационных коммуникаций, уровня

конфликтности, текучести кадров, особенностей организационного поведения сотрудников, степени вовлеченности персонала и уровня управленческой согласованности.

Одновременно анализируются такие параметры, как уровень зрелости организационной культуры, стиль управления руководителей, устойчивость коммуникационных процессов, уровень управленческих компетенций, готовность организации к внедрению изменений.

На этом этапе важно моделировать желаемую эффективность, формируя целевые установки, которые будут служить ориентиром на протяжении всего процесса внедрения.

При этом ввиду того, что дорожная карта разработана для российских компаний, то следует учитывать специфику и ценностные особенности ведения бизнеса и межличностных отношений в коллективе. На первом этапе необходимо четко определить цели внедрения социально-психологических инструментов, то есть это может быть улучшение командной работы, снижение уровня стресса, повышение вовлеченности сотрудников и т.д. Целевые установки нужны для того, чтобы сразу сформировать базы для дальнейшего анализа и принятия решений.

Стратегия развития организации должна лежать в основе всех преобразований, поскольку данный документ (политика) определяет финансовые возможности и ограничения, потенциальную потребность в тех или иных качествах организации управленческого процесса.

При планировании реализации социально-психологических инструментов управления необходимо учитывать стратегический план организации, прогнозы продаж и производства, а также новые проекты. Если компания ожидает повышения спроса на свою продукцию, это необходимо учитывать в долгосрочном плане управления.

Основа предварительной подготовки среды – определить численность и квалификацию персонала, доступного в организации для заполнения

различных должностей. У каждой организации есть два основных источника кадровых ресурсов: внутреннее и внешнее предложение рабочей силы.

Профиль сотрудников с указанием возраста, пола, образования, уровня подготовки, опыта, уровня должности, прошлых результатов и будущего потенциала должен быть готов к использованию в любой момент. Необходимо также заранее оценить потребности в плане роста/диверсификации и внутреннего перемещения сотрудников (переводы, повышения, выход на пенсию и т. д.).

Когда организация быстро растет и диверсифицируется в новые сферы деятельности (торговый банкинг, операции на рынке капитала, паевые инвестиционные фонды и т. д. в случае банка) или когда она не может найти людей внутри компании для заполнения вакансий, ей приходится искать внешние источники. В той степени, в которой организация способна прогнозировать свои потребности во внешнем найме и изучать возможные источники поставок с учетом рыночных тенденций, ее задача по поиску нужного персонала с соответствующими навыками в требуемое время станет проще.

Менеджерам по персоналу необходимо использовать в процессе планирования надлежащие инструменты управления человеческими ресурсами. Как правило, за социально-психологические инструменты отвечает кадровый отдел и профильный заместитель руководителя (либо руководитель).

2. Следующим этапом является предварительное нейронаучное исследование сотрудников, которое включает в себя использование различных инструментов (ЭЭГ для анализа мозговой активности и уровня стресса, полиграф для оценки искренности и достоверности сведений, а также eye tracker с целью определения ключевых факторов восприятия).

Также, при применении элементов нейромеджмента исследуются такие параметры: когнитивная нагрузка сотрудников, устойчивость внимания, эмоциональные реакции на управленческие стимулы, уровень стрессового напряжения, особенности восприятия управленческой информации.

Здесь уже речь о нейроменеджменте для получения данных о конкретном коллективе и группе для того, чтобы глубже понять психологическое состояние работников и их восприятие существующих условий труда.

На основе полученных диагностических данных разрабатывается концепция реализации социально-психологических инструментов. Принципиальным отличием предлагаемого подхода является переосмысление роли нейроменеджмента: он выступает не как отдельное направление (наряду с мотивацией или лидерством), а как информационно-аналитический фундамент, обеспечивающий высокую точность и научную обоснованность применения классических методов управления.

Такой подход позволяет перейти от интуитивного выбора управленческих воздействий к точечному проектированию системы коммуникаций и программ обучения. Практическая реализация данной концепции отражена в разработанной автором системе направлений, где данные нейрофизиологического мониторинга определяют специфику использования базовых социально-психологических инструментов (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Направления применения инструментов социально-психологического управления на основе данных нейронаучных исследований ЭЭГ

Результат ЭЭГ	Направления	Специфика
Преобладание тета-ритмов, снижение альфа-ритмов (признак хронического стресса):	Мотивация	Сместить акцент на нематериальные стимулы: признание заслуг, гибкий график, возможности для отдыха, программы психологической разгрузки.
	Управление конфликтами	организовать индивидуальные сессии по стрессоустойчивости, внедрить практики саморегуляции (дыхательные упражнения, медитация).
	Лидерство	Проанализировать стиль управления руководителей: возможно, требуется тренинг по «мягким» навыкам, чтобы снизить давление на подчинённых.
	Обучение	Включить модули по управлению эмоциями, тайм-менеджменту, техникам релаксации

Продолжение таблицы 3.1

Высокая активность бета-ритмов (признак когнитивной перегрузки):	Мотивация	Рассмотреть материальное вознаграждение за переработку, но одновременно оптимизировать рабочие процессы – автоматизировать рутинные задачи, уменьшить бюрократию.
	Управление конфликтами	Выявить «бутылочные горлышки» – узкие места в рабочих процессах, вызывающие перегрузки.
	Лидерство	Акцент на распределение полномочий: возможно, некоторые сотрудники перегружены из-за недостаточной делегированности задач
	Обучение	Особое внимание на техники концентрации, методы структурирования задач, инструменты борьбы с информационной перегрузкой
Баланс альфа- и бета-ритмов (оптимальный уровень активности)	Мотивация	Здесь стоит обратить внимание на вопросы баланса нагрузки и отдыха, можно добавить элементы геймификации для повышения вовлечённости
	Управление конфликтами	Проводить профилактические тимбилдинги раз в квартал, развивать культуру открытого общения.
	Лидерство	Важна иерархическая модель с чёткими ролями и полномочиями, поощрять инициативу сотрудников.
	Обучение	Использовать данные ЭЭГ для планирования рабочих сессий – чередовать интенсивные периоды с периодами восстановления

Источник: составлено автором

Электроэнцефалография в зарубежной практике часто используется и в планировании организационных изменений, поскольку позволяет оценить мозговую активность и определить уровни стресса, концентрации и эмоционального состояния сотрудников.

В свою очередь, интересно и использование полиграфа, он уже часто примечается в российской практике, однако здесь его можно использовать не только в качестве инструмента отбора сотрудников, но и в направлении лояльности сотрудников.

Полиграф фиксирует физиологические реакции (пульс, кожно-гальваническая реакция, дыхание) при ответах на вопросы. Его применение ограничено этическими и юридическими рамками, но в ряде случаев даёт ценные данные.

При использовании полиграфа интерпретировать результаты в рамках внедрения социально-психологических инструментов можно следующим образом (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Интерпретация результатов использования полиграфа в рамках внедрения социально-психологических инструментов

Инструмент социально-психологического управления	Результат в рамках полиграфа	Реализация инструментов
Мотивация	Сотрудники демонстрируют искреннюю заинтересованность в профессиональном росте и признании	усилить программы нематериальной мотивации – внедрить систему благодарностей, организовать обучение и стажировки, развивать культуру обратной связи.
	Преобладает ориентация на материальное вознаграждение	пересмотреть систему бонусов и премий, связать их с достижением конкретных KPI, ввести краткосрочные мотивационные программы (например, бонусы за выполнение квартальных планов).
	Выявлены признаки неискренности в отношении лояльности к компании	Провести индивидуальные беседы с сотрудниками, выяснить причины недовольства, предложить программы адаптации или пересмотра должностных обязанностей.
Управление конфликтами	Выявлены сотрудники, сознательно провоцирующие конфликт	Провести с ними индивидуальную работу, разъяснить недопустимость такого поведения, рассмотреть вопрос о переводе на другую должность или ротации в другой отдел
	Конфликт вызван недопониманием и разными взглядами на ситуацию	Медиативная сессия с участием всех сторон
	Обнаружены скрытые обиды или недовольство	Внедрение программы по улучшению коммуникации в команде, провести тренинги по управлению эмоциями
Лидерство	Руководители демонстрируют честность, открытость	Укрепить их позиции, предоставить возможности для развития лидерских навыков, включить в программу наставничества.
	Выявлены признаки манипулирования	Организовать тренинги по лидерству и этике управления, рассмотреть вопрос о замене руководителя.
	Перспективные сотрудники искренне заинтересованы в лидерских ролях	включить их в кадровый резерв, разработать индивидуальные планы развития

Продолжение таблицы 3.2

Обучение	Сотрудники искренне заинтересованы в обучении	Усилить практическую составляющую программ, связать обучение с реальными рабочими задачами
	Выявлена неискренность	Пересмотр формата обучение, интерактивы
	Сотрудники скрывают свои реальные трудности в освоении материала	Организовать индивидуальные консультации, предоставить дополнительные ресурсы для самостоятельного изучения

Источник: составлено автором

Использование социально-психологических инструментов предполагает оценку социально-психологического микроклимата в коллективе и его роль в формировании отдельных работников. Она осуществляется с:

- использованием психологических тестов, наблюдений, анкетирования и т.д.;
- разработкой мероприятий по развитию социально-психологических отношений в коллективе до требуемого уровня с помощью учебы, психологических тренингов;
- обучение руководителей по овладению социально-психологическими инструментами управления коллективом, подготовку коллектива к приему социально-психологических инструментов воздействия со стороны руководителей [52].

Относительно новым технологическим достижением является использование eye-трекеров для изучения визуального внимания сотрудников, выявления, на какие факторы они реагируют наиболее активно. В принципе, данный инструмент можно применять и в процессе планирования изменений, и для отслеживания качества организационного климата (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Интерпретация результатов использования «eye-tracker» в рамках внедрения социально-психологических инструментов

Инструмент социально-психологического управления	Результат в рамках трекера	Реализация инструментов
--	----------------------------	-------------------------

Продолжение таблицы 3.3

Мотивация	Сотрудники не фиксируют взгляд на информации о материальных бонусах	Акцент на нематериальных стимулах
	Внимание задерживается на элементах, связанных с нематериальной мотивацией (признание заслуг, командная работа)	Усиление публичного признания достижений, организация командных мероприятий
	Сотрудники быстро сканируют мотивационные материалы	Обратить внимание на повышении качества мотивационных стимулов, расширения спектра
Управление конфликтами	Участники конфликта избегают зрительного контакта	Организовать тренинги по развитию эмпатии и навыков активного слушания, научить сотрудников поддерживать визуальный контакт как признак уважения
	внимание фокусируется на определённых участниках (например, неформальных лидерах)	Можно вовлечь этих людей в процесс медиации, использовать их влияние для снижения напряжённости.
	Сотрудники быстро переводят взгляд на «нейтральные» объекты	Обучить методам саморегуляции и снятия стресса, создать «зоны релаксации» в офисе
Лидерство	Быстро теряют фокус на руководителе, отвлекаются на посторонние объекты	Обучить лидеров навыкам удержания внимания аудитории
	Руководители избегают зрительного контакта с командой	Тренинги по развитию лидерских качеств
	Внимание не на спикере, а на демонстрационных материалах	Тренинги по сочетанию устной речи с визуальной подачей информации
Обучение	сотрудники быстро пролистывают текстовые инструкции, не задерживаясь на ключевых моментах	Обучение по качественной проработке информационных материалов
	Сотрудники тратят много времени на поиск обучающей информации	Систематизация и создание банка знаний
	Внимание на визуальных схемах и диаграммах	Развить визуальные материалы для улучшенного восприятия (то есть речь о качестве обучения)

Источник: составлено автором

Помимо нейронаучных исследований, фиксируются и базовые показатели деятельности (производительность труда, текучесть кадров, динамика продаж и так далее). Возможно также проведение опросов сотрудников в целях выявления их мнения о внедренных мерах.

Стоит отметить, что могут использоваться инструменты управления, выработанные применительно к характеру и сложности производственного процесса или числу регистрируемой и анализируемой информации, то есть касающейся технологической, экономической и финансовой сторон организации. Такие инструменты обычно нейтральны по отношению к человеческим ценностям, их легче перенести из одной системы в другую. Однако и в этом случае их использование создает новую ситуацию, в которую будут вовлечены моральные положения. Например, инструмент контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, применения которого требует технология, может противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающихся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учтенной документации и т.д. [118].

Примечательно, что нейроданные рассматриваются не как самостоятельная основа принятия решений, а как дополнительный аналитический источник оценки поведенческих и когнитивных особенностей организационного взаимодействия.

3. Формирование ресурсного обеспечения внедрения и построение концепции.

На данном этапе определяется объем организационных, кадровых, финансовых и технологических ресурсов, необходимых для внедрения социально-психологических инструментов управления.

Ресурсное обеспечение несомненно включает подготовку руководителей, разработку системы внутренних коммуникаций, организацию обучения персонала, внедрение механизмов обратной связи, разработку системы организационной диагностики, формирование цифровой инфраструктуры управленческого взаимодействия, обеспечение доступа к нейрокогнитивным инструментам диагностики.

Важно, что объем используемых ресурсов определяется масштабом организации, уровнем организационной зрелости и экономической целесообразностью внедрения конкретных управленческих инструментов.

На данном этапе, безусловно, активно используются результаты предыдущих двух этапов с позиции особенностей коллектива, а также целевых и ценностных установок, взятых за основу в разработке концепции.

Например, если данные ЭЭГ показывают повышенный уровень стресса у сотрудников, это сигнализирует о необходимости внедрения программ по снижению стресса и повышению командной сплоченности. Такие мероприятия включаются в дальнейшем в рамках обучения для противодействия нежелательным негативным сценариям развития коллектива (в соответствии с результатами представленной выше таблицы 3.1).

Развитие методологической базы нейроменеджмента подтолкнуло к разработке новых инструментов управления, а именно к нейролидерству, которое базируется на применении знаний о работе мозга и адаптации под них традиционных инструментов управления. Сегодня для того, чтобы стать квалифицированным руководителем, недостаточно иметь теоретические знания и профессиональные навыки.

Нейролидерство направлено на формирование корпоративной культуры, которая дает сотрудникам автономию, свободу в принятии решений, сплачивает их для решения проблемы. Это позволяет создать комфортные условия для формирования доверительной атмосферы, где каждый сотрудник знает свой функционал, несет ответственность за выполненную работу, не сомневается в том, что его заслуги будут признаны, ведет открытый диалог и не боится предлагать свои идеи. Исходя из этого, сотрудники должны обладать большим количеством не только «жестких» навыков (англ. *hard skills*), но и «мягких» [20].

Внедрение предложенных этапов неизбежно влечет за собой адаптивное преобразование системы управления организацией. Это связано с тем, что переход к нейроменеджменту требует не просто разовых замеров ЭЭГ, а

перестройки управленческого цикла на основе объективных данных. В процессе реализации данной трансформации менеджер сталкивается с необходимостью управления системой факторов, детерминирующих успех внедрения социально-психологических инноваций:

- Активизация драйверов нейроменеджмента. Создание условий для развития когнитивного потенциала сотрудников, внедрение культуры «доказательного менеджмента» и использование выявленных в ходе исследования компетенций управленческого звена.
- Изоляция критических барьеров. Нейтрализация факторов, делающих внедрение нейроинструментов невозможным (например, жесткое неприятие инноваций или отсутствие технической базы для мониторинга когнитивной нагрузки).
- Нивелирование негативных воздействий. Минимизация влияния внешних и внутренних ограничений, таких как дефицит финансовых ресурсов или региональные особенности корпоративной культуры, которые могут исказить интерпретацию социально-психологических данных.

Исходя из этого, преобразование системы управления в рамках данной работы рассматривается не как самоцель, а как необходимый процесс адаптации организационной структуры к новым, научно-обоснованным методам воздействия. Для успешного проведения таких преобразований важно:

– включить в процесс принятия решений подсознательное озарение и интуицию, одним словом, подключить образно-смысловые мыслеформы.

На основе анализа достижений нейронаук и данных эмпирического исследования нами сформулированы принципы реализации социально-психологических инструментов, базирующиеся на холистическом подходе к управлению. В отличие от линейного логического воздействия, мы предлагаем использовать инструменты, ориентированные на комплексное (мультисенсорное) восприятие сотрудником управленческой среды.

1. Инструментальная верификация невербальных коммуникаций. Опираясь на классические исследования о доминировании невербальных каналов (93% восприятия), мы интегрируем в практику управления методы объективной фиксации реакций. Айтрекинг и анализ микромимики используются для мониторинга доверия к лидеру и вовлеченности в процесс коммуникации. Это позволяет менеджеру корректировать «подтекст» сообщения, который считывается подсознанием сотрудников быстрее, чем вербальные установки.

2. Нейродинамический алгоритм внедрения изменений. Вместо декларативного управления преобразованиями, нами предложена последовательность этапов (зарождение> накопление> проявление> интеграция> адаптация), синхронизированная с биоритмами восстановления персонала. Необходимо чередование фаз «выхода из зоны комфорта» (активная бета-ритмика мозга) и этапов релаксации (альфа-ритмика) для предотвращения когнитивного выгорания.

3. Проектирование «умной» мотивационной среды. На основе парадигмы о передаче символических ценностей социально-психологические инструменты направлены на стимулирование мотиваторов достижения: через постановку задач, требующих креативного «озарения» (инсайта), что на уровне нейробиологии сопровождается специфическими всплесками гамма-активности. Снижение стратегии «избегания»: за счет внедрения функционала лидеров-менторов, которые на собственном примере демонстрируют проактивный стиль, запуская механизм работы «зеркальных нейронов» у подчиненных.

4. Принцип мобилизационного нейропроектирования. Использование коллективных форм работы (тимбилдинги на основе ЭЭГ-диагностики) позволяет исключить разобщенность и «узкие места» в коммуникациях. Сотрудники вовлекаются в организационное проектирование, что трансформирует их роль из «объектов управления» в «субъектов развития».

В основе разработки социально-психологических инструментов управления лежит учет когнитивных и нейробиологических закономерностей восприятия информации сотрудниками. Современные исследования в области нейромаркетинга позволяют выделить ряд фундаментальных принципов, определяющих реакцию персонала на управленческие стимулы:

- Доминирование аффективных систем над когнитивными. В условиях неопределенности или стресса лимбическая система мозга (ответственная за эмоции и подсознательные реакции) способна блокировать функции префронтальной коры (рациональное мышление). Это обуславливает необходимость использования «мягких» инструментов управления для снижения уровня тревожности.
- Эмоциональная маркировка опыта. Подсознательные оценки («ощущение хорошего или плохого») формируют так называемые «маркеры значимости». Согласно теории соматических маркеров, именно эмоциональный фон определяет лояльность сотрудника и его готовность к принятию организационных ценностей.
- Приоритет сенсорно-эмоционального восприятия. Настроение и продуктивность сотрудников детерминированы первичным эмоциональным откликом на рабочую среду. Это делает социально-психологический климат не «второстепенным фоном», а прямым фактором эффективности когнитивных процессов.
- Аксиологическая роль эмоций. Ценность организационных целей и фактов биографии компании интерпретируется субъектом через призму аффективных состояний. Логические аргументы руководства становятся значимыми только при условии их эмоционального резонирования с личными установками сотрудника.

Это открытие легло в основу развития сенсорного маркетинга. Идея сенсорного маркетинга принадлежит известному строителю брендов и консультанту корпораций American Express, Mercedes-Benz, McDonalds,

Microsoft и др. Мартину Линдстрому. Результаты его исследований: если процесс приобретения покупки сопровождается приятным звуком, то количество приобретенного товара возрастает на 65 %, приятный вкус увеличивает количество покупок на 23 %, приятный запах – на 40 %; товар, приятный на ощупь – на 26 % [170].

Рекомендуется, чтобы все было документально оформлено с целью соблюдения некоторой открытости и гласности со стороны политики компании в отношении сотрудников.

К сожалению, очень многие менеджеры не идентифицируют себя с ролью создателя организационной культуры

4. Интеграция системы мотивации является важным элементом данных этапов с обязательным включением справедливых материальных стимулов (например, на основе KPI, реально достигнутых результатов, а также уровней компетенций), так и нематериальной мотивации. В рамках системы обучения обязательно сформировать определенный спектр тренингов, мероприятий по тимбилдингу и развитию кадрового потенциала организации.

Система мотивации в российских реалиях, как уже было определено, строится на двух ключевых аспектах. Во-первых, это справедливая оплата труда. Чтобы она была таковой, устанавливаются соответствующие ключевые показатели эффективности (KPI), обязательно наличие оклада и премиальной составляющей, причем гибкой на основе реальных достижений сотрудников.

С другой стороны, с учетом особенностей культуры крайне важно выстроить нематериальные подходы к мотивации и сплочению коллектива. Здесь даже можно опросить сотрудников либо выяснить в ходе личной беседы предпочтения и пожелания: это могут быть корпоративов, регулярные встречи, поощрения.

В рамках авторского подхода внутренняя и внешняя мотивация рассматриваются не как дихотомичные структуры, а как динамическая система когнитивного резонанса. Взаимозаменяемость и взаимоопределение мотивов означают, что любая внешняя управленческая среда трансформирует

нейрофизиологическое восприятие ситуации субъектом. Таким образом, трудовое поведение персонала является не линейной реакцией на стимулы, а продуктом непрерывного взаимодействия когнитивных диспозиций и организационных триггеров.

Это смещает фокус социально-психологического управления с «администрирования кадров» на проектирование поведенческой среды. Для реализации этого перехода классические элементы стратегического планирования (миссия, видение, ценности) должны быть операционализированы через конкретные инструменты.

- Прогностическое кадровое планирование. вместо ведения «подробных планов» предлагается создание цифровых профилей компетенций, где данные о лояльности и потенциале удержания верифицируются через социально-психологическую диагностику и нейроскрининг.

- Целеполагание как вектор интеграции. Миссия и ценности организации выступают не декларативными лозунгами, а фильтрами для отбора управленческого инструментария. Это гарантирует, что все подсистемы (от обучения до компенсаций) работают в едином нейробиологическом ритме, направленном на достижение стратегических целей.

- Адаптивный аудит (Нейро-SWOT): Традиционный SWOT-анализ в данной концепции трансформируется в инструмент выявления не только рыночных, но и внутренних психологических рисков и ресурсов. Слабые стороны и угрозы оцениваются через уровень когнитивного стресса и конфликтности (на основе данных ЭЭГ), что позволяет разрабатывать превентивные меры по защите человеческого капитала.

4. Реализация механизмов управленческого воздействия. Ключевым элементом дорожной карты выступает система управленческого воздействия на организационное поведение персонала.

Механизм воздействия реализуется через инструменты мотивации, развитие лидерских практик, стандартизацию коммуникационных процессов,

развитие командного взаимодействия, системы организационного обучения, технологии обратной связи, механизмы предупреждения конфликтов, инструменты организационной адаптации.

На основании данных, полученных в результате анализа, разрабатываются конкретные программы и мероприятия:

- тренинги по управлению стрессом.
- программы по улучшению коммуникации внутри команды.
- мероприятия по вовлечению сотрудников в принятие решений.

Важно, чтобы внедряемые программы основывались на научных данных и учитывали индивидуальные потребности сотрудников.

В свою очередь, воздействие на организационное поведение осуществляется через изменение мотивационных установок сотрудников, структуры внутриорганизационных коммуникаций, уровня доверия между руководителями и персоналом, степени вовлеченности работников, устойчивости организационного взаимодействия.

Вопросы обучения занимают особую роль в процессе внедрения социально-психологических инструментов ввиду того, что для их имплементации необходимы соответствующие компетенции руководителей, менеджеров среднего и высшего звена, поскольку нужно чет понимать, как и что следует внедрять в соответствии с потребностями конкретной организации.

В свою очередь, сами сотрудники также нуждаются в обучении, однако уже с позиции поощрений и общего улучшения компетенций. Если сотрудники видят внимание со стороны руководства в части повышения квалификации, приобретения новых знаний, они будут оставаться в организации, сохранять свою лояльность и интерес к работе.

Помимо этого, использование элементов нейромаркетинга позволяет дополнительно корректировать управленческие воздействия на основе анализа уровня когнитивной перегрузки сотрудников, эмоциональной реакции на

коммуникационные стимулы, особенностей восприятия информации, устойчивости внимания, стрессовых факторов организационной среды.

Полученные данные используются для корректировки коммуникационных моделей, изменения форматов управленческого взаимодействия, оптимизации процессов передачи информации, совершенствования системы мотивации, повышения качества управленческих решений.

6. Завершает процесс этап оценки и контроля реализации социально-психологических инструментов, который позволяет анализировать эффективность внедренных инструментов и вносить необходимые коррективы для достижения поставленных целей, а также мониторинг организационных изменений.

Для оценки результативности внедрения используется система промежуточного мониторинга, включающая количественные и качественные показатели организационных изменений.

После реализации программ необходимо провести оценку их эффективности, среди вариаций:

- повторный сбор данных с использованием тех же нейронаучных инструментов для анализа изменений (например, сравнение показателей ЭЭГ до и после внедрения) для выявления динамики по таким параметрам, как показатели когнитивной нагрузки, уровень стрессовых реакций, устойчивость внимания, динамика эмоционального состояния сотрудников.;
- опросы сотрудников в целях выявления их мнения о внедренных мерах.
- оценку бизнес-показателей (уровень текучести кадров, количество внутриорганизационных конфликтов, скорость согласования решений, степень выполнения задач, уровень вовлеченности персонала, устойчивость организационного поведения, качество внутриорганизационных коммуникаций, число повторных корректировок управленческих решений).

На основании собранных данных и отзывов сотрудников необходимо внести корректировки в стратегию управления, чтобы несколько адаптировать

формируемые механизмы в реалии действующего коллектива, специфику организации и ее положение на рынке.

Стоит отметить, что, если компания попытается освоить другие прибыльные направления, следует внимательно изучить спрос на людей, обладающих необходимыми навыками в этих областях, в ближайшие пару лет. Спрос изменяется в связи с выходом на пенсию, увольнением, отставкой, смертью и отпусками, однако прошлый опыт делает частоту подобных действий со стороны сотрудников довольно предсказуемой.

Безусловно, здесь следует сочетать и методы прогнозирования:

1. Экспертные методы.
2. Исследование тенденций.

Кроме того, в рамках отчётности полезны следующие инструменты:

1. Организационные диаграммы
2. Матрица распределения ответственности
3. Текст
4. Нетворкинг
5. Экспертное заключение.
6. SWOT-анализ

Безусловно, сам процесс носит некоторый циклический характер, здесь представлена схема именно внедрения, однако, на основе оценки результатов формируется соответствующий подход к развитию инструментов и совершенствованию управления вопросами социально-психологических инструментов на базе конкретной организации. Этапы могут видоизменяться, в зависимости ряда факторов:

- отрасль функционирования;
- финансовые возможности организации;
- целевые установки;
- возможная трансграничная деятельность.

При этом факторы могут лишь незначительно менять алгоритм, при этом обязательно изначально определить ценности, приоритеты работы

организации, затем провести соответствующий анализ с помощью нейроинструментов и, соответственно, принимать соответствующие решения по использованию инструментов.

И наконец, итоговая результативность внедрения социально-психологических инструментов управления оценивается на основе интегральной оценки, включающей коммуникационную согласованность, поведенческую предсказуемость сотрудников, обоснованность управленческих решений, организационную устойчивость, экономическую релевантность управленческих изменений.

При этом организационный эффект рассматривается как совокупность повышения производительности труда, снижения текучести кадров, сокращения потерь рабочего времени, уменьшения управленческих ошибок, повышения качества управленческих решений, роста адаптивности организации.

Таблица 3.4 – Механизм внедрения социально-психологических инструментов управления персоналом

Этап внедрения	Основное содержание	Инструменты	Управленческий эффект	Показатели оценки
Диагностика организационной среды	Анализ коммуникаций, организационного поведения и управленческих процессов	Анкетирование, экспертная оценка, ЭЭГ, eye-tracking, полиграф	Выявление организационных проблем и факторов неэффективности	Текучесть кадров, конфликтность, вовлеченность, качество коммуникации
Подготовка ресурсной базы	Формирование кадровых, организационных и технологических условий внедрения	Обучение руководителей, организационная диагностика	Повышение готовности организации к изменениям	Уровень управленческой подготовки, организационная устойчивость

Продолжение таблицы 3.4

Реализация управленческого воздействия	Внедрение социально-психологических инструментов управления	Мотивация, обратная связь, командное взаимодействие, лидерские практики	Повышение качества коммуникаций и согласованности действий персонала	Скорость согласования решений, качество взаимодействия
Контроль и оценка результатов	Мониторинг организационных и экономических изменений	KPI-анализ, интегральная система оценки, ROI-анализ	Повышение эффективности функционирования организации	Производительность труда, снижение потерь рабочего времени, экономический эффект

Источник: составлено автором

Предлагаемая дорожная карта позволяет перейти к формированию системной управленческой технологии, обеспечивающей интеграцию поведенческих, организационных и нейрокогнитивных механизмов в систему современного менеджмента организаций малого и среднего бизнеса.

Важно отметить, что в отличие от традиционных подходов, в которых внедрение социально-психологических инструментов управления сводится к последовательному выполнению отдельных организационных мероприятий, в исследовании предлагается адаптивный механизм внедрения, основанный на взаимосвязи организационной диагностики, управленческого анализа, корректировки поведенческих параметров и системы мониторинга организационных изменений.

Авторская специфика предлагаемого механизма заключается в том, что процесс внедрения рассматривается не как линейная последовательность универсальных действий, а как циклическая система управленческой адаптации, учитывающая уровень организационной зрелости предприятия, особенности организационного поведения персонала, степень развитости

коммуникационных процессов и ресурсные ограничения организаций малого и среднего бизнеса.

Примечательно, что переход между этапами внедрения определяется не формальным завершением предыдущего этапа, а достижением конкретных организационно-управленческих параметров. Например, внедрение инструментов командного взаимодействия и организационного обучения предлагается осуществлять только после оценки устойчивости внутриорганизационных коммуникаций и уровня готовности персонала к изменениям. Аналогично интеграция нейрокогнитивных инструментов управления становится целесообразной лишь при наличии сформированной системы организационной диагностики и достаточного уровня управленческой зрелости руководителей.

В отличие от существующих моделей, предлагаемый механизм предполагает постоянную обратную связь между этапами внедрения. Результаты промежуточного мониторинга используются не только для оценки эффективности внедренных инструментов, но и для корректировки последующих управленческих воздействий, изменения интенсивности коммуникационных процессов, адаптации мотивационных механизмов и перераспределения организационной нагрузки.

Авторский подход также предполагает дифференциацию механизма внедрения в зависимости от масштаба организации. Для микропредприятий приоритетное значение имеют инструменты неформального управленческого взаимодействия, развитие коммуникационной устойчивости и снижение зависимости организационных процессов от личности собственника бизнеса. Для малых предприятий ключевым направлением становится формализация механизмов координации персонала и развитие систем обратной связи. В средних организациях основной акцент переносится на обеспечение устойчивости внутриорганизационного взаимодействия, развитие механизмов коллективного принятия решений и интеграцию аналитических инструментов организационной диагностики.

Что немаловажно, в предлагаемом механизме элементы нейромеджмента интегрируются не как автономная технология, а как дополнительный аналитический уровень системы управления. Результаты ЭЭГ, eye-tracking и иных нейрокогнитивных исследований используются для корректировки управленческих параметров: интенсивности информационной нагрузки, структуры коммуникационного взаимодействия, способов передачи управленческой информации, распределения управленческих функций и механизмов организационной координации.

В рамках исследования, данные этапы были апробированы на примере двух организаций:

1. ООО «Сантехническая компания Сантидон» (кратко – ООО «СКС»). Сфера деятельности – оптовая и розничная торговля сантехнической продукцией.

2. ООО «Лайт». Компания в сфере электронной коммерции на маркетплейс Wildberries и Ozon.

В ООО «СКС» внедрение инструментов было начато в 2024 году после сокращения доходов, общего снижения эффективности и роста текучести кадров. В свою очередь, в ООО «Лайт» обеспечена реализация комплекса мероприятий в 3-4 кварталах 2025 года на фоне низких показателей эффективности в первом квартале 2025 года.

До этого в организации социально-психологические инструменты на официальном уровне не использовались. Внедрение осуществлялось по схожей номенклатуре подходов.

На момент начала внедрения социально-психологических инструментов управления в ООО «СКС» организационная система характеризовалась высокой зависимостью эффективности работы от отдельных сотрудников, недостаточной формализацией коммуникационных процессов и повышенной вариативностью качества выполнения задач. Кроме того, в организации наблюдались отдельные признаки организационной нестабильности:

периодические межфункциональные конфликты, сложности координации взаимодействия подразделений и повышенный уровень текучести кадров.

Таблица 3.5 – Характеристика реализуемых инструментов социально-психологического управления в компании ООО «СКС»

Инструмент	Характер использования
ЭЭГ (нейроменеджмент)	Определен уровень стресса сотрудников, установлен недостаточный уровень качества среды для персонала, в том числе даже руководители линейных подразделений – это стало «тревожным сигналом», после чего начата была разработка комплекса мер в части стратегии, тимбилдинга и прочих инструментов. Улучшена была эргономика рабочих мест.
Полиграф (нейроменеджмент)	Внедрен при принятии на работу для оценки внутреннего психологического потенциала, искренности и лояльности к организации (особенно для линейных руководителей – в 2025 году их было назначено 3 человека).
Коммуникация	Принята организационная стратегия с целевыми параметрами, ценностными ориентирами для руководства и сотрудников. Реализован тренинг для руководителей по интеграции социально-психологических инструментов управления. Сформирован демократический тип управления на уровне внутренней концепции организации.
Комплексная система обучения и тренингов	Реализованы мероприятия по тимбилдингу для всех сотрудников с привлечением внешнего эксперта. Внедрены ежемесячные мероприятия для коллектива совместно с руководителями (выезды на природу, неформальное общение в кафе, совместные поездки в выходные и так далее). Осуществлено обучение 20 сотрудников (5 руководителей и 15 работников) по своему направлению для повышения квалификации и повышения лояльности к организации.

Источник: составлено автором

Внедрение социально-психологических инструментов в ООО «СКС» проходило в несколько последовательных этапов, начиная с применения высокотехнологичных инструментов нейроменеджмента для объективной оценки состояния сотрудников. Первым шагом стала электроэнцефалография

(ЭЭГ), призванная измерить уровень стресса сотрудников и оценить качество рабочей среды. В рамках диагностики ЭЭГ-обследование прошли работники всех уровней, в т.ч. линейные руководители. В таблице 3.5 представлены использованные инструменты в ООО «СКС».

Результаты оказались тревожными: у значительной части коллектива был выявлен повышенный уровень стресса, причём высокая нагрузка наблюдалась даже среди руководящего звена. Анализ данных позволил сделать вывод о недостаточном качестве рабочей среды – на это влияли факторы шума, освещения, график работы и общая психологическая атмосфера.

Проведенная диагностика также показала, что значительная часть выявленных проблем была связана не с технологическими или производственными ограничениями, а с недостаточной согласованностью внутриорганизационного взаимодействия, высокой нагрузкой на руководителей и отсутствием системного применения социально-психологических инструментов управления персоналом.

Полученные результаты послужили серьёзным сигналом для руководства: было принято решение срочно разработать комплекс мер по улучшению условий труда, скорректировать стратегию управления и уделить внимание тимбилдингу. В частности, принято ряд эргономических решений по замене уплотнителей на окнах для снижения шума и перекраска помещения в нейтральный бежевый цвет, до этого в офисе преобладали яркие цвета.

Отдельно стоит отметить, что компания теперь на регулярной основе использует полиграф при приёме на работу. Его задачей была оценка искренности, лояльности и психологического потенциала кандидатов, особенно на ключевых позициях. Особое внимание теперь уделяется отбору линейных руководителей. В 2025 году полиграф прошли три кандидата на такие должности. В ходе проверки у одного из них выявили противоречия в ответах относительно предыдущего опыта работы и причин увольнения. На основании этих данных кандидата отсеяли на этапе собеседования.

На основе данных, полученных с помощью инструментов нейроменеджмента, совместно с руководством ООО «СКС» сформирована новая стратегия управления персоналом. В её рамках были чётко определены целевые параметры, включающие не только стандартные показатели эффективности, но и уровень вовлечённости и лояльности сотрудников. Одновременно сформулировали корпоративные ценности и миссию компании, которые довели до всех уровней персонала. Интересным можно отметить переход авторитарного стиля управления к демократическому: сотрудников стали активнее вовлекать в принятие решений, наладили систему обратной связи и поощряли коллегиальное обсуждение рабочих вопросов.

В процессе внедрения особое внимание уделялось формированию устойчивых механизмов организационного взаимодействия. Были стандартизированы отдельные коммуникационные процессы, внедрены регулярные управленческие совещания, расширены механизмы обратной связи и коллективного обсуждения решений. Одновременно проводилось обучение руководителей навыкам постановки задач, коммуникационного взаимодействия и управления организационным поведением персонала. Чтобы обеспечить успешное внедрение стратегии, компания уделила особое внимание обучению и развитию персонала. Прежде всего организовали специализированный тренинг для руководителей под названием «Интеграция социально-психологических инструментов в управление». В нём приняли участие пять линейных руководителей, которые в течение двух дней осваивали основы нейроменеджмента, учились интерпретировать данные ЭЭГ и полиграфа, отрабатывали методы снижения стресса в коллективе. Практический формат тренинга с разбором кейсов и ролевыми играми был направлен на то, чтобы быть проводниками изменений в своих подразделениях. Параллельно в ООО «СКС» удалось осуществить комплексную систему обучения: 20 сотрудников, в т.ч. пять руководителей и 15 рядовых работников, прошли курсы повышения квалификации по своим специальностям.

Дополнительно использовались отдельные элементы нейромеджмента, ориентированные на анализ когнитивной нагрузки и устойчивости внимания сотрудников при выполнении управленческих и коммуникационных задач. Полученные результаты применялись при корректировке интенсивности информационного взаимодействия и распределении управленческой нагрузки внутри организации.

Завершающим этапом внедрения социально-психологических инструментов стали мероприятия по тимбилдингу и укреплению корпоративной культуры. Для сплочения коллектива на регулярной основе действуют мероприятия с привлечением внешнего эксперта: тренинги на командообразование, сессии по разрешению конфликтов и мастер-классы по эффективной коммуникации. В ООО «СКС» также действует традиция ежемесячных неформальных встреч – выездов на природу, совместных обедов в кафе после работы и поездок в выходные дни, включающих экскурсии и квесты.

Проведенное внедрение социально-психологических инструментов управления показало, что произошло повышение устойчивости внутриорганизационного взаимодействия, снижению текучести кадров и улучшению качества управленческой координации. Примечательно, что положительные изменения затронули не только социально-психологические параметры организационной среды, но и экономические показатели деятельности предприятия (таблица 3.6).

Важно и то, что рост эффективности сопровождался не единичным использованием отдельных управленческих инструментов, а формированием более согласованной системы организационного взаимодействия, основанной на развитии коммуникационных механизмов, повышении вовлеченности персонала и совершенствовании процессов принятия управленческих решений.

Таблица 3.6 – Сравнительный анализ результатов внедрения социально-психологических инструментов управления в ООО «СКС»

Показатель	До внедрения	После внедрения
Численность персонала	52 чел.	68 чел.
Текучесть кадров	23,07%	5,88%
Выручка от продажи	685,62 млн.. руб.	1216,03 млн. руб.
Производительность труда	13,1 млн. руб./сотр.	17, 88 млн. руб./сотр.
Уровень конфликтности	Повышенный	Низкий
Скорость согласования решений	Низкая	Выше среднего
Качество внутриорганизационных коммуникаций	Нестабильное	Более согласованное
Уровень вовлеченности персонала	Средний	Высокий

Источник: составлено автором

Практическая апробация отдельных положений исследования также проводилась в ООО «Лайт». На момент начала внедрения в организации наблюдались недостаточная формализация коммуникационных процессов, высокая зависимость результатов деятельности от отдельных сотрудников и ограниченное использование инструментов организационного взаимодействия.

Анализ был начат с применения одной из технологий нейромаркетинга – в частности, электроэнцефалографии (ЭЭГ). Обследование провели для всего коллектива, в т.ч. руководителей, и оно выявило существенный уровень стресса среди сотрудников. Параллельно с этим внешний эксперт проанализировал эргономику рабочих мест и обнаружил ряд проблем: неудобные стулья, устаревшие клавиатуры, недостаточную инсоляцию помещений. На основе полученных данных руководство разработало

стратегию развития организации. В документе прописали задачи для руководителей – в том числе внедрение новых подходов в управлении, использование инструментов нейроменеджмента и проведение тренингов.

В таблице 3.7 охарактеризовано внедрение социально-психологических инструментов в ООО «Лайт».

Таблица 3.7 – Характеристика внедренных социально-психологических инструментов ООО «Лайт»

Инструмент	Характер использования
ЭЭГ (нейроменеджмент)	Реализован на всем коллективе, в том числе руководителях. Выявлен существенный уровень стресса. Дополнительно проведен анализ эргономических аспектов рабочих мест (неудобные стулья, устаревшие клавиатуры, ограниченная инсоляция помещения) с привлечением внешнего эксперта.
Коммуникация	Сформирована стратегия развития организации. В ней отражены задачи руководителей по использованию новых подходов в управлении, тренингов и инструментов нейроменеджмента. Руководители стали «проводниками» данной стратегии. Построены каналы «неформальной» коммуникации на корпоративных мероприятиях, отдыхе.
Комплексная система обучения и тренингов	Привлечен внешний эксперт для проведения мероприятий по тимбилдингу. Также обучены руководители по реализации таких мероприятий.

Источник: составлено автором

Руководители стали ключевыми «проводниками» этой стратегии: им предстояло следовать новым принципам и транслировать их подчинённым. Также теперь в организации на постоянной основе функционирует комплексная система обучения и тренингов. Для организации мероприятий по тимбилдингу привлекли внешнего эксперта, который помог спланировать и провести активности, направленные на сплочение коллектива. Дополнительно обучили самих руководителей – их научили самостоятельно организовывать и проводить подобные мероприятия в дальнейшем.

Безусловно, сильной стороной стала качественно выстроенная неформальная коммуникация, поскольку этого ранее не хватало компании. Несмотря на то, что ООО «Лайт» было создано в конце 2024 года, сложный график и недостаток коммуникации негативно сказался на работе организации.

После внедрения социально-психологических инструментов управления в ООО «Лайт» были зафиксированы положительные изменения в системе внутриорганизационного взаимодействия. Было продемонстрировано снижение количества коммуникационных ошибок, повышение устойчивости выполнения задач и улучшение качества координации взаимодействия сотрудников. Одновременно наблюдалось повышение вовлеченности персонала и снижение уровня организационного напряжения внутри коллектива.

Примечательно, что основные результаты проявились не только в улучшении коммуникационных процессов и повышении согласованности действий сотрудников, но и в снижении организационного напряжения, росте вовлеченности персонала и повышении устойчивости организационного поведения работников. Практическая апробация показала, что даже частичная интеграция социально-психологических инструментов управления способна оказывать положительное влияние на эффективность функционирования организаций малого бизнеса (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Сравнительный анализ результатов внедрения социально-психологических инструментов управления в ООО «Лайт»

Показатель	До внедрения	После внедрения
Численность персонала	8 чел.	15 чел.
Текучесть кадров	25%	0 %
Выручка от продажи	8,54 млн.. руб.	36,34 млн. руб.
Производительность труда	1,067 млн. руб./сотр.	2,42 млн. руб./сотр.

Продолжение таблицы 3.8

Уровень конфликтности	Повышенный	Ниже среднего
Скорость согласования решений	Низкая	Высокая
Качество внутриорганизационных коммуникаций	Нестабильное	Более согласованное
Уровень вовлеченности персонала	Низкий	Средний

Источник: составлено автором

Далее следует рассмотреть затраты на реализацию социально-психологических инструментов в обеих организациях (таблица 3.8).

Таблица 3.9 – Характеристика расходов на внедрение социально-психологических инструментов в деятельности ООО «СКС» и ООО «Лайт»

Инструмент	Расходы, рублей	
	ООО «СКС»	ООО «Лайт»
Нейроменеджмент (ЭЭГ/полиграф)	1 900 000, в т.ч.: • Специалист с полиграфом (по требованию) – 200 000 рублей; • 500 000 (ЭЭГ с привлеченным специалистом – рублей. • 1 200 000 рублей - устранение негативных факторов в офисе (цвет, окна)	400 000, в т.ч.: 300 000 (ЭЭГ с привлеченным специалистом) Устранение негативных факторов в офисе (цвет, окна) – 100 000 рублей

Продолжение таблицы 3.9

Формирование стратегии развития организации	150 000	1 000 000 комплексный заказ стратегии у подрядчика
Проведение мероприятий тимбилдинга	200 000 (2 серии мероприятий с экспертов)	300 000 (4 серии мероприятий с привлечением эксперта)
Дополнительные мероприятия для сплочения коллектива	800 000 (12 ежемесячных мероприятий)	1 000 000 рублей 5 мероприятий по 200 000 рублей
Дополнительное стимулирование руководителей	4 000 000 (разово 10 человек по 400 тыс. рублей)	Отсутствовало
Итого расходы	7 050 000	2 700 000

Источник: составлено автором

В ООО «СКС» расходы на внедрение социально-психологических инструментов составили 4 050 000 рублей. Средства были направлены на следующие статьи: нейроменеджмент (в т.ч. привлечение специалиста с полиграфом за 200 000 рублей, проведение ЭЭГ с привлечением специалиста за 500 000 рублей (7352 рубля в расчете на человека – 68 человек, с учетом скидки; номинальная стоимость 7500, из них 2500 сама диагностика и 5000 рублей расшифровка)).

На устранение негативных факторов в офисе потрачено 1 200 000 рублей, формирование стратегии развития организации (150 000 рублей), проведение двух серий тимбилдинговых мероприятий с экспертом (200 000 рублей), организацию 12 ежемесячных мероприятий для сплочения коллектива (800 000 рублей) и разовое дополнительное стимулирование 10 руководителей (по 400 000 рублей каждому, итого 4 000 000 рублей).

В ООО «Лайт» общий объём расходов на аналогичные цели достиг 1 425 000 рублей. Деньги расходовались на: проведение ЭЭГ с привлечённым специалистом (300 000 рублей – 20 тыс. рублей за ЭЭГ + углубленную аналитику с нейропрофилями сотрудников) и частичное устранение негативных факторов в офисе (100 000 рублей), разработку стратегии развития организации

(1 000 000 рублей), четыре серии тимбилдинговых мероприятий с привлечением эксперта (300 000 рублей), а также пять мероприятий для сплочения коллектива стоимостью 200 000 рублей каждое.

Для обеспечения практической применимости предложенных направлений модернизации социально-психологических инструментов управления в исследовании предложен подход к оценке экономической эффективности внедрения, основанный на сопоставлении организационных результатов, достигаемых в процессе совершенствования системы управления персоналом, и затрат, необходимых для реализации соответствующих управленческих изменений.

Примечательно, что экономический эффект внедрения социально-психологических инструментов управления рассматривается не только через прямой рост финансовых показателей организации, но и посредством оценки изменений организационного поведения персонала, устойчивости внутриорганизационного взаимодействия и качества управленческих решений. Подобный подход позволяет учитывать специфику организаций малого и среднего бизнеса, в которых значительная часть управленческого эффекта проявляется косвенно — через снижение потерь рабочего времени, уменьшение текучести кадров и повышение согласованности организационных процессов.

В исследовании предлагается выделять четыре ключевых направления формирования экономического эффекта:

1. повышение производительности труда;
2. снижение текучести кадров;
3. сокращение организационных потерь рабочего времени;
4. повышение качества управленческих решений.

Экономический эффект повышения производительности труда определяется как прирост результативности деятельности сотрудников после внедрения социально-психологических инструментов управления и рассчитывается по формуле 3.1:

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = (P_2 - P_1) * Ч * K_a \quad (3.1)$$

где

P_1 – производительность труда до внедрения;

P_2 – производительность труда после внедрения;

$Ч$ – среднесписочная численность персонала;

K_a – коэффициент управленческой атрибуции, отражающий долю влияния управленческих изменений на прирост производительности.

Использование коэффициента управленческой атрибуции позволяет избежать переоценки влияния социально-психологических инструментов управления, поскольку рост производительности может быть обусловлен также технологическими, организационными и рыночными факторами. Рассчитывается по формуле 3.2:

$$\mathcal{E}_{\text{тк}} = (КУ_1 - КУ_2) * C_{\text{зам}} \quad (3.2)$$

где

$КУ_1$ – количество увольнений до внедрения;

$КУ_2$ – количество увольнений после внедрения;

$C_{\text{зам}}$ – средняя стоимость замены одного сотрудника.

Помимо этого, снижение организационных потерь рабочего времени определяется через сокращение времени, затрачиваемого на устранение коммуникационных ошибок, разрешение конфликтов и повторное согласование управленческих решений. Рассчитывается по формуле 3.3:

$$\mathcal{E}_{\text{пвр}} = (Пвр_1 - Пвр_2) * ССР_ч \quad (3.3)$$

где

$Пвр_1$ – потери рабочего времени до внедрения;

$Пвр_2$ – потери рабочего времени после внедрения;

$ССР_ч$ – средняя стоимость рабочего месяца.

Экономический эффект повышения качества управленческих решений определяется через изменение финансовых результатов организации. Рассчитывается по формуле 3.4:

$$\mathcal{E}_{\text{кур}} = (\Phi p_2 - \Phi p_1) * K_a \quad (3.4)$$

где

Φp_1 – финансовый результат до внедрения;

Φp_2 – финансовый результат после внедрения;

K_a – коэффициент влияния управленческих изменений на итоговый финансовый результат.

Совокупный экономический эффект рассчитаем по формуле 3.5:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{пт}} + \mathcal{E}_{\text{тк}} + \mathcal{E}_{\text{пвр}} + \mathcal{E}_{\text{кур}} \quad (3.5)$$

И, наконец, для оценки целесообразности внедрения предлагается использовать показатель рентабельности управленческих инвестиций. Он рассчитывается по формуле 3.6:

$$ROI_{\text{уи}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{общ}} - \mathcal{Z}}{\mathcal{Z}} * 100\% \quad (3.6.)$$

где

$\mathcal{E}_{\text{общ}}$ – совокупный экономический эффект;

$\mathcal{Z}$ – затраты на внедрение социально-психологических инструментов управления.

Что немаловажно, достижение организационных и экономических результатов носит поэтапный характер. Первичные изменения, связанные с повышением качества коммуникаций, снижением конфликтности и ростом согласованности действий сотрудников, могут проявляться уже в течение 2–5 месяцев после начала внедрения. Более устойчивые организационные эффекты, включая снижение текучести кадров, повышение вовлеченности персонала и рост устойчивости организационного поведения, как правило, формируются в течение 5–10 месяцев. Экономические результаты, связанные с ростом производительности труда и повышением эффективности управленческих решений, наиболее полно проявляются в среднесрочном периоде — от 10 до 24 месяцев.

Проведем расчет показателей для ООО «СКС». В первую очередь хотим отметить, что коэффициент управленческой атрибуции будет 0,3, чтобы таким

образом отделить рост показателей только по внедрению социально-психологических инструментов.

Экономический эффект от роста производительности с учетом коэффициента управленческой атрибуции $K_a = 0,3$:

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = (17,88 - 13,1) * 68 * 0,3 = 97,512 \text{ млн. руб.}$$

Эффект от снижения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_{\text{тк}} = (0,23 - 0,058) * 68 * 100\,000 = 1,169 \text{ млн. руб.}$$

Примем, что сокращение потерь рабочего времени от конфликтов и неэффективных коммуникаций составляет 1 % от производительности, что представляет собой консервативный сценарий, поскольку прямое выделение затруднено, тогда расчёт будет выглядеть вот так:

$$\mathcal{E}_{\text{пвр}} = (1216,03 - 685,622) * 0,1 * 0,06 = 3,182 \text{ млн. руб.}$$

Эффект от повышения качества управленческих решений примем как 0,5 % от прироста выручки с учетом атрибуции, что также является консервативным сценарием, тогда расчёт будет выглядеть вот так:

$$\mathcal{E}_{\text{кур}} = (1216,03 - 685,622) * 0,005 * 0,3 = 0,796 \text{ млн. руб.}$$

И, в итоге, рассчитываем совокупный экономический эффект и рентабельность управленческих инвестиций для ООО «СКС»:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 97,512 + 1,169 + 3,182 + 0,796 = 102,659 \text{ млн. руб.}$$

$$ROI_{\text{уи}} = \frac{102,659 - 4,050}{4,050} * 100\% = 2434,8\%$$

Проведенные расчеты по ООО «СКС» подтвердили высокую экономическую эффективность внедрения социально-психологических инструментов управления. Наиболее значимый эффект был достигнут за счет роста производительности труда, снижения текучести кадров и повышения качества внутриорганизационного взаимодействия. Примечательно, что даже при использовании консервативного коэффициента управленческой атрибуции показатель ROI продемонстрировал высокий уровень результативности внедрения, что подтверждает практическую целесообразность использования рассматриваемых инструментов в организациях малого и среднего бизнеса.

Теперь рассчитаем ключевые показатели для ООО «Лайт». В первую очередь хотим отметить, что также коэффициент управленческой атрибуции будет 0,3, чтобы таким образом отделить рост показателей только по внедрению социально-психологических инструментов.

Экономический эффект от роста производительности с учетом коэффициента управленческой атрибуции $K_a = 0,3$:

$$\mathcal{E}_{\text{пт}} = (2,42 - 1,067) * 15 * 0,3 = 6,0885 \text{ млн. руб.}$$

Эффект от снижения текучести кадров:

$$\mathcal{E}_{\text{тк}} = (0,25 - 0) * 15 * 100\,000 = 0,375 \text{ млн. руб.}$$

Примем, что сокращение потерь рабочего времени от конфликтов и неэффективных коммуникаций составляет 1 % от производительности, что представляет собой консервативный сценарий, поскольку прямое выделение затруднено, тогда расчёт будет выглядеть вот так:

$$\mathcal{E}_{\text{пвр}} = (36,34 - 8,54) * 0,1 * 0,05 = 0,139 \text{ млн. руб.}$$

Эффект от повышения качества управленческих решений примем как 0,5 % от прироста выручки с учетом атрибуции, что также является консервативным сценарием, тогда расчёт будет выглядеть вот так:

$$\mathcal{E}_{\text{кур}} = (36,34 - 8,54) * 0,005 * 0,3 = 0,0417 \text{ млн. руб.}$$

И, в итоге, рассчитываем совокупный экономический эффект и рентабельность управленческих инвестиций для ООО «СКС»:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = 6,0885 + 0,375 + 0,139 + 0,0417 = 6,64 \text{ млн. руб.}$$

$$ROI_{\text{уи}} = \frac{6,64 - 1,425}{1,425} * 100\% = 365,96\%$$

Проведенные расчеты по ООО «Лайт» показали, что внедрение социально-психологических инструментов управления способствовало повышению устойчивости организационного взаимодействия, снижению текучести кадров и росту производительности труда сотрудников. Важно, что даже при относительно небольших затратах на внедрение был получен положительный организационный и экономический эффект, подтверждающий

практическую эффективность применения рассматриваемых инструментов в условиях малого бизнеса.

Комплексный анализ данных исследования позволяет сделать однозначный вывод: реализованные социально-психологические инструменты оказались целесообразны и эффективны для обеих организаций – ООО «СКС» и ООО «Лайт». В обеих компаниях зафиксированы позитивные изменения по ключевым кадровым показателям: существенно сократилось число увольнений, а также заметно уменьшилась текучесть кадров. В ООО «СКС» (2024–2025 гг.) число уволенных сотрудников сократилось с 12 до 4 человек (на 8 человек), а текучесть кадров снизилась с 23,07% до 5,88% (на 17,19 п. п.). В ООО «Лайт» (1 квартал 2025 г. – 1 квартал 2026 г.) исчезла текучесть кадров.

Эффективность рассчитывается по формуле 3.7.

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{C}}{P} * 100\% \quad (3.7)$$

где $\mathcal{E}$ – общая экономическая эффективность мероприятий,

$\mathcal{C}$ – дополнительный чистый доход от реализации мероприятий;

P – Расходы на реализацию социально-психологических инструментов.

Также была рассчитана текучесть кадров (формула 3.8).

$$T_k = \frac{Y}{\mathcal{C}} * 100\% \quad (3.8)$$

где T_k – текучесть кадров,

Y – число уволенных сотрудников;

$\mathcal{C}$ – среднесписочная численность.

В таблице 3.10 приведены показатели эффективности реализованных мероприятий.

Таблица 3.10 – Характеристика эффективности реализованных социально-психологических инструментов

Показатель	ООО «СКС»			ООО «Лайт»		
	2024 г.	2025 г.	Изм.	1 квартал 2025 г.	1 квартал 2026 г.	Изм.
Выручка, млн. руб.	685,62	1216,03	530,41	8,54	36,34	27,8
Чистая прибыль, млн. руб.	11,62	41,27	29,65	0,36	7,98	7,62
Число сотрудников уволено, чел.	12	4	-8	2	0	-2
Число сотрудников принято, чел.	32	20	-12	10	7	-3
Среднесписочная численность, чел.	52	68	16	8	15	7
Расходы на внедрение социально-психологических инструментов, млн. руб.	7,05		—	2,7		—
Показатели эффективности						
Текучесть кадров, %	23,07	5,88	-17,19	25,00	0,00	-25,00
Рентабельность деятельности, %	1,69	3,39	1,70	4,22	21,96	17,74
Совокупный экономический эффект, млн.руб.	—	102,659	—	—	6,64	—
Рентабельность управленческих инвестиций, %	—	2434,8	—	—	365,96	—
Экономическая эффективность внедрения инструментов, %*	—	420,57	—	—	1029,6	—

*рассчитана как отношение изменения чистой прибыли к затратам на реализацию социально-психологических инструментов

Источник: составлено автором

Помимо улучшения кадровых показателей, в обеих организациях зафиксирован рост экономической эффективности. В ООО «СКС» общая экономическая эффективность внедрения инструментов составила 420,57, а рентабельность деятельности увеличилась на 1,70 п. п. – с 1,69% до 3,39%. В ООО «Лайт» показатели ещё более впечатляющие: общая экономическая эффективность достигла 1029,6, а рентабельность возросла с 4,22% до 21,96% (рост на 17,74 п. п.). Выручка и чистая прибыль также демонстрируют значительный рост: в ООО «СКС» выручка увеличилась на 530,41 млн руб., чистая прибыль – на 29,65 млн руб.; в ООО «Лайт» выручка выросла на 27,8 млн руб., а чистая прибыль – на 7,62 млн руб.

Таким образом, внедрение социально-психологических инструментов управления на предприятии с использованием нейронаучных данных – это многогранный процесс, требующий системного подхода. На первом этапе осуществляется постановка целей и задач внедрения инструментов, далее важно обеспечить предварительное нейронаучное исследование сотрудников (ЭЭГ для определения мозговой активности, уровня стресса, полиграф: искренность сотрудников, достоверность сведений, а также оценку ключевых факторов восприятия). Также в рамках предлагаемых этапов обязательным шагом является построение концепции реализации социально-психологических инструментов в управлении с четкими задачами, коммуникацией, необходимым компетенциями); производится интеграция системы мотивации в деятельность организации, внедряется система обучения и тренингов. Заключительным этапом выступает оценка и контроль реализации социально-психологических инструментов, при необходимости, корректировка стратегии.

Проведенная апробация на примере ООО «СКС» и ООО «Лайт» подтвердила, что использование рассматриваемых инструментов способствует повышению согласованности внутриорганизационного взаимодействия, снижению текучести кадров, росту производительности труда и улучшению качества управленческих решений.

Примечательно, что предложенный подход ориентирован не только на совершенствование отдельных элементов кадровой политики, но и на формирование более устойчивой системы организационного управления, основанной на развитии коммуникационных механизмов, повышении вовлеченности персонала и использовании современных аналитических инструментов, включая элементы нейромаркетинга. Полученные результаты подтверждают практическую целесообразность внедрения социально-психологических инструментов управления как одного из факторов повышения организационной устойчивости и конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса.

3.3. Обучение и повышение квалификации руководителей в сфере использования социально-психологических инструментов кадрового менеджмента организации малого и среднего бизнеса

Использование социально-психологических инструментов управления предполагает активное участие менеджеров и их эффективную работу, поскольку качественный управленческий подход способен повысить вовлеченность сотрудников.

В современной практике управления руководители могут как улучшить, так и испортить опыт сотрудников. Каждый человек трудоспособного возраста может вспомнить руководителя, с которым ему нравилось работать – того, кто был для него лучшим другом, наставником и направлял его к карьерному успеху. В этой связи вопросы обучения становятся особенно актуальными.

По этой причине 33% сотрудников, опрошенных утверждают, что руководители оказывают наибольшее влияние на их мотивацию к рабочей деятельности. Безусловно, стоит иметь в виду, что влияние менеджеров оказывается и на линейных руководителей [171].

Важным аспектом мотивации является то, что должен быть выстроен качественный диалог между сотрудником и руководителем. Люди, которым нравится работать с конкретным руководителем, реже стремятся «сбежать». Отмечается, что 80% сотрудников заявляют, что у них позитивные отношения со своим руководителем, 14% настроены нейтрально и только 6% настроены по отношению к своему начальнику негативно, при этом 32% сотрудников, имеющих отличные отношения с руководителями, планируют искать работу, тогда как 66% сотрудников, имеющих нейтральные отношения, планируют искать работу, 74% сотрудников, имеющих прекрасные отношения с руководителями, остались бы в своей компании, если бы им не нужны были деньги, и только 37% сотрудников с нейтральными отношениями говорят то же самое. Хотя большинство сотрудников положительно относятся к своему руководителю, те, кто этого не делает, скорее всего, уволятся, что может дорого обойтись компании [172]. Программы обучения реализации социально-психологических инструментов управления в этой связи могут укрепить отношения и снизить текучесть кадров.

В быстро меняющейся бизнес-среде использование передовых инструментов гарантирует, что руководители будут в курсе новейших тенденций, методов и инструментов. Представленная программа обучения призвана дать всеобъемлющее представление об обучении управленческим навыкам, помочь максимально эффективно использовать руководящие роли и обязанности.

Важно отметить, что авторская специфика программы заключается не в механическом объединении отдельных управленческих дисциплин, а в интеграции социально-психологических инструментов управления с элементами когнитивного анализа организационного поведения и интерактивного моделирования управленческих ситуаций.

В отличие от большинства традиционных программ управленческой подготовки, ориентированных преимущественно на развитие административных и функциональных компетенций руководителя,

предложенный подход акцентирует внимание на формировании навыков адаптивного организационного взаимодействия, управления коммуникационными процессами, диагностики организационного поведения и принятия решений в условиях неопределенности. Что немаловажно, в структуру программы дополнительно включены элементы когнитивного анализа управленческих реакций, механизмы оценки эмоционального напряжения персонала и методы повышения устойчивости управленческого поведения руководителей в условиях высокой организационной нагрузки.

Авторский подход отличается также использованием технологий интерактивного моделирования, предполагающих анализ управленческих сценариев, моделирование конфликтных организационных ситуаций, оценку последствий различных управленческих решений и разработку адаптивных моделей внутриорганизационного взаимодействия. На первый взгляд подобные методы частично используются и в существующих программах бизнес-обучения, однако в большинстве случаев они рассматриваются как вспомогательные элементы тренинговой подготовки, а не как самостоятельный механизм формирования системы социально-психологического управления персоналом.

В рамках исследования проведено сопоставление предложенной программы с распространенными программами управленческого обучения, представленными в корпоративном секторе, системе дополнительного профессионального образования и бизнес-тренингах. Проведенный анализ показал, что существующие образовательные программы преимущественно ориентированы либо на развитие классических управленческих компетенций, либо на совершенствование отдельных коммуникативных навыков руководителей. При этом вопросы интеграции когнитивных механизмов анализа организационного поведения, нейропсихологических аспектов управленческого взаимодействия и адаптации социально-психологических инструментов управления к условиям малого и среднего бизнеса раскрыты ограниченно.

В отличие от существующих подходов, разработанная программа подготовки руководителей ориентирована на комплексное развитие управленческих, коммуникативных и когнитивно-поведенческих компетенций, обеспечивающих повышение устойчивости организационного взаимодействия, снижение уровня внутриорганизационного напряжения и повышение обоснованности принимаемых управленческих решений. Это позволяет рассматривать предложенную программу не только как образовательный продукт, но и как инструмент стратегической модернизации системы управления персоналом организации.

Таблица 3.11 – Сравнительная характеристика авторской программы подготовки руководителей и традиционных моделей управленческого обучения

Критерий сравнения	Традиционные программы управленческого обучения	Авторская программа
Основная направленность	Развитие административных и функциональных управленческих навыков	Комплексное развитие социально-психологических и когнитивно-управленческих компетенций
Работа с организационным поведением	Ограниченно	Системно интегрирована в программу
Управление коммуникациями	Рассматривается как отдельный навык	Рассматривается как механизм организационной координации
Нематериальная мотивация	Частично рассматривается	Интегрирована в систему организационного взаимодействия
Управление конфликтами	Преимущественно в формате переговорных техник	Связано с диагностикой организационного поведения

Продолжение таблицы 3.11

Использование когнитивных механизмов анализа	Практически отсутствует	Включены элементы когнитивного и нейропсихологического анализа
Интерактивное моделирование	Используется эпизодически	Выступает одним из ключевых механизмов подготовки
Адаптация к МСП	Ограниченная	Ориентирована на специфику малого и среднего бизнеса
Учет организационной устойчивости	Не является центральным элементом	Рассматривается как один из ключевых результатов подготовки

Источник: составлено автором

Из сопоставления видно, что существующие программы управленческой подготовки преимущественно ориентированы на развитие функционально-административных компетенций руководителей и в меньшей степени учитывают специфику организационного поведения персонала, внутриорганизационных коммуникаций и социально-психологических механизмов управления. Примечательно, что авторская программа отличается интеграцией когнитивно-управленческих механизмов анализа, инструментов диагностики организационного поведения и технологий интерактивного моделирования управленческих ситуаций, адаптированных к условиям организаций малого и среднего бизнеса. Это позволяет рассматривать предложенную программу как более комплексный инструмент подготовки руководителей в условиях организационной неопределенности и возрастающей сложности внутриорганизационного взаимодействия.

В этой связи обучение следует проводить по следующим направлениям:

1. Теоретико-практические аспекты социально-психологических инструментов.
2. Работа в команде.

3. Особенности коммуникации.
4. Лидерство.
5. Оценка и развитие, мотивация.
6. Особенности применения инструментов

Нами предлагается собственная программа обучения в рамках повышения квалификации менеджеров по вопросам использования социально-психологических инструментов управления (таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Программа обучения в рамках социально-психологических инструментов управления

Блок	Тематика занятий	Характеристика
Введение в социально-психологические инструменты	Определение и значимость социальной психологии в управлении	Основные теоретические аспекты, виды инструментов, примеры, актуальность на практике (Приложение Ж, Приложение Е)
	Основные концепции и теории	
	Влияние социальных факторов на поведение сотрудников	
Командная динамика	Формирование команд и ролевые модели	Виды, структура команд
	Этапы формирования команды	Процессы и инструменты, лидерство
	Мотивация и вовлеченность сотрудников	Применение теорий мотивации (Маслоу, Герцберг и др.).
Коммуникационные навыки	Эффективная коммуникация	Значимость коммуникации
	Активное слушание и эмпатия	Soft-скиллы
	Убедительное общение и навыки презентации	Техники влияния и аргументации.
Лидерство и управление изменениями	Лидерские стили и их влияние на команду	Сравнение авторитарного, демократического и либерального стилей
	Управление конфликтами	Типы, виды, способы разрешения ситуаций
	Формирование организационной культуры	Специфика, элементы, проблематика

Продолжение таблицы 3.12

Оценка и развитие сотрудников	Методы оценки командной работы	Оценка эффективности и обратная связь, раскрытие темы KPI
	Построение системы поощрения и награждения	Нематериальная и материальная мотивация
	Профессиональное развитие и обучение	Индивидуальные и групповые планы развития.
Практика и применение инструментов	Ролевые игры и кейс-методы	Практическое применение знаний в симуляциях
	Разработка проектных решений	Командные проекты по решению реальных управленческих задач.
	Нейроменеджмент как передовая практика	Технологии, зарубежный опыт
Заключение	Аттестация	Тестирование, решение кейсов (приложение 3)

Источник: составлено автором

Программа обучения включает несколько ключевых блоков мероприятий: введение в социально-психологические инструменты управления, охватывающее основные теоретические аспекты; командная динамика, направленная на формирование команд и мотивацию сотрудников; коммуникация и навыки взаимодействия для повышения эффективности общения; лидерство и управление изменениями, включая стили лидерства и формирование организационной культуры; оценка и развитие сотрудников с акцентом на методы оценки и системы поощрения; а также практику и применение инструментов через ролевые игры и проектные решения. Завершает программу аттестация.

Хорошо подготовленные менеджеры служат связующим звеном между высшим руководством и младшим персоналом; они продвигают и воплощают в жизнь культуру, ценности и миссию компании в своих командах, а значит могут проводить целенаправленную политику в рамках использования социально-психологических инструментов управления. Исследование Oracle показывает, что сотрудники, которые «твёрдо согласны с тем, что руководители

помогают им увидеть, как изменения, внесённые сегодня, повлияют на их организацию в будущем», в 7,5 раза чаще чувствуют свою связь с корпоративной культурой [171].

Программа охватывает широкий спектр компетенций в части управления конфликтами. В рамках данного направления значимость приобретает их своевременная идентификация, диагностика коллектива (например, психологические методики для анализа групп влияния) с целью принятия превентивных мер реагирования.

Обучение крайне важно, поскольку у руководителей появляется возможность лучше формировать и осознавать цели компании, подавать пример и вдохновлять своих непосредственных подчиненных на продвижение по службе. Регулярное обучение также позволяет руководителям быть в курсе любых изменений в корпоративной культуре и внутренних коммуникаций, укреплять согласованность действий во всей организации. Руководитель должен под собственным началом создать эффективную корпоративную культуру с определенным набором ценностных установок.

В рамках корпоративной культуры внимание уделяется следующим компонентам:

- ценностным установкам;
- ритуалам.

Корпоративная культура – невидимый, но мощный фундамент, определяющий успех организации. Статистика Fortune 500 за 2024 год показывает, что компании с сильной корпоративной культурой демонстрируют на 33% более высокие финансовые результаты. Однако лишь 12% руководителей точно понимают, из чего состоит корпоративная культура и как целенаправленно формировать её элементы. Разберёмся в ключевых компонентах, сделав невидимое видимым и трансформировав культуру из абстрактного понятия в материальный актив компании [173].

Причем обучению отводится существенный функционал ввиду того, что менеджер (руководитель) служит проводником ценностей от компании к

сотруднику, как бы интегрирует и укрепляет вертикаль управления для более эффективной работы компании.

Обучение в рамках стратегии планирования преемственности позволяет руководителям занять более высокие должности, когда придёт время. Эффективное обучение управленческих навыков в рамках внедрения социально-психологических инструментов управления в организации – неотъемлемая часть успеха организации. Руководители, которых часто считают опорой организации, отвечают за достижение её стратегических целей, формирование позитивной корпоративной культуры и ведение команд к продуктивности и успеху. В этой связи обретение реальных компетенций и возможностей к внедрению соответствующего инструментария является полезной практикой в современной организации. В части социально-психологических инструментов управления, как было выяснено, руководители готовы инвестировать в обучение, развиваться с этой позиции.

Помимо индивидуального уровня, эффективное управленческое обучение вносит значительный вклад в эффективность организации. Основная задача заключается в улучшении общей коммуникации, развитии лидерских качеств у менеджера, все это является инструментами социально-психологического управления.

Вопросы обучения социально-психологическим инструментам управления должны быть внедрены на стратегический уровень управления организацией, спектр компетенций и направлений должен быть закреплён и реализован в приоритетном порядке на уровне общего обучения либо повышения квалификации руководителей. При надлежащем обучении менеджеры могут справляться с трудностями освоения новых ролей. Члены команды оценят данные инвестиции в обучение менеджеров, поскольку только 27% сотрудников считают менеджеров квалифицированными и способными хорошо выполнять свою работу [173].

При игнорировании данной практики у организации есть ряд соответствующих рисков:

- проблемы с мотивацией и общим управлением командой;
- возможные недовольства в коллективе;
- уязвимость перед рисками;
- репутационные риски и ухудшение HR-бренда компании;
- возможный дефицит специалистов.

В основе программы лежат ключевые инструменты социально-психологического управления. Акцент делается на эмоциональный интеллект, навыки разрешения конфликтов и способность принимать решения. Лидерство и обучение направлено на адекватное восприятие собственных и командных эмоций, эффективное построение межличностных отношений. В свою очередь, эффективное управление конфликтами направлено на оперативное нивелирование разногласий в коллективе и формирование позитивной рабочей среды. При этом качественное принятие решения обеспечивает многие задачи в рамках социально-психологических инструментов: от качественного результата самого решения до высокой мотивации сотрудников при адекватном управленческом воздействии.

Особую значимость представляют навыки коммуникации, им выделен отдельный блок в рамках программы обучения. Коммуникационные навыки необходимы для эффективных руководителей, поскольку обеспечивают точное и эффективное взаимодействие с членами команды, высшим руководством и другими заинтересованными сторонами. То есть важно уделить внимание качеству выстраиваемой рабочей среды с позиции способностей восприятия информации. Это могут быть тренинги по командообразованию либо работе с документами.

Представленная программа обучения и повышения квалификации руководителей также фокусируются на разнообразии и инклюзивности, признает ценность развитых навыков межличностного общения и роль обратной связи в вовлеченности сотрудников. Ключевая задача заключается в том, чтобы выстроить позитивные отношения, разрешать конфликты и создавать благоприятную рабочую среду. Организации могут способствовать

вовлеченности сотрудников, совершенствовать управление эффективностью и обеспечивать постоянное совершенствование за счет представленных коммуникационных инструментов.

При этом заинтересованность получают и сами менеджеры/руководители, поскольку будут видеть существенное внимание со стороны руководства, что тоже является одним из аспектов социально-психологического управления.

На заключительном этапе для руководителей и менеджеров предлагается аттестационная программа. Ее можно реализовать на основе ряда аспектов (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Подходы к аттестации в рамках обучения социально-психологическим инструментам управления

Источник: составлено автором

Аттестация по курсу обучения социально-психологическим инструментам управления будет включать несколько ключевых подходов,

направленных на оценку знаний и практических навыков участников. Во-первых, предусмотрено тестирование по шести основным блокам обучения, что позволит проверить усвоение теоретического материала. Во-вторых, необходимо решение задач кейс-методом. Наконец, будет проведена апробация инструментов на базе отделов и структурных подразделений, включая составление необходимой документации, что даст возможность проверить эффективность внедренных подходов и подготовленность сотрудников к реальным рабочим ситуациям.

В соответствии с тестированием и иными заданиями будет приниматься решение о качестве освоения курса обучения руководителей и повышения уровня их квалификации.

Таким образом, в ходе проведенного исследования представлена авторская программа обучения. Она предполагает несколько ключевых блоков мероприятий: введение в социально-психологические инструменты управления, охватывающее основные теоретические аспекты; командная динамика, направленная на формирование команд и мотивацию сотрудников; коммуникация и навыки взаимодействия для повышения эффективности общения; лидерство и управление изменениями, включая стили лидерства и формирование организационной культуры; оценка и развитие сотрудников с акцентом на методы оценки и системы поощрения; а также практику и применение инструментов через ролевые игры и проектные решения. Завершает программу аттестация.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное диссертационное исследование посвящено разработке теоретических и методических основ развития социально-психологических инструментов управления в организациях малого и среднего бизнеса в условиях современной экономической среды. Актуальность выбранной темы обусловлена усилением роли человеческого фактора в системе управления организациями, ростом значения человеческого капитала как стратегического ресурса развития компаний, а также необходимостью совершенствования управленческих практик, направленных на повышение качества управленческих решений и эффективности функционирования организаций. В современных условиях конкурентной экономики успех организации в значительной степени определяется способностью руководства формировать эффективную систему взаимодействия с персоналом, поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и обеспечивать высокий уровень вовлеченности сотрудников в достижение стратегических целей компании.

Современные тенденции развития менеджмента свидетельствуют о постепенном переходе от традиционных административных методов управления к более гибким, ориентированным на личностные и социальные аспекты взаимодействия внутри организации. В этой связи особую значимость приобретают социально-психологические инструменты управления, позволяющие воздействовать на мотивационные установки работников, формировать эффективные коммуникации и обеспечивать согласование индивидуальных и организационных интересов. Одновременно развитие междисциплинарных научных направлений, прежде всего нейронауки, открывает новые возможности для совершенствования управленческих технологий, поскольку позволяет более глубоко исследовать механизмы поведения человека, принятия решений и взаимодействия в коллективе.

Целью диссертационного исследования являлась разработка методических основ управления организационным поведением внутри компании на основе комплексного воздействия на социально-психологическую обстановку с использованием нейроменеджмента как инструмента диагностики, проектирования и внедрения эффективных управленческих практик. Для достижения поставленной цели был решен комплекс взаимосвязанных научных задач, включающих уточнение теоретических основ социально-психологического управления, классификацию его инструментов, анализ зарубежного опыта применения данных инструментов, проведение эмпирического исследования практики их использования в организациях малого и среднего бизнеса, а также разработку практических рекомендаций по внедрению социально-психологических инструментов управления и развитию управленческих компетенций руководителей.

В результате проведенного исследования получены следующие основные научные результаты:

1. Уточнено содержание категории «социально-психологическое управление», которое рассматривается как систематический управленческий процесс целенаправленного воздействия на психологические состояния, мотивационные установки и социальные взаимодействия членов организации посредством применения научно обоснованных психологических методов и управленческих приемов. Предложенная трактовка позволяет расширить теоретические представления о социально-психологических механизмах управления и подчеркивает их роль в согласовании индивидуальных интересов работников с целями организации.

2. Классифицированы инструменты социально-психологического управления, включающая такие ключевые направления управленческого воздействия, как мотивация, коммуникация, лидерство, управление конфликтами, обучение и нейроменеджмент. Особенностью данной классификации является интеграция нейробиологических паттернов в

механизмы управленческого воздействия, что позволяет учитывать когнитивные и эмоциональные аспекты поведения сотрудников и повышать обоснованность управленческих решений.

3. Предложена типология зарубежных моделей социально-психологического управления, включающая американскую, немецкую, шведскую и японскую модели. Данная типология базируется на сочетании территориально-географического и ценностно-ориентированного подходов и позволяет выявить особенности формирования управленческих практик в различных культурных и институциональных условиях. Проведенный анализ показал, что эффективность применения социально-психологических инструментов управления во многом определяется национальными ценностными ориентациями, характером организационной культуры и особенностями взаимодействия между руководителями и сотрудниками.

4. По результатам эмпирического исследования выявлена и систематизирована совокупность факторов, оказывающих влияние на развитие социально-психологических инструментов управления в организациях малого и среднего бизнеса. Установлено, что ключевыми детерминантами их внедрения выступают финансовые возможности организации, уровень управленческих компетенций руководителей, отраслевые особенности деятельности предприятий, а также региональная специфика функционирования бизнеса. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к развитию социально-психологических инструментов управления, учитывающего особенности внешней и внутренней среды организации.

5. Предложены этапы внедрения социально-психологических инструментов управления в организациях, представляющие собой последовательность, включающую формирование целей, проведение нейрокогнитивной диагностики, разработку управленческих решений, апробацию внедряемых инструментов и мониторинг их результативности. Особенностью предложенных этапов является интеграция методов

нейронаучных исследований, позволяющих более объективно оценивать психоэмоциональное состояние сотрудников и эффективность управленческих воздействий.

6. Разработано научно-методическое обеспечение подготовки руководителей в области применения социально-психологических инструментов управления. Предложенная программа обучения направлена на формирование комплекса управленческих компетенций, включающих развитие эмоционального интеллекта, навыков эффективной коммуникации, управления конфликтами и стратегического мышления. Реализация данной программы способствует повышению адаптивности руководителей и эффективности их управленческой деятельности в условиях социально-экономической неопределенности.

Полученные результаты исследования позволили подтвердить выдвинутую научную гипотезу о том, что применение социально-психологических инструментов управления, интегрирующих достижения нейронауки, способствует повышению качества управленческих решений, улучшению процессов коммуникации внутри организации, снижению уровня субъективности управленческих решений и формированию более эффективной системы взаимодействия между руководителями и сотрудниками. Таким образом, цель диссертационного исследования достигнута, поставленные задачи решены, а научная гипотеза получила подтверждение.

Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в развитии научных представлений о социально-психологическом управлении как комплексной системе управленческого воздействия, основанной на интеграции психологических, социологических и нейронаучных подходов. Полученные результаты расширяют существующие теоретические модели управления организационным поведением и формируют методологическую основу для дальнейших исследований в области нейромаркетинга и социально-психологического управления.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по внедрению социально-психологических инструментов управления в деятельность организаций различных организационно-правовых форм и отраслей экономики. Предложенные в диссертации подходы могут быть использованы руководителями компаний, специалистами в области управления персоналом, консультантами по управлению и организационному развитию для повышения эффективности управленческих процессов, формирования благоприятного социально-психологического климата и развития корпоративной культуры.

Результаты исследования также могут быть использованы в образовательной деятельности при разработке учебных курсов по менеджменту, организационной психологии, управлению человеческими ресурсами и нейроменеджменту. Предложенные методические подходы могут служить основой для подготовки специалистов в области управления, формирования их профессиональных компетенций и развития навыков эффективного взаимодействия в организационной среде.

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с расширением эмпирической базы анализа применения социально-психологических инструментов управления, исследованием их эффективности в организациях различных отраслей экономики, а также углублением интеграции нейронаучных методов в систему управленческой практики. Особый интерес представляет дальнейшее изучение возможностей использования технологий нейроменеджмента в процессах стратегического управления, организационного развития и формирования инновационной культуры в компаниях.

В целом проведенное исследование подтверждает значимость социально-психологических инструментов управления как важнейшего фактора повышения эффективности современных организаций и формирования устойчивой системы управления человеческим капиталом. Развитие данных инструментов способствует формированию благоприятной

организационной среды, повышению уровня вовлеченности работников и обеспечению устойчивого развития компаний в условиях современной экономики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (16.05.2025).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 18.03.2025).
3. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (16.05.2023).
4. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-З «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru>
6. Приказ Минтруда России от 29.10.2021 N 774н «Об утверждении общих требований к организации безопасного рабочего места» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.11.2021 N 65987) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_401279/ (16.05.2023).
7. Абдуллин, Р.Ж. Методы социально-психологического воздействия на персонал в условиях мирового финансового и производственного кризиса / Р.Ж. Абдуллин, Д.Ж. Абдуллин. – Электронный научный журнал «Экономика. Управление. Право», 2014. – Выпуск 9(57) Ноябрь-Декабрь. – с. 6-13. [Электронный ресурс] – URL:

[http://www.almau.edu.kz/upload/pdf/esj_eml_2014-9\(57\)_Abdullin_Abdullin.pdf](http://www.almau.edu.kz/upload/pdf/esj_eml_2014-9(57)_Abdullin_Abdullin.pdf) (19.04.2022).

8. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпораций : произв.-практ. издание / И. К. Адизес; пер. с англ. Владимира Кузина. – 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 498 с.

9. Акиндинова М. А. Эволюция подходов к управлению персоналом / М. А. Акиндинова // Стратегии бизнеса. – 2021. – №8. – С. 78-84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-podhodov-k-upravleniyu-personalom> (дата обращения: 05.07.2025).

10. Акопян Р. Э. Специфика стиля руководства в европейских организациях / Р. Э. Акопян // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – №3-1. – С. 50-55.

11. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях : монография / М. А. Коргова, А. М. Салогуб, А. В. Григорьева [и др.] ; под общ. ред. М. А. Корговой. – Москва : РУСАЙНС, 2023. – 257 с.

12. Актуальные вопросы теории, методологии и практики современного менеджмента : монография / [И. Н. Ткаченко [и др.] ; под науч. ред. И. Н. Ткаченко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Волгн. экон. о-во России, Урал. отд-ние, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2017. – 189 с.

13. Алексеева В.Е. Влияние занятиями физической культурой и спортом на когнитивные способности мозга человека / В. Е. Алексеева // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2019. – № 2. – С. 140-144. [Электронный источник] – URL: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018015948> (Дата обращения: 04.08.2025)

14. Анциферова О. Ю. Управление персоналом в АПК / А. Ю. Анциферова // Наука и образование. – 2022. – №2. – С. 50-55. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-apk> (дата обращения: 05.07.2025).

15. Бабушкина Е.А. Управление эффективностью компании // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/efficiency_factors.shtml (дата обращения: 10.11.2023).

16. Базаров Т. Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.05 / Т. Ю. Базаров. — Москва, 1999. — 669 с.

17. Батраева Э. А. Экономика предприятия общественного питания / Э. А. Батраева ; Сиб. федер. ун-т. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2018. — 390 с.

18. Берн Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. [пер. с англ. А. Грузберга]. — Москва: Издательство «Э», 2018. — 288 с.

19. Бобровский А.И. Концептуальные основы развития содержательно-функциональной деятельности в управлении / А. И. Бобровский // Право и государственное управление. — 2020. — № 2. — С. 237–247.

20. Брежнев, Владимир Игоревич Методика человекоцентричного управления организациями в условиях цифровой трансформации экономики : автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.6. / Брежнев Владимир Игоревич; [Место защиты: «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» ; Диссовет 24.2.386.07]. — наб. канала Грибоедова, 2025

21. Брусов П. Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции : монография / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова, Н. П. Орехова. — 2-е изд., стер. — Москва : КноРус, 2019. — 517 с.

22. Булнина А.С. Понятие о профессионально важных качествах менеджера / А. С. Булнина и др. // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. — 2025. — №27. — С. 140-145.

23. Вебер М. Хозяйство и общество: очерки понимающей социологии [Текст] : в 4 т. / Макс Вебер . [пер. с нем.] . сост., общ. ред. и предисл. Л. Г. Ионина . Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. – Т. I. Социология. – с. 445
24. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2022. – 613 с.
25. Вильгельм В.А. Современные проблемы и направления их решения в сфере кадровой политики предприятия / В. А. Вильгельм, Н. П. Матыщина // Символ науки. – 2024. – №12-2-1. – С. 90-94.
26. Винслав, Ю. Б. Управление интегрированными структурами : теоретические и методические аспекты / Ю. Б. Винслав. – Москва : ЦентрЛитНефтеГаз, 2017. – 510 с.
27. Виханский О. С. Инклюзивное лидерство и его место в управлении / О. С. Виханский // Управленец. – 2025. – №2. – С. 79-84. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/inklyuzivnoe-liderstvo-i-ego-mesto-v-upravlenii> (дата обращения: 31.07.2025).
28. Высоцкая К.А., Кравцов С.М. Радикально-гуманистический психоанализ Эриха Фромма // Актуальные проблемы правовых, экономических и гуманитарных наук : материалы X международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов, магистрантов и студентов, посвященной 30-летию Частного учреждения образования «БИП-Институт правоведения», Минск, 24 апреля 2020 г.. Минск, 2020. – Т. 4. С. 19-21.
29. Гандымов М. И.. Особенности немецкой модели рынка труда: ученическая система и совместное управление / М. И. Гандымов // Вестник науки. 2024. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-nemetskoj-modeli-rynka-truda-uchenicheskaya-sistema-i-sovmestnoe-upravlenie> (дата обращения: 28.09.2025).
30. Гачаев А. М. Применение административных методов в технологическом управлении промышленными предприятиями / А. М. Качаев

// Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2022. – №3. – С. 521-524. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-administrativnyh-metodov-v-tehnologicheskoy-upravlenii-promyshlennymi-predpriyatiyami> (дата обращения: 30.07.2025).

31. Гвоздевская Г.А. Концептуальные основы системы управления в Японии / Г. А. Гвоздевская // Знание. Понимание. Умение. – 2016. – №2. – С. 122-124. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-sistemy-upravleniya-v-yaponii> (19.05.2023).

32. Гельманова З. С. Лидерство с пониманием: эмпатия как ключ к успеху в управлении персоналом / З. С. Гельманова // ELS. – 2025. – №28. – С. 1024-1037.

33. Герасимов Б. Н. Реформирование применения менеджмента в деятельности организации / Б. Н. Герасимов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №1-2 (119). – С. 150-177.

34. Гнедько А.В. Идеал «здорового общества» в концепции Эриха Фромма / А. В. Гнедько // Вестник ТвГУ. Серия: Философия. – 2020. – № 2. – С. 313-324.

35. Голубева Л. Ф. Потребности в профессиональной подготовке кадров для предприятий: организация и управление / Л. Ф. Голубева // Социально-экономические явления и процессы. – 2015. – №12. – С. 70-75.

36. Горюнова В. Кайдзен – система непрерывных улучшений // Vigor Consult – маркетинговые исследования [Электронный ресурс] – URL: <https://vigorconsult.ru/resources/kaydzen-sistema-nepreryivnyih-uluchsheniy/> (19.05.2023).

37. Григорук П.М. Теоретические основы моделирования процессов принятия маркетинговых решений // Современные технологии управления. 2012. – № 24. – С. 124-129. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-modelirovaniya-protsessov-prinyatiya-marketingovyh-resheniy> (дата обращения: 10.11.2023).

38. Дворцевая В. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы / В. Дворецкая // Комсомольская правда [Электронный ресурс] – URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (20.04.2023).
39. Джейкобс Ч. С. Нейроменеджмент / Ч. С. Джейкобс. – К.: Companion Group, 2011. – 208 с.
40. Долженко Ю. Ю., Позднякова А. С. Онлайн анкетирование как современный и эффективный способ исследования // ТДР. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/onlayn-anketirovanie-kak-sovremennyy-i-effektivnyy-sposob-issledovaniya> (дата обращения: 12.11.2024)
41. Евтихов О. В. Социально-психологическая модель развития лидерского потенциала руководителя / О. В. Евтихов // Психопедагогика в правоохранительных органах. – 2019. – №4 (51). – С. 70-75. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-psihologicheskaya-model-razvitiya-liderskogo-potentsiala-rukovoditelya> (31.07.2025).
42. Захарова Т. И. Формирование и поддержание культуры деловых отношений в организации: проблемы и перспективы / Т. И. Захарова, А. А. Иванов, О. П. Кокоулина, Г. М. Магомедова, Д. Е. Стюрина // Инновации и инвестиции. – 2022. – №12. С. – 89-99. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-podderzhanie-kultury-delovyh-otnosheniy-v-organizatsii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 31.07.2025).
43. Каблашова И.В. Применение концепции тотального менеджмента качества в системе управления предприятием / И. В. Каблашова // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – №3. – С. 117-122. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontseptsii-totalnogo-menedzhmenta-kachestva-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem> (19.05.2023).
44. Казначевская Г. Б. Менеджмент / Г. Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2018. – 429 с.
45. Калашникова И. В. Человекоцентричная парадигма управления: макро и микроуровень / И. В. Калашникова // Гуманитарные, социально-

экономические и общественные науки. – 2025. – №3. – С. 109-114. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekotsentrichnaya-paradigma-upravleniya-makro-i-mikrouroven> (дата обращения: 31.07.2025).

46. Карелин С.В. Щербенко Е.В. Механизмы формирования эффективной кадровой политики // «Вестник Науки». – 2024. – №11 (80). – С. 100-115. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-formirovaniya-effektivnoy-kadrovoy-politiki> (дата обращения: 04.06.2025).

47. Карпова Т. П. Применение менеджмента в процессе управления развитием специалистов организации / Т. П. Карпова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №11-2 (117). – С. 42-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-menedzhmenta-v-protsesse-upravleniya-razvitiem-spetsialistov-organizatsii> (дата обращения: 30.07.2025).

48. Керженцев В. С. Роль социальных технологий в адаптации работника в организации / В. С. Керженцев, Э. Г. Керженцева, В. Г. Кобелева // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2018. – №8. – С. 110-114. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sotsialnyh-tehnologiy-v-adaptatsii-rabotnika-v-organizatsii> (07.05.2023).

49. Кирный Ф. Ф., Даракчян Г. О. Оценка эффективности управления персоналом / Ф. Ф. Кирный // Форум молодых ученых. – 2022. – №6 (70). – С. 77-82. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom-3> (дата обращения: 05.07.2025).

50. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия : науч. издание / Г. Б. Клейнер. – Москва : Дело, 2008. – 567 с.

51. Кондрашова Н. Г. Влияние коммуникации на управление организацией / Н. Г. Кондрашов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №2-2 (120). – С. 170-200. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-kommunikatsii-na-upravlenie-organizatsiey> (дата обращения: 31.07.2025).

52. Кордюкова, Е.С. Специфика социальных технологий в системе управления российских организаций разных форм собственности :

автореферат дис. ... кандидата социологических наук : 22.00.08 / Тюмен. гос. нефтегаз. ун-т. — Тюмень, 2005. — 28 с.

53. Косякова И.В., Яковлев Г.И. Исследование современных принципов и тенденций развития менеджмента // Вестник СамГУ. — 2019. — №6 (117). — С. 292-305. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sovremennyh-printsipov-i-tendentsiy-razvitiya-menedzhmenta> (14.05.2023).

54. Кузнецова Е. А. Сравнительный анализ моделей государственного управления охраной труда / Е. А. Кузнецова // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2020. — №4. — С. 92-114. [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-modeley-gosudarstvennogo-upravleniya-ohranoy-truda> (23.05.2023).

55. Куликов А. В. Стратегическое планирование в управлении проектами: роль руководства / А. В. Куликов // Вестник науки. — 2025. — №2 (83). — С. 77-122. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-v-upravlenii-proektami-rol-rukovodstva> (дата обращения: 31.07.2025).

56. Лысенко Ю. В. Экономика предприятия торговли и общественного питания / Ю. В. Лысенко, М. В. Лысенко, Э. Х. Таипова. — Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2013. — 411 с.

57. Магомедов К. О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы / К. О. Магомедов // Служба кадров и персонал. — 2017. — № 10. — С. 122–125.

58. Макарова Ю Л. Антикризисные бизнес-коммуникации в условиях новой реальности // Журнал прикладных исследований. — 2025. — №1. — С. 140-145. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnye-biznes-kommunikatsii-v-usloviyah-novoy-realnosti> (дата обращения: 31.07.2025).

59. Малинин И. И. Управление сообществами в эпоху развития соцсетей: актуальные принципы объединения и развития комьюнити / И. И. Малинин, Д. А. Барташевич // Вопросы медиабизнеса. — 2024. — №2. — С. 204-

211. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-soobschestvami-v-epohu-razvitiya-sotssetey-aktualnye-printsiipy-obedineniya-i-razvitiya-komyuniti> (дата обращения: 30.07.2025).

60. Матвеев Л. Не требуйте от подчинённых такого же отношения к работе, как у вас / Л. Н. Матвеев // Секрет фирмы [Электронный источник] – URL: <https://secretmag.ru/opinions/lev-matveev-ne-trebujte-ot-sotrudnikov-takogo-zhe-otnosheniya-k-rabote-kak-u-vas.htm> (Дата обращения: 13.02.2022)

61. Мационашвили Т. Н. Дискуссии в СДПГ по проблеме соучастия в управлении предприятиями и экономикой / Т. Н. Мационашвили: избранное // In memoriam. – 2008. – № 12. – С. 44. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diskussii-v-sdpg-po-probleme-souchastiya-v-upravlenii-predpriyatiyami-i-ekonomikoy> (23.05.2023).

62. Муромец Н. Е. Scrum как инструмент актуализации социально-психологических аспектов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации / Н. Е. Муромец, Н. Ю. Захаров, А. Е. Карауш // Вестник Академии знаний. – 2024. – №3 (62). – С. 384-399. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/freymvork-scrum-kak-instrument-aktualizatsii-sotsialno-psihologicheskikh-aspektov-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah> (дата обращения: 30.07.2025).

63. Назаров Д. М. Интеллектуальные средства бизнес-аналитики / Д. М. Назаров, Д. А. Рыжкина. – Москва : КноРус, 2022. – 241 с.

64. Нечитайло А. И. Экономика предприятия / А. И. Нечитайло, И. А. Нечитайло. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 415 с.

65. Никулина О. В. Сравнительный анализ систем качества в условиях инновационного развития (на примере России, США, Японии) / О. В. Никулина, Е. И. Ладыгина // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №37 (340). – С. 140-150. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sistem-kachestva-v-usloviyah-innovatsionnogo-razvitiya-na-primere-rossii-ssha-yaponii> (20. 05.2023).

66. Ординарцев И. И. Механизмы стимулирования менеджеров высшего звена компании в долгосрочной перспективе / И. И. Ординарцев // Управленческое консультирование. – 2021. – №11 (155). – С. 298-305. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizmy-stimulirovaniya-menedzherov-vysshego-zvena-kompanii-v-dolgosrochnoy-perspektive> (19.05.2023).

67. Орехова С. В. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы: ресурсно-институциональный подход : монография / С. В. Орехова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2016. – 148 с

68. Остроухова Н. Г. Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений / Н. Г. Остроухова // Мир экономики и управления. – 2020. – №3. – С. 99-102. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-protsedury-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-ramkah-amerikanskoy-i-yaponskoy-modeley-upravleniya-rossiyskiy> (23.05.2023).

69. Павлова Н. В. Применение социально-психологических методов в управлении персоналом / Н. В. Павлова // Вестник науки. – 2024. – №6 (75). – С. 521-555. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-sotsialno-psihologicheskikh-metodov-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 30.07.2025).

70. Панин В. И. Построение системы внутрифирменных коммуникаций в современных организациях / В. И. Панин // УПИРР. – 2025. – №2. – С. 141-145. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrifirmennyh-kommunikatsiy-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 31.07.2025).

71. Панфилов Д. О. Анализ методов управления качеством / Д. О. Панфилов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №1-2 (95). – С.

355-374. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-upravleniya-kachestvom> (дата обращения: 30.07.2025).

72. Платов А. В. Репутационный интернет-менеджмент в туризме : монография / А. В. Платов, С. К. Тарчоков. – Москва : РУСАЙНС, 2023. – 116 с.

73. Половченко М. А. Влияние организационной структуры на организацию / М. А. Половченко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №3 (121). – С. 100-108. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-struktury-na-organizatsiyu> (дата обращения: 31.07.2025).

74. Поломошнов А. Ф., Бакулов В. Д., Котлярова Е. А. Эрих Фромм: критика и апология гуманизма // KANT. – 2021. – № 2 (39). – С. 246-252.

75. Полянова Л. М. Концепции эмоционального интеллекта в современной практике управления / Л. М. Полянова // Теория и практика общественного развития. – 2015. – №2. – С. 152-170. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-emotsionalnogo-intellekta-v-sovremennoy-praktike-upravleniya> (17.05.2023).

76. Попадьяна Т. А. Краткая характеристика деятельности и показателей сбербанка / Т. А. Попдьина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №6-2. – С. 89-111. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kratkaya-harakteristika-deyatelnosti-i-pokazateley-sberbanka> (дата обращения: 05.07.2025).

77. Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление : науч. монография / Я. П. Силин, А. Н. Головина, Е. Л. Андреева [и др.] ; под ред. Я. П. Силина. – Екатеринбург : ТРИКС, 2021. – 337 с.

78. Рейтинг банков по чистым активам [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.forbes.ru/society/533027-12-samyh-nadezhnyh-rossijskih-bankov-2025?image=512472> (дата обращения: 28.05.2025).

79. Рзаева Э. Н., Чернова О. Н. Влияние кадровых технологий в управлении персоналом / Э. Н. Рзаева, О. Н. Чернова // Сборники конференций НИЦ «Социосфера». — 2014. — № 57. — С. 167–171.

80. Ричардс Г. Управление современным складом : полное руководство по повышению эффективности и снижению затрат на современном складе / Г. Ричардс ; [пер. с англ. науч. ред. М. Власова]. – Москва : Эксмо, 2017. – 495 с.

81. Рогожин С.В. Организация и управление / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/org_n_man.shtml (дата обращения: 03.11.2023).

82. Розанова Н. М. Экономика фирмы : в 2 ч. / Н. М. Розанова. – Москва : Юрайт, 2018. – Ч. 1 : Фирма как основной субъект экономики. – 187 с.

83. Розанова Н. М. Экономика фирмы в 2 ч. / Н. М. Розанова. – Москва : Юрайт, 2018. – Ч. 2 : Производственный процесс. – 265 с.

84. Ростовцева М. В. Исследование социально-психологического климата и уровня удовлетворенности сотрудников своим трудом в аппарате правительства Красноярского края / М. В. Ростовцева // Психология и психотехника. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-i-urovnya-udovletvorennosti-sotrudnikov-svoim-trudom-v-apparate-pravitelstva> (дата обращения: 30.07.2025).

85. Рубанова Е. Ю. Социально-психологические методы управления персоналом / Е.Ю. Рубанова, Н.А. Колобова // Ученые заметки тогу: под ред. С. Н. Иванченко – Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2018. – С. 54–59.

86. Ружанская Л. С. Развитие внутренних механизмов корпоративного управления в российских компаниях : монография / Л. С. Ружанская. – Екатеринбург : Изд-во Уральского университета, 2008. – 206 с.

87. Русская школа управления [Электронный ресурс]. URL: <https://uprav.ru/> (дата обращения: 03.08.2025).

88. Сагалакова О.А. Опросник «Антивитаальность и Жизнестойкость» / О.А. Сагалакова, Д.В. Труевцев // Медицинская психология в России:

электрон. науч. журн. – 2022. – Т. 9. – №2(43). – С. 4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mprj.ru> (дата обращения: 08.12.2024).

89. Садеи А. З. Психологические факторы управления региональным финансовым механизмом / А. З. Садеи, И. В. Шевченко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №5 (123). – С. 374-379. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-factory-upravleniya-regionalnym-finansovym-mehanizmom> (дата обращения: 30.07.2025).

90. Особенности системы мотивации в Лаборатории Касперского [Электронный ресурс]. URL: <https://careers.kaspersky.ru/benefits> (дата обращения: 29.09.2025).

91. Самсонова М. А. Социальные технологии эффективного конфликтного взаимодействия в организации / М. А. Самсонова // Вестник СГТУ. – 2018. – №1. – С. 100-120. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-tehnologii-effektivnogo-konfliktnogo-vzaimodeystviya-v-organizatsii> (06.05.2023).

92. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия) / Н. А. Сафронов. – 2-е изд. – Москва : Магистр: ИНФРА-М, 2012. – 255 с.

93. Сергеев И. В. Экономика организации (предприятия) / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – 6-е изд. – Москва : Юрайт, 2015. – 511 с.

94. Системы мотивации персонала в российских компаниях [Электронный ресурс]. URL: https://t-j.ru/list/motivaciya-personala/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 30.07.2025).

95. Скуднова Т. Д. Актуальность идей Эриха Фромма в современных условиях трансформации общества и образования / Т. Д. Скуднова // Вестник Таганрогского института имени А. П. Чехова. – 2022. – № 1. – С. 117-123.

96. Смирнова А. В. Нейронаучные инструменты в современном социологическом познании / А. В. Смирнова // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2023. – №3 (42). – С. 384-399.

97. Современные управленческие технологии: от теории и методологии к практическим решениям : монография / [И. Н. Ткаченко [и др.] ; под науч. ред. И. Н. Ткаченко ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2016. – 167 с.

98. Сокиркин Д. Н. Социология управления М. Вебера как основа немецкой концепции менеджмента / Д. Н. Сокиркин // Известия СПбГЭУ. – 2020. – №6 (126). – С. 55-60. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsiologiya-upravleniya-m-vebera-kak-osnova-nemetskoj-kontseptsii-menedzhmenta> (23.05.2023).

99. Соловьев О.Д. Специализированные тренинги как элемент профессиональной подготовки сотрудников правоохранительных органов / О. Д. Соловьев // Наука. Мысль: электронный периодический журнал. – 2017. – №3-2. – С. 50-55. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsializirovannye-treningi-kak-element-professionalnoy-podgotovki-sotrudnikov-pravoohranitelnyh-organov> (12.05.2023).

100. Соловьева Н.С. Методы повышения мотивации персонала к трудовой деятельности в организации / Н. С. Соловьева, Р. И. Кавецкая // Скиф. – 2020. – №6 (46). – С. 842-846. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-povysheniya-motivatsii-personala-k-trudovoy-deyatelnosti-v-organizatsii> (31.07.2025).

101. Соловьева О. В. Психолого-педагогический анализ использования нейродидактики в обучении взрослых / О. В. Соловьева // Гуманизация образования. – 2018. – № 4. – С. 102-108.

102. Степичева А.Б. Успех компании: эффективный лидер или умение управлять эмоциями сотрудников / А. Б. Степичева и др. // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2016. – №4. – С. 162-180. [Электронный источник] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uspeh-kompanii-effektivnyy-lider-ili-umenie-upravlyat-emotsiyami-sotrudnikov> (Дата обращения: 14.02.2022).

103. Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия : сб. науч. статей, приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т ; [редкол.: В. Ж. Дубровский, С. В. Орехова, Т. С. Орлова]. – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2019. – 279 с.

104. Стратегия развития Сбера 2025 // Корпоративный сайт Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/about/strategy> (дата обращения: 18.05.2025).

105. Сурков А. Принципы Agile: базовые ценности и 12 заповедей / А. Сурков // Метрология PRO [Электронный ресурс] – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/printsiipy-agile/> (18.05.2023).

106. Сухов А. Н. Сущность и виды социально-психологического воздействия / А. Н. Сухов // Человек: преступление и наказание. – 2017. – №3. С. 45-83. [Электронный ресурс] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-vidy-sotsialno-psihologicheskogo-vozdeystviya> (04.05.2023).

107. Татьяна С. С. Влияние социально-психологического климата на эффективность и качество труда в торговом ритейле / С. С. Татьяна // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – №5-3. – С. 140. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sotsialno-psihologicheskogo-klimata-na-effektivnost-i-kachestvo-truda-v-torgovom-riteyle> (дата обращения: 30.07.2025).

108. Тихонов Г. М. Гуманистический социализм Эриха Фромма: философские заметки // Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». – 2022. – Т. 32. – № 1. – С. 16-20.

109. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев. Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с. ISBN 978-5-87818-602-5.

110. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления / Е. П. Третьякова // Russian Journal of Education and Psychology. – 2022. – № 4 – С. 928-933. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-predstavleniy-o-suschnosti-tehnologiy-upravleniya> (дата обращения: 15.11.2024)

111. Управление проектами и бизнес-процессами организации : практикум / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т ; авт.-сост.: С. В. Орехова [и др.]. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – 116 с.

112. Устойчивое развитие промышленного предприятия в условиях неоиндустриальной трансформации : монография / С. В. Орехова [и др.] ; под науч. ред. Я. П. Силина . – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2017. – 207 с.

113. Файзуллина К. Р. Современные технологии управления персоналом / К. Р. Файзуллина // Экономика и социум. – 2023. – №5-2 (108). – С. 55-59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tehnologii-upravleniya-personalom-2> (дата обращения: 05.07.2025).

114. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности / Эрих Фромм ; [перевод с нем. Э. Телятниковой]. – Москва : Издательство АСТ, 2017. – 736 с. –

115. Фромм Э. Вы будете как боги / Эрих Фромм ; [перевод с английского А. Александровой]. – Москва : Издательство АСТ, 2021. – 256 с.

116. Фромм Э. Здоровое общество. Москва : Издательство АСТ, 2006. – 528 с. – (Философия – Neoclassic)

117. Фромм Э. Человек для себя / Эрих Фромм ; [перевод с английского А. Александровой]. – Москва : Издательство АСТ, 2016. – 320 с. – (Философия -Neoclassic) ISBN 978-5-17-098765-8

118. Халидова А. Б., Халилова А. А. Сущность применения социально-психологических методов в управлении // Мировая наука. 2023. №4 (13). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-primeneniya-sotsialno-psihologicheskikh-metodov-v-upravlenii> (дата обращения: 05.04.2024).

119. Хозяшева Д.Д. Особенности управления персонала предприятия в современных условиях / Д. Д. Хозяшева // Вестник науки. – 2025. – №6 (87). – С. 100-120. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personala-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 13.06.2025).

120. Хомский Н. Системы власти. Беседы о глобальных демократических восстаниях и новых вызовах американской империи / Ноам Хомски. [пер. с англ. В. Глушаков]. – Москва: Издательство «КоЛибри», 2014. – 256 с.

121. Цифровое предприятие: производственный и операционный менеджмент / Я. П. Силин, А. Н. Головина, А. В. Быстров [и др.] ; под ред. Я. П. Силина [и др.] ; Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : ТРИКС, 2021. – 335 с.

122. Цлаф В.М. Технологии в управленческой деятельности // Вестник СамГУ. – 2017. – № 3 – С. 77-90. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-v-upravlencheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 10.11.2023).

123. Чижов Н. А. Кадровые технологии / Н. А. Чижов. — Москва : Экзамен, 2010. — 352 с.

124. Шакланова Р. И. Экономика торговой отрасли / Р. И. Шакланова, В. В. Юсова . – Москва : Юрайт, 2016. – 468 с.

125. Шафаревич, И. О. Нравственные аспекты философской антропологии Э. Фромма и М. Шелера / И. О. Шафаревич // Журнал Белорусского государственного университета. Философия. Психология. – 2020. – № 1. – С. 49-54.

126. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика : науч. издание / Г. В. Широкова ; С.-Петерб. гос. ун-т. – 2-е изд. – Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента: Издательский дом СПбГУ, 2008. – 479 с.

127. Шульгина Ю. В. Шведская модель менеджмента / Ю. В. Шульгина // Образовательный портал «Справочник» [Электронный ресурс] – URL: https://spravochnick.ru/menedzhment/shvedskaya_model_menedzhmenta (23.05.2023).

128. Ставицкий А. С. Специфика работы в Aviasales [Электронный ресурс]. URL: https://click-or-die.ru/2020/11/aviasales/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F (дата обращения: 29.09.2025).

129. Экономика организации: бизнес-анализ и управление результативностью / И. Н. Попова, Н. Ю. Ярошевич, Т. И. Арбенина [и др.] ; под общ. ред. В. Ж. Дубровского, Т. С. Орловой . – Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2019. – 298 с.

130. Экономика предприятия / В. И. Гришин [и др.] ; под ред. В. И. Гришина, Я. П. Силина. – Москва : КноРус, 2019. – 472 с.

131. Экономика предприятия: практические и расчетные аспекты глазами экономиста: практикум / А. Н. Головина, Е. Л. Андреева, А. С. Алексина [и др.] ; под ред. Я. П. Силина, А. Н. Головиной: Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: АМБ, 2021. – 307 с.

132. Экономика труда / под ред. С. А. Карташова, В. А. Верникова, С. А. Шапиро; Академия труда и социальных отношений. – Москва : Директ-Медиа, 2024. – 388 с.: ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=715289> (дата обращения: 01.10.2023)

133. Anjum N. Erich Fromm's Approach of Mental Health in Modern Society // Journal Of Contemporary Trends In Business And Information Technology. – 2017. – Vol. 3. – P. 45-54.

134. Caratù M. Specific of neuro-marketing techniques to the wine tasting experience // 11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business [Электронный ресурс] – URL: <https://clck.ru/3NPjGr> (26.01.2024).

135. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. London: Bloomsbury, 2020. – 326 p..
136. Herzberg F. The motivation to work. New York : J. Wiley, 1967. – 157 p..
137. Hewstone M., Brewer M. Social Cognition (Perspectives on Social Psychology). New York: Wiley-Blackwell, 2004. – 368 p..
138. J. Pino, K. Bali. – Singapore : Association for Computational Linguistics, 12.2023. – C. 4317–4328. – URL: <https://aclanthology.org/2023.emnlp-main.262>.
139. Kolar E. Neuromarketing and Marketing Management: Contributions of Neuroscience for the traditional Marketing Mix // 3 rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3th, 2014, Enschede, The Netherlands. UNIVERSITY OF TWENTE STUDENT THESES. [Электронный ресурс] – URL: https://essay.utwente.nl/65319/1/Kolar_BA_MB.pdf (28.01.2024).
140. L. Nagyová , E. Horská , J. Berčík Neuromarketing in food retailing [Электронный ресурс] – URL: https://doi.org/10.3920/978-90-8686-843-8_6 (26.01.2024).
141. Learning Phrase Representations using RNN Encoder–Decoder for Statistical Machine Translation / K. Cho [et al.] // Proceedings of the 2014 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP). – Doha, Qatar : Association for Computational Linguistics, 10/2014. – P. 1724–1734. – DOI: 10.3115/v1/D14-1179. – URL: <https://www.aclweb.org/anthology/D14-1179>.
142. Lewin K. Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science. Washington: Amer Psychological Ass, 1997. – 422 p..
143. Locke A. Edwin Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management. New York: John Wiley & Sons, 2011. – 688 p..
144. Maslow H. Abraham Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1970. – 369 p..

145. Mayo E. Human Problems of an Industrial Civilization (The Making of Sociology). Boston: Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university, 1945. – 178 p..
146. McGregor D. The Human Side of Enterprise, Annotated Edition. New York: McGraw Hill, 2006. – 480 p..
147. Mithun Sridharan 3M – What Is Muda, Mura And Muri? // Think Insights [Электронный ресурс] – URL: <https://thinkinsights.net/strategy/muda-mura-muri/> (23.05.2023).
148. Sagirova A., Burtsev M. Complexity of symbolic representation in working memory of Transformer correlates with the complexity of a task // Cognitive Systems Research. – 2022. – T. 75. – C. 16–24. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2022.05.002>. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389041722000274>.
149. Sagirova A., Burtsev M. Uncertainty Guided Global Memory Improves Multi-Hop Question Answering // Proceedings of the 2023 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing / под ред. H. Bouamor.
150. Shen F., Morris J. D. (2016). Decoding neural responses to emotion in television commercials. An integrative study of self-reporting and fMRI measures. J. Advert. Res. 56, 193–205. 10.2501/JAR-2016-016.
151. Specific of German management [Электронный ресурс]. URL: <https://discover.hubpages.com/education/12-free-masters-in-neuroscienceneuro-engineering-in-germany> (19.05.2023).
152. Taylor, Frederick Winslow (1856-1915). The principles of scientific management / By Frederick Winslow Taylor. — New York; London : Harper, 1911. – 144 с.
153. Gantt, H.L. Organizing for work / by H.L. Gantt.: Harcourt, Brace and Howe, 1919. — 113 с.
154. Gilbreth, F. B. The ABCs of Scientific Management / F. B. Gilbreth. – 1924. – 140 p.

155. Emerson H. The Twelve Principles of Efficiency. — New York : The Engineering Magazine, 1912. — 423 p.

156. Koroleva, A. The Loud Echo of Quiet Quitting / A. Koroleva // Bitobe Blog. — 2024. — June 19. [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.bitobe.ru/article/gromkoe-eho-tihogo-uvolneniya/> (accessed: (дата обращения: 29.05.2023)).

157. Cherry, K. What Is the American Psychological Association (APA)? / K. Cherry // Verywell Mind. — 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-american-psychological-association-2795602> (дата обращения: 29.09.2025).

158. Russian School of Management. Russian Companies Reveal How They Motivate Employees // Rusbase. — 2019. — July 18. — [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/news/motivate-russia/> (дата обращения: 03.08.2025).

159. Rostovtseva, M. V. Study of the Socio-Psychological Climate and Employees' Job Satisfaction Level in the Administration of the Government of Krasnoyarsk Krai / M. V. Rostovtseva // Psychology and Psychotechnics. — 2022. — No. 4. — P. 14–15.

160. Forbes экспертиза компании «Яндекс» [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=мерхki2nox995030167> (дата обращения: 24.08.2025).

161. Forbes экспертиза компании «Tinkoff» [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=мерхm7w7kg210007813> (дата обращения: 29.09.2025).

162. Sberbank Corporate Pension Program / Sberbank [Электронный ресурс]. URL: <https://npfsberbanka.ru/kpp/lp/sberbank/> (дата обращения: 29.09.2025).

163. Kritskaya, M. Methods of Personnel Management: What Suits Your Company? [Electronic resource] / M. Kritskaya // Kontur. — 2022. — July 26.

[Электронный ресурс]. URL <https://kontur.ru/articles/4396> (дата обращения: 28.09.2025).

164. Investments of American Companies in the High-Tech Sector [Electronic resource] // 3DNews. — 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://3dnews.ru/1117946/krupneyshie-itkompanii-ssha-potratyat-bolee-300-mlrd-na-razvitie-ii-v-2025-godu> (дата обращения: 28.09.2025).

165. Specific of Germany management [Электронный ресурс]. URL: <https://discover.hubpages.com/education/12-free-masters-in-neuroscienceneuro-engineering-in-germany> (19.05.2023).

166. Job Grade. Swedish Management Model [Electronic resource] // Job Grade. — 2021. — December 17. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jobgrade.ru/2021/12/17/модель-менеджмента-в-швеции/?ysclid=meqryxhoo4389522937> (дата обращения: 25.08.2025).

167. Study of Problems in the Entrepreneurial Sector by OPORA RUSSIA // Rossiyskaya Gazeta — 2012. [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2012/12/11/biznes.html?ysclid=mer3qf0j35186518470> (дата обращения: 25.08.2025).

168. Dolgov, A. Yu. Labor and Labor Relations in Modern Russia: Cultural Features, Gender and Socio-Economic Aspects (Review) / A. Yu. Dolgov // Social Sciences and Humanities. Domestic and Foreign Literature. Series 11: Sociology: Abstract Journal. — 2018. — No. 1. — P. 85–94.

169. Rodin, D. V. “Hard” and “Soft” Approaches to Human Resource Management in Organizations / D. V. Rodin // Vestnik VUiT (Bulletin of Volzhsky University named after V. N. Tatishchev). — 2015. — Vol. 3 (34). — P. 87–121.

170. Belinskaya, I. A., Kantsalieva, Z. L. Sensory Marketing as an Innovative Tool for Successful Sales [Electronic resource] / I. A. Belinskaya, Z. L. Kantsalieva // Proceedings of the V International Student Scientific Conference «Student Scientific Forum» [Электронный ресурс] — URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013003464> (дата обращения: 25.09.2025).

171. Oracle Research Shows That Employers See Benefits in Employee Engagement at Work [Electronic resource] // Logistics. [Электронный ресурс] – URL: <https://logistics.ru/management/news/issledovanie-oracle-rabotodateli-vidyat-plyusy-vovlechnosti-sotrudnikov-v-rabotu> (дата обращения: 15.10.2025).

172. The Share of Russians Experiencing Tense Relationships with Their Managers Has Been Revealed [Electronic resource] // RBC. – 2020. [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f39f6ed9a79470f52815d43> (дата обращения 15.10.2025).

173. Statistical Study of Fortune Corporate Culture [Electronic resource] // Skyprowiki [Электронный ресурс]. URL: <https://sky.pro/wiki/management/cto-otnositsya-k-korporativnoj-kulture-osnovnye-elementy-i-nyuansy/> (дата обращения: 16.10.2025).

Приложение А

Таблица А.1 – систематизированные результаты по уровню успешности компании, экспертной оценке развитости инструментов социально-психологического управления, а также регион

№ организации	Успешность компании (от 1 до 5)	Собственная экспертная оценка внедрения методов социально-психологического управления (от 1 до 10)	Регион (1 – Севастополь, 3 – Ростовская Область, 5 – Москва)
1	2	2	3
2	4	8	5
3	4	4	5
4	5	6	5
5	4	5	5
6	3	3	3
7	4	4	3
8	5	5	5
9	3	3	3
10	3	3	3
11	2	2	3
12	3	4	3
13	4	5	3
14	1	1	1
15	2	2	3
16	3	3	3
17	4	4	3
18	4	5	1
19	3	4	3
20	1	1	3
21	4	5	3
22	1	1	1
23	5	9	5
24	1	1	3
25	5	6	5
26	2	3	3
27	2	3	3
28	5	6	5
29	1	1	1
30	2	2	1
31	1	1	1
32	4	4	3
33	5	6	5
34	2	2	3
35	4	4	3

Продолжение таблицы А.1

36	3	4	5
37	2	2	1
38	4	4	5
39	2	2	3
40	2	2	1
41	1	1	1
42	2	2	1
43	1	1	1
44	4	5	5
45	1	1	1
46	4	4	5
47	3	3	3
48	1	1	1
49	2	2	5
50	4	10	3
51	4	4	3
52	2	2	3
53	3	3	4
54	2	2	3
55	2	3	3
56	1	1	1
57	5	5	5
58	1	2	1
59	2	2	3
60	2	2	3

Таблица Б.1 – Взаимосвязь между успешностью компании и внедрением инструментов

№	Значения А	Ранг А	Значения В	Ранг В	d (ранг А – ранг В)	d ²
1	2	21	2	19	2	4
2	4	46	8	58	-12	144
3	4	46	4	41	5	25
4	5	57	6	55.5	1.5	2.25
5	4	46	5	50	-4	16
6	3	34	3	31	3	9
7	4	46	4	41	5	25
8	5	57	5	50	7	49
9	3	34	3	31	3	9
10	3	34	3	31	3	9
11	2	21	2	19	2	4
12	3	34	4	41	-7	49
13	4	46	5	50	-4	16
14	1	6.5	1	6	0.5	0.25
15	2	21	2	19	2	4
16	3	34	3	31	3	9
17	4	46	4	41	5	25
18	4	46	5	50	-4	16
19	3	34	4	41	-7	49
20	1	6.5	1	6	0.5	0.25
21	4	46	5	50	-4	16
22	1	6.5	1	6	0.5	0.25
23	5	57	9	59	-2	4
24	1	6.5	1	6	0.5	0.25
25	5	57	6	55.5	1.5	2.25
26	2	21	3	31	-10	100
27	2	21	3	31	-10	100
28	5	57	6	55.5	1.5	2.25
29	1	6.5	1	6	0.5	0.25
30	2	21	2	19	2	4
31	1	6.5	1	6	0.5	0.25
32	4	46	4	41	5	25
33	5	57	6	55.5	1.5	2.25
34	2	21	2	19	2	4
35	4	46	4	41	5	25

Продолжение таблицы Б.1

36	3	34	4	41	-7	49
37	2	21	2	19	2	4
38	4	46	4	41	5	25
39	2	21	2	19	2	4
40	2	21	2	19	2	4
41	1	6.5	1	6	0.5	0.25
42	2	21	2	19	2	4
43	1	6.5	1	6	0.5	0.25
44	4	46	5	50	-4	16
45	1	6.5	1	6	0.5	0.25
46	4	46	4	41	5	25
47	3	34	3	31	3	9
48	1	6.5	1	6	0.5	0.25
49	2	21	2	19	2	4
50	4	46	10	60	-14	196
51	4	46	4	41	5	25
52	2	21	2	19	2	4
53	3	34	3	31	3	9
54	2	21	2	19	2	4
55	2	21	3	31	-10	100
56	1	6.5	1	6	0.5	0.25
57	5	57	5	50	7	49
58	1	6.5	2	19	-12.5	156.25
59	2	21	2	19	2	4
60	2	21	2	19	2	4
Суммы		1830		1830	0	1447

Результат: $r_s = 0.96$

Таблица Б.2 – Взаимосвязь между развитием региона, где функционирует организация, и внедрением методов социально-психологического управления в малом и среднем бизнесе

N	Значения А	Ранг А	Значения В	Ранг В	d (ранг А – ранг В)	d ²
1	3	30	2	19	11	121
2	5	53	8	58	-5	25
3	5	53	4	41	12	144
4	5	53	6	55.5	-2.5	6.25
5	5	53	5	50	3	9
6	3	30	3	31	-1	1
7	3	30	4	41	-11	121
8	5	53	5	50	3	9
9	3	30	3	31	-1	1
10	3	30	3	31	-1	1
11	3	30	2	19	11	121
12	3	30	4	41	-11	121
13	3	30	5	50	-20	400
14	1	8	1	6	2	4
15	3	30	2	19	11	121
16	3	30	3	31	-1	1
17	3	30	4	41	-11	121
18	1	8	5	50	-42	1764
19	3	30	4	41	-11	121
20	3	30	1	6	24	576
21	3	30	5	50	-20	400
22	1	8	1	6	2	4
23	5	53	9	59	-6	36
24	3	30	1	6	24	576
25	5	53	6	55.5	-2.5	6.25
26	3	30	3	31	-1	1
27	3	30	3	31	-1	1
28	5	53	6	55.5	-2.5	6.25
29	1	8	1	6	2	4
30	1	8	2	19	-11	121
31	1	8	1	6	2	4
32	3	30	4	41	-11	121
33	5	53	6	55.5	-2.5	6.25
34	3	30	2	19	11	121
35	3	30	4	41	-11	121
36	5	53	4	41	12	144
37	1	8	2	19	-11	121

Продолжение таблицы Б.2

38	5	53	4	41	12	144
39	3	30	2	19	11	121
40	1	8	2	19	-11	121
41	1	8	1	6	2	4
42	1	8	2	19	-11	121
43	1	8	1	6	2	4
44	5	53	5	50	3	9
45	1	8	1	6	2	4
46	5	53	4	41	12	144
47	3	30	3	31	-1	1
48	1	8	1	6	2	4
49	5	53	2	19	34	1156
50	3	30	10	60	-30	900
51	3	30	4	41	-11	121
52	3	30	2	19	11	121
53	4	45	3	31	14	196
54	3	30	2	19	11	121
55	3	30	3	31	-1	1
56	1	8	1	6	2	4
57	5	53	5	50	3	9
58	1	8	2	19	-11	121
59	3	30	2	19	11	121
60	3	30	2	19	11	121
Суммы		1830		1830	0	9251

Результат: $r_s = 0.743$

Анкета

Добрый день!

Вашему вниманию предлагается ряд вопросов относительно социально-психологических инструментов в управлении. Ваши суждения помогут в развитии и популяризации этого направления. Ответы на вопросы займут у Вас не более 10 минут.

**Обязательный вопрос*

1. Как вы думаете, что относится к социально-психологическим инструментам управления?

2. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я знаю всё о социально-психологических инструментах управления? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Абсолютно согласен
- ☐ Скорее согласен
- ☐ Ни да, ни нет
- ☐ Скорее не согласен
- ☐ Абсолютно не согласен

3. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я бы с удовольствием посетил мероприятие, на котором бы более подробно рассказали о социально-психологических инструментах управления? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Абсолютно согласен
☐ Скорее согласен
☐ Ни да, ни нет
☐ Скорее не согласен
☐ Абсолютно не согласен

4. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я использую экономические и организационно-распорядительные инструменты управления в противовес социально-психологическим? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Абсолютно согласен
☐ Скорее согласен
☐ Ни да, ни нет
☐ Скорее не согласен
☐ Абсолютно не согласен

5. В какой степени Вы согласны с утверждением: Я не готов к внедрению новых социально-психологических инструментов, например, Нейроменджмента? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Абсолютно согласен
☐ Скорее согласен
☐ Ни да, ни нет
☐ Скорее не согласен
☐ Абсолютно не согласен

6. В какой степени Вы согласны с утверждением: При снижении затрат я бы рассмотрел(а) возможность использования социально-психологических инструментов? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Абсолютно согласен
- ☐ Скорее согласен
- ☐ Ни да, ни нет
- ☐ Скорее не согласен
- ☐ Абсолютно не согласен

7. На сколько баллов Вы оцениваете перспективность внедрения социально-психологических инструментов управления, чтобы лучше узнать своих сотрудников? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. На сколько баллов Вы оцениваете присутствие данного признака при внедрении социально-психологических инструментов: Помогают понять чувства и эмоции работника? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. На сколько баллов Вы оцениваете присутствие данного признака при внедрении социально-психологических инструментов: Требуют больших финансовых вложений? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. На сколько баллов Вы оцениваете присутствие данного признака при внедрении социально-психологических инструментов: Требуют опираться на помощь высококвалифицированного персонала в этой сфере? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

11. На сколько баллов Вы оцениваете присутствие данного признака при внедрении социально-психологических инструментов: Доступны только крупным компаниям? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

12. На сколько баллов Вы оцениваете присутствие данного признака при внедрении социально-психологических инструментов: Позволяют увеличить прибыль? *

Отметьте только один овал.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Оцените, пожалуйста, по 10 - бальной шкале инструмент управления: ★
Мотивация

Отметьте только один овал.

[illegible]

14. Оцените, пожалуйста, по 10 - бальной шкале инструмент управления: ★
Принуждение

Отметьте только один овал.

[illegible]

15. Оцените, пожалуйста, по 10 - бальной шкале инструмент управления: ★
Нейроменеджмент

Отметьте только один овал.

[illegible]

16. Я предпочитаю использовать в большой степени такой инструмент управления

Отметьте только один овал.

- ☐ Мотивация
☐ Принуждение
☐ Нейроменджмент

17. К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Эффективность?

Отметьте только один овал.

- ☐ -3 (Неэффективные)
☐ -2
☐ -1
☐ 0
☐ +1
☐ +2
☐ +3 (Эффективные)

18. К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Знания о социально-психологических инструментах управления?

Отметьте только один овал.

- ☐ -3 (Неизвестные)
☐ -2
☐ -1
☐ 0
☐ +1
☐ +2
☐ +3 (Известные)

19. К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Актуальность социально-психологических инструментов управления ? *

Отметьте только один овал.

- ☐ -3 (Отстающие)
☐ -2
☐ -1
☐ 0
☐ 1
☐ 2
☐ 3 (Современные)

20. К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Доступность внедрения социально-психологических инструментов управления? *

Отметьте только один овал.

- ☐ -3 (Недоступные)
☐ -2
☐ -1
☐ 0
☐ 1
☐ 2
☐ 3 (Доступные)

21. Закончите, пожалуйста, фразу: Для меня социально-психологические инструменты управления - это...

22. Закончите, пожалуйста, фразу: Я заинтересуюсь внедрением социально-психологических инструментов управления, если...

23. Закончите, пожалуйста, фразу: Я также использую такие инструменты управления, как...

24. Закончите, пожалуйста, фразу: Успешная компания - это...

25. Сколько дней вы можете выделить на адаптацию социально-психологических инструментов управления ? *

Отметьте только один овал.

- ☐ 3-5
☐ 6-8
☐ 9-15
☐ 16-20
☐ 21-30
☐ 31-50
☐ 51-70
☐ 71+

26. Ваша должность в организации? *

27. Ваш возраст? *

Отметьте только один овал.

- ☐ до 30 лет
☐ 30-49 лет
☐ 50-59 лет
☐ от 60 лет

28. Сколько у Вас лет управленческого опыта? *

Отметьте только один овал.

- ☐ до 1 года
- ☐ 1-5 лет
- ☐ 5-10 лет
- ☐ 10-15 лет
- ☐ больше 15 лет

29. Каков уровень вашего образования? *

Отметьте только один овал.

- ☐ Высшее в сфере экономики и управления
- ☐ Высшее в другой области
- ☐ Наличие переподготовки или повышения квалификации по управлению и экономике
- ☐ Нет высшего образования

30. Как давно ваша компания функционирует?

31. В каком регионе(-ах) имеются представительства?

32. Какова сфера деятельности вашей компании?

33. К какой группе по размеру компании можно отнести вашу? *

Отметьте только один овал.

- ☐ малая региональная компания, которая работает в рамках одного региона и имеет выручку до 400 млн. рублей в год.
- ☐ средняя региональная компания, которая работает в рамках одного региона и имеет выручку до 1 млрд. рублей в год.
- ☐ крупная всероссийская компания, которая работает в рамках всей страны и имеет выручку свыше 1 млрд. рублей в год.
- ☐ Другое: _____

34. Если Вы готовы получить обратную связь или поучаствовать в более подробном интервью, оставьте пожалуйста Ваши координаты

Приложение Г

Рес- пон- ден- ты	В какой степени Вы согласны с утверждением: Я знаю всё о социально-психологических инструментах управления?	В какой степени Вы согласны с утверждением: Я бы с удовольствием посетил мероприятие, на котором бы более подробно рассказали о социально-психологических инструментах управления?	В какой степени Вы согласны с утверждением: Я не готов к внедрению новых социально-психологических инструментов, например, Нейроменджмента?	В какой степени Вы согласны с утверждением: При снижении затрат я бы рассмотрел(а) возможность использования социально-психологических инструментов?	К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Доступность внедрения социально-психологических инструментов управления?	К какому полюсу ближе находятся социально-психологические инструменты управления по следующей характеристике: Актуальность социально-психологических инструментов управления ?	Сколько дней вы можете выделить на адаптацию социально-психологических инструментов управления ?
1	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	Абсолютно согласен	-1	2	3–5
2	Ни да, ни нет	Скорее согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	3–5
3	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее согласен	-1	2	31-50
4	Скорее не согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	-2	3 (Современные)	9-15
5	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	3 (Доступные)	3 (Современные)	21-30
6	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	9-15
7	Скорее не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	2	71+
8	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	31-50

9	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	1	3 (Современные)	21-30
10	Ни да, ни нет	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее согласен	0	3 (Современные)	71+
11	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	2	3 (Современные)	3-5
12	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Абсолютно согласен	Скорее согласен	0	0	3-5
13	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Скорее согласен	-2	2	3-5
14	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	-1	3 (Современные)	9-15
15	Ни да, ни нет	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	0	2	21-30
16	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	-2	3 (Современные)	31-50
17	Ни да, ни нет	Ни да, ни нет	Ни да, ни нет	Скорее согласен	1	2	3-5
18	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	2	3 (Современные)	31-50
19	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	31-50
20	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	0	3 (Современные)	9-15
21	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	-2	3 (Современные)	3-5
22	Ни да, ни нет	Ни да, ни нет	Ни да, ни нет	Скорее согласен	3 (Доступные)	2	21-30
23	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	9-15
24	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	2	2	3-5
25	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее согласен	-1	1	71+

26	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	Ни да, ни нет	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	9-15
27	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	3–5
28	Ни да, ни нет	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Скорее согласен	1	3 (Современные)	21-30
29	Скорее согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	-1	1	31-50
30	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	-2	3 (Современные)	3–5
31	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	0	3 (Современные)	3–5
32	Ни да, ни нет	Скорее согласен	Скорее не согласен	Ни да, ни нет	1	1	71+
33	Скорее согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	71+
34	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	1	3–5
35	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	-1	1	9-15
36	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	3–5
37	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	71+
38	Ни да, ни нет	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)		71+
39	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	2	3 (Современные)	3–5
40	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	0	21-30
41	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	0	3 (Современные)	31-50

42	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	3–5
43	Скорее не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	0	3 (Современные)	9-15
44	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)		71+
45	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	3–5
46	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	31-50
47	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	1	0	71+
48	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	0	3 (Современные)	21-30
49	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	3–5
50	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)		9-15
51	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	31-50
52	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	-1	0	31-50
53	Скорее не согласен	Скорее согласен	Скорее не согласен	Абсолютно согласен	2	3 (Современные)	3–5
54	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	0	1	21-30
55	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	-1	1	71+
56	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	21-30
57	Ни да, ни нет	Абсолютно согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	-1	3 (Современные)	9-15

58	Скорее согласен	Абсолютно согласен	Скорее не согласен	Скорее согласен	3 (Доступные)	3 (Современные)	3–5
59	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Абсолютно согласен	-1	3 (Современные)	21-30
60	Скорее не согласен	Скорее согласен	Абсолютно не согласен	Скорее согласен	0	3 (Современные)	3–5

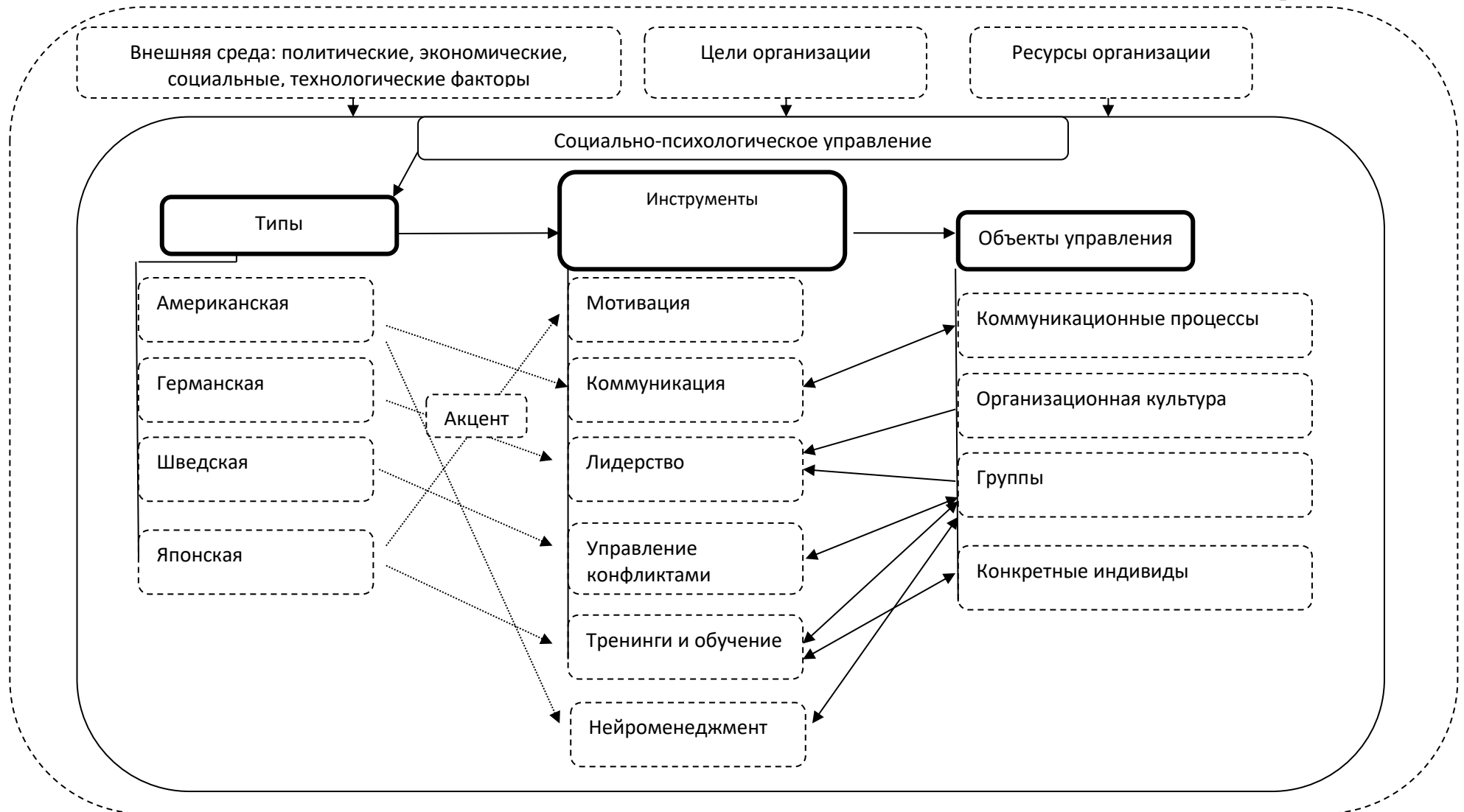


Рисунок Д.1 – Теоретико-методологические основы социально-психологических инструментов управления

Программа обучения для менеджеров по использованию социально-психологических инструментов управления

Блок 1: Введение в социальную психологию

- 1.1 Определение и значимость социальной психологии в управлении
 - Понимание социальной динамики в командах.
- 1.2 Основные концепции и теории
 - Теория атрибуции, теория социальных обменов и др.
- 1.3 Влияние социальных факторов на поведение сотрудников
 - Роль группы и социального давления.

Блок 2: Командная динамика

- 2.1 Формирование команд и ролевые модели
 - Этапы формирования команды (Tuckman's stages).
- 2.2 Управление конфликтами внутри команды
 - Методы разрешения конфликтов и их профилактика.
- 2.3 Мотивация и вовлеченность сотрудников
 - Применение теорий мотивации (Маслоу, Герцберг и др.).

Блок 3: Коммуникация и навыки взаимодействия

- 3.1 Эффективная коммуникация
 - Вербальные и невербальные аспекты.
- 3.2 Активное слушание и эмпатия
 - Развитие навыков понимания потребностей сотрудников.
- 3.3 Убедительное общение и навыки презентации
 - Техники влияния и аргументации.

Блок 4: Лидерство и управление изменениями

- 4.1 Лидерские стили и их влияние на команду
 - Сравнение авторитарного, демократического и либерального стилей.
- 4.2 Психология изменений

- Этапы принятия изменений и способы поддержки сотрудников.
- 4.3 Формирование организационной культуры
 - Понимание значимости культуры для успешного управления.

Блок 5: Оценка и развитие сотрудников

- 5.1 Методы оценки командной работы
 - Оценка эффективности и обратная связь.
- 5.2 Построение системы поощрения и награждения
 - Создание системы признания достижений.
- 5.3 Профессиональное развитие и обучение
 - Индивидуальные и групповые планы развития.

Блок 6: Практика и применение инструментов

- 6.1 Ролевые игры и кейс-методы
 - Практическое применение знаний в симуляциях.
- 6.2 Разработка проектных решений
 - Командные проекты по решению реальных управленческих задач.
- 6.3 Нейроменеджмент.
 - Анализ примеров успешного применения соц-психологических инструментов.

Заключение

- 7.1 Итоговая аттестация
 - Проверка знаний и навыков, полученных в ходе обучения.
- 7.2 Обратная связь и планы на дальнейшее развитие
 - Индивидуальный план развития для каждого участника.

Дополнительно

- Поддержка и наставничество
 - Регулярные встречи и обсуждения для обмена опытом и решения возникающих вопросов.

Кейс-задания для диагностики:**1. Кейс 1: Конфликт в команде**

Ситуация: Ваша команда столкнулась с конфликтом между двумя сотрудниками, который негативно сказывается на рабочей атмосфере и производительности. Один из сотрудников утверждает, что его идеи игнорируются, а другой считает, что его коллега не соблюдает сроки выполнения задач.

Задание: Опишите шаги, которые вы предпримете для разрешения конфликта. Укажите, какие социально-психологические инструменты вы будете использовать для улучшения коммуникации между сотрудниками и восстановления командной динамики.

2. Кейс 2: Мотивация и вовлеченность

Ситуация: Вы заметили, что уровень вовлеченности сотрудников в проект значительно снизился, что отражается на их производительности. На собрании команда выразила недовольство недостатком признания и поддержки со стороны руководства.

Задание: Разработайте план действий по повышению мотивации и вовлеченности сотрудников. Укажите, какие нематериальные и материальные меры вы планируете внедрить, а также какие социально-психологические методы вы будете использовать для оценки их эффективности.

3. Кейс 3: Обучение и развитие команды

Ситуация: Ваша организация планирует внедрение нового проекта, для успешной реализации которого необходимы определенные навыки и знания сотрудников. Вы ответственны за организацию обучения.

Задание: Опишите, как вы будете диагностировать потребности в обучении вашей команды. Укажите, какие методы и инструменты вы будете использовать для разработки программы обучения, и как вы планируете оценить её эффективность после завершения тренингов.

**20 тестовых заданий по теории для диагностики эффективности обучения
руководителя социально-психологическим методам управления**

1. Какой из приведенных факторов наиболее важен для создания позитивного психологического климата в команде?
 - а) Высокая зарплата
 - б) Открытая коммуникация
 - с) Строгое руководство

2. Что из следующего является примером нематериальной мотивации?
 - а) Бонусы
 - б) Признание заслуг
 - с) Повышение зарплаты

3. Какой стиль лидерства лучше всего подходит для креативной команды?
 - а) Авторитарный
 - б) Демократический
 - с) Либеральный

4. Какой метод можно использовать для оценки уровня стресса сотрудников?
 - а) Анкетирование
 - б) ЭЭГ
 - с) Интервью

5. Какое утверждение о коллективизме является верным?
 - а) Он уменьшает взаимодействие между членами группы
 - б) Он способствует укреплению командного духа
 - с) Он не влияет на производительность

6. Какой метод разрешения конфликтов включает в себя обсуждение и компромисс?

- а) Уклонение
- б) Конкуренция
- с) Сотрудничество

7. Что из следующего является ключевым элементом эффективной коммуникации?

- а) Монолог
- б) Активное слушание
- с) Игнорирование мнений других

8. Какой из перечисленных методов используется для диагностики потребностей в обучении?

- а) Тестирование
- б) Опрос сотрудников
- с) Наблюдение

9. Какой инструмент позволяет оценить восприятие информации сотрудниками?

- а) Полиграф
- б) Eye tracker
- с) Интервью

10. Что из следующего не является признаком эффективного лидерства?

- а) Умение мотивировать команду
- б) Неспособность делегировать полномочия
- с) Открытость к обратной связи

11. Какой из подходов к обучению более всего соответствует принципам нейромаркетинга?

- а) Традиционное обучение в классе
- б) Практическое обучение с использованием симуляций
- в) Самостоятельное изучение литературы

12. Что необходимо для создания системы справедливого материального стимулирования?

- а) Увеличение зарплат для всех сотрудников
- б) Четкие критерии оценки производительности
- в) Награждение только лучших сотрудников

13. Какое из утверждений о неформальной коммуникации является верным?

- а) Она менее важна, чем формальная
- б) Она способствует укреплению отношений в команде
- в) Она может вызвать конфликты

14. Какой из методов можно использовать для повышения командной сплоченности?

- а) Индивидуальные задачи
- б) Тимбилдинг
- в) Оценка производительности

15. Что из следующего является ключевым элементом социальной психологии в управлении?

- а) Индивидуальные показатели
- б) Групповая динамика
- в) Экономические факторы

16. Какой стиль лидерства предполагает высокий уровень участия сотрудников в принятии решений?

- а) Авторитарный
- б) Либеральный
- с) Демократический

17. Что такое социально-психологические инструменты управления?

- а) Методы, направленные на индивидуальные показатели
- б) Подходы, способствующие улучшению межличностных отношений в команде
- с) Стратегии, основанные на финансовых показателях

18. Какой из следующих методов не подходит для оценки эффективности обучения?

- а) Анкетирование участников
- б) Анализ производительности до и после
- с) Увеличение зарплаты

19. Что такое эмоциональный интеллект в контексте управления?

- а) Умение работать с цифрами
- б) Способность понимать и управлять своими и чужими эмоциями
- с) Наличие высоких IQ

20. Какой из методов используется для оценки искренности сотрудников?

- а) Интервью
- б) Полиграф
- с) Тестирование на профессиональные навыки

СИСТЕМА ПОНЯТИЙ И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ В ИССЛЕДОВАНИИ

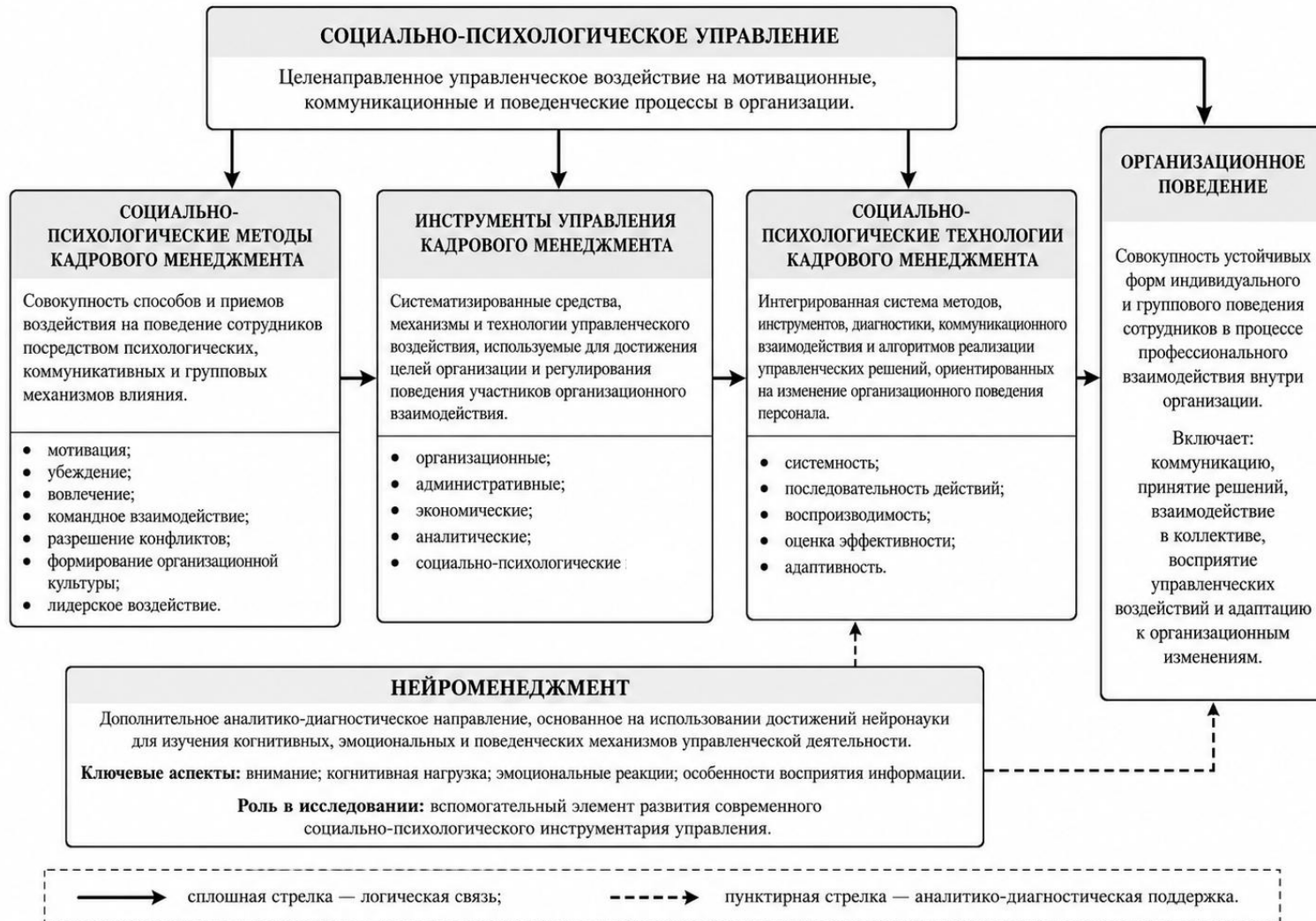


Рисунок И.1 – Система понятий и их взаимосвязь в исследовании