

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный гуманитарно-
педагогический университет»

О.Э. Иванова, Е.В. Рябина

**ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ:
ПЕРЕХОД К ЛОГОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Монография

Челябинск
2020

УДК 331.1 + 65.015
ББК 65.050

И 21

Иванова, О.Э. Трансформация концепции управления человеком в организации: переход к логоменеджменту : монография / О.Э. Иванова, Е.В. Рябина; Министерство просвещения Российской Федерации ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет». – Челябинск: Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2020. – 230 с. – ISBN 978-5-907284-32-6. – Текст : непосредственный.

Трансформация концепции управления человеком в организации является методологически обоснованной, релевантна изменениям во внешней среде и организационно-трудовым условиям молодого поколения сотрудников, сформировавшегося в цифровой реальности и под влиянием «цифры», массовый приход которых ожидается на рынок труда. HRM-концепция предполагает переход от объектно-основанного к субъектно-основанному (акторскому) управлению в условиях прозрачности. Трансформированное управление человеком предполагается как онтологизация HR-управления на основе смысла.

Сбалансированная система логоменеджмента (логоуправление, Human Management by Sense) реализуется как интеграция общеорганизационного и личностно значимого элементов. Логоменеджмент направлен на целенаправленное вовлечение сотрудников в организационное event-осмысление (выявление и конструирование смысла труда, трудовых отношений, условий труда) и оценку личностно значимой пользы для жизнедеятельности и Well-being сотрудника.

Монография подготовлена при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00322 «Трансформация концепции управления человеком: осмысление отношения человека и организации в эпоху постиндустриализма в свете притока рабочей силы нового поколения».

Рецензенты: **Лысенко Ю.В.**, д.э.н., профессор;
Зубкова О.В., д.э.н., доцент

ISBN 978-5-907284-32-6

© О.Э. Иванова, Е.В. Рябина, 2020
© Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	9
1.1. Предпосылки разработки трансформированной концепции управления человеком в организации.....	9
1.2. Методология как основание концепции управления человеком в организации	25
1.3. Прагматический конструктивизм как Soft-методология концепции HRM	34
Выводы по первой главе	48
Глава 2. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «ЦИФРОВЫМ» ПОКОЛЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ	51
2.1. Концепты установок сотрудников «цифрового» поколения и проблемы управления персоналом Gen Z.....	51
2.2. Конфликт поколений и проблема идентификации личности представителей поколения Gen Z.....	63
2.3. Трудовой гостинг как организационное отчуждение	85
Выводы по второй главе	100
Глава 3. ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	103
3.1. Трансформация концепции управления человеком в организации в условиях VUCA-среды: переход к акторскому управлению.....	103

3.2. Логоуправление сотрудниками как онтологизация HR-управления на основе смысла (Human Management by Sense)	124
3.3. Моделирование управления Generation Z на основе смысла	139
3.4. Факторы влияния на внедрение логоуправления сотрудниками Gen Z.....	161
Выводы по третьей главе	181
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	187
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	190
ПРИЛОЖЕНИЯ	228

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация отношений между человеком и организацией является неизбежным процессом. Преобразование концептов и методов решения задач и их последующая объективация в практике управления человеком в организации происходит, когда в системе организационных ценностей возникает конфликт между «новым» и «старым», а существующие принципы и методы управления человеком в организации оказываются неэффективными. Такие изменения характера общественных отношений неразрывно связаны с процессами, происходящими во внешней среде. Современная трансформация концепции управления человеком происходит в VUCA-среде, признаками которой являются изменчивость (Volatility), неопределенность (Uncertainty), сложность (Complexity) и двусмысленность (Ambiguity), и при активном внедрении digital-технологий.

Диджитализация, охватив различные сферы жизни общества, стала реальностью для государства, бизнеса, муниципального управления и обычного человека и выступила общим трендом изменений в быстро меняющемся мире с экспоненциальным ростом объемов информации. Цифровая трансформация – неизбежный процесс и драйвер развития общества.

В России перспективы диджитализации определены национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», рассчитанной до 2024 года. Согласно паспорту национальной программы, данная программа нацелена на увеличение не менее чем в 3 раза по сравнению с 2017 годом, внутренних затрат на развитие цифровой экономики за счет всех источников, создание устойчивой и безопасной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры высокоскоростной передачи, обработки и хранения больших объемов данных, доступной для всех организаций и домохозяйств, использование преимуще-

ственно отечественного программного обеспечения государственными органами, органами местного самоуправления и организациями [100].

Для комплексной оценки и расчета уровня цифровизации регионов России, специалисты Центра финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления СКОЛКОВО разработали методологию экспертной оценки – индекс «Цифровая Россия». Результаты оценки данного параметра позволили установить изменения в уровне внедрения цифровизации по годам. На основе данных, полученных из открытых источников и СМИ, «среднеарифметическое значение индекса «Цифровая Россия» по 85 субъектам РФ за 2018 год достигло значения 58,85 балла, по сравнению с 45,92 балла на 31 декабря 2017 года» [50].

Цифровизация оказывает влияние на рынок труда – изменяя его и определяя возможности и перспективы внедрения профессий будущего и отмирание «профессий-пенсионеров», развитие удаленной работы, предполагающей использование информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, включая сеть Интернет.

С одной стороны, изменения рынка рабочей силы связано и с ожидаемым массовым приходом в организацию так называемого «оцифрованного» поколения сотрудников. Согласно прогнозам экспертов, доля представителей «поколения Z» («iGen», «цифровых аборигенов») в 2025 году составит почти треть рабочей силы, а их предшественников – миллениалов – 75 %. Смена поколений, в соответствии теорией поколений У. Штрауса и Н. Хоува, является циклическим процессом, различия между поколениями выявлены на протяжении более 400 лет. Однако актуальность настоящей проблемы подтверждается тем, что представителей нового поколения сотрудников, «поколения Z», отличают принципиально иные, по сравнению с предшественниками, не только мировоззренческие, но и мето-

дологические установки. Для них характерно «клиповое» мышление, способность к многозадачности, значимость проявления индивидуальности и профессионального развития, а одновременно – снижение уровня критического мышления и нежелание заниматься рутинной работой. Кроме того, для новой генерации сотрудников Интернет – естественная среда обитания, и они, в отличие от старших коллег, мобильны, не связывают карьеру с одной компанией и, как правило, не планируют задержаться в ней больше 3 лет. Это определяет проблему конфликта ценностей поколений и актуализирует проблему манипуляции человеком в организации.

С другой стороны, изменяется и система отношений в организации. Организация трансформируется из бюрократической системы с ее жесткой иерархичностью, преобладающей нисходящей вертикальной коммуникацией, в децентрализованную эдхократическую (Э. Тоффлер). Эдхократическая организация (от лат. *ad hoc* – специально, применимо только для этой цели) отвечает требованиям постиндустриального общества: скоротечности перемен, обусловленных лавинообразным характером информации, кратковременности связи между человеком и организацией и постоянством организационной миграции персонала. Ad Hoc организация – организация проектного типа, представляет временные трудовые коллективы, создаваемые для решения нестандартных проблем и предоставляет дополнительные возможности для реализации мобильного персонала – рабочей силы нового поколения.

В этих условиях концепция управления человеком в организации постиндустриального общества как философия и практика управления людьми в «мире цифры» требует пересмотра принципов управления человеком в организации, корпоративных и профессиональных ценностей отношений, методов и форм развития человеческих ресурсов в организации в контексте рисков организации с позиции будущего.

Трансформированное управление людьми в организации реализуется в логоуправлении как философии и практике менеджмента. Логоменеджмент (HR-управление на основе смысла, Human Management by Sense) – это онтологизация управления человеком в организации при «погружении» на уровень оснований смыслов событий, имеющих практически полезное значение для организации и сотрудника. Смысл выступает рационально-логическим основанием организационных и личностных целей и ценностей, содержит компонент знания о профессиональной деятельности и отношения к ней сотрудника и руководителя.

Организации следует отказаться от отношения к человеку как ресурсу (физическому, трудовому, интеллектуальному) и перейти к ценностно-личностному взаимодействию акторов, признать сотрудника носителем смыслов.

Сбалансированная система логоменеджмента предполагает целенаправленное вовлечение сотрудников в event-осмысление в контексте организационных и личностных возможностей и рисков, в осмысление значимости выполняемой работы как с позиции осознания важности целей труда в контексте жизненных представлений, так и с позиции получения удовольствия от работы в познавательном, эмоциональном, поведенческом и экономическом аспектах. Обращение к смыслу позволит прояснить неопределенность ситуации, свойственную современной среде, «зацепить» сотрудников нового «оцифрованного» поколения, учитывая характерные для Z концепты организационно-трудовых установок, на рационально-логическом и эмоциональном уровне смысла и обеспечить «балансировку» компании в среде постоянных изменений и преимущества для эффективного достижения организационных целей.

Глава 1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Предпосылки разработки трансформированной концепции управления человеком в организации

Трансформация концептуальных представлений об управлении человеком в организации как общественных отношениях имела место и до настоящего времени в связи с изменением общественного бытия в результате промышленной, научно-технической и информационной революций.

Постиндустриализм трансформирует отношения между человеком и организацией: изменяется система принципов, способов организации и построения теоретической и практической деятельности в сфере HRM. Концепция постиндустриального общества в понимании ее последовательного разработчика Д. Белла, предполагает, что «в экономике имеет место сдвиг от обрабатывающих отраслей к сфере услуг; в технологии утверждается ведущая роль основанных на науке отраслей промышленности; в социологическом измерении формируются новые технократические элиты и возникает новый принцип стратификации». Кроме того, далее Д. Белл подчеркивал, что «любые значимые социальные перемены создают новые управленческие проблемы для общества» [10, с. 661].

Современная трансформация концепции управления человеком в организации (Human Management, HM) происходит в условиях волатильности и хаотичности среды, для описания и анализа состояния которой применима концепция VUCA (W. Bennis, B. Nanus), пришедшая в экономику из военного дела.

Согласно J. Sullivan, VUCA «лучше всего описывает нестабильную и хаотичную деловую, экономическую и физическую среду, с которой мы все сейчас сталкиваемся» [269]. Изменения, происходящие в среде VUCA, отличающиеся большим количеством, высокой скоростью и масштабом, J. Sullivan определяет как «разрушительные». Модель VUCA описывает трансформацию внешней среды, в которой доминируют:

1) изменчивость (Volatility), в соответствии с которой ситуация меняется с высокой скоростью и непредсказуемо;

2) неопределенность (Uncertainty), указывающая на место существенных разрушительных изменений, когда на основе прошлого невозможно в точности прогнозировать будущее;

3) сложность (Complexity), предполагающая наличие множества сложных для понимания причин и смягчающих факторов, переходящих в проблемы;

4) двусмысленность, амбивалентность (Ambiguity), указывающая на среду, в которой отсутствует ясность и существуют сложности установления причин и выявления того, «кто, что, что, где, когда, как и почему» стоит за происходящими событиями [269].

Современные исследователи отмечают применимость модели VUCA к различным бизнес-процессам, определяющим стратегию предприятия независимо от отрасли. В хаотической среде прежде всего требуются гибкое планирование, предполагающее «долгосрочное видение и краткосрочные упреждающие действия», эмпатия и навыки «высокоскоростного творческого решения проблем и критического мышления» [185]. Для инициации стратегий, приспособленных к VUCA-среде необходимо обладание качеством “Rapid Insights” – способностью быстрого понимания сути любой ситуации; надежным решением – способностью принимать наилучшие из возможных решений в условиях неопределенности; способностью решительно

действовать в целях создания ценности и направлять усилия на «устойчивое создание стоимости с целью извлечения выгоды» [185].

Указанные доминанты усиливает диджитализация среды как общемировой тренд, современный мир стал «миром цифры». Это – мир высоких технологий с характерным экспоненциальным ростом объема данных, обеспечивающим постоянное расширение цифровой вселенной. В совместном исследовании компаний EMC Digital Universe и IDC отмечено удвоение информации каждые два года, в 2020 году прогнозируется увеличение цифровой вселенной в 10 раз по сравнению с 2013 годом. Кроме того, согласно данному исследованию, в следующем десятилетии рост цифровой вселенной составит 40 % в год, «в нее будут включены не только растущее число людей и предприятий, которые делают все в Интернете, но и все “вещи” – интеллектуальные устройства – подключенные к Интернету, открывающие новую волну возможностей для бизнеса и людей по всему миру» [271]. Согласно отчету White Paper компании IDC, цифровая вселенная постоянно расширяется, и к 2025 году по сравнению с 2018 годом прогнозируется более чем пятикратное увеличение общемировых данных (Datasphere) – с 33 Ztatabytes (ZB) до 175 ZB [272]. В условиях постоянного увеличения информации, когда интернет-пользователи «ежедневно генерируют около 2,5 квинтиллионных байтов данных», человеку «потребуется приблизительно 181 миллион лет, чтобы загрузить все данные из Интернета» [189].

Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» направлена на достижение стратегических целей по направлению «Цифровая экономика» и рассчитана до 2024 года. Данная программа включает 6 федеральных проектов: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Информационная инфраструктура», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная безопасность», «Цифровые технологии», «Цифровое го-

сударственное управление». Ключевыми направлениями преобразования экономики и социальной сферы в рамках мероприятий национальной программы определены «формирование новой регуляторной среды отношений граждан, бизнеса и государства, возникающих с развитием цифровой экономики, создание современной высокоскоростной инфраструктуры хранения, обработки и передачи данных, обеспечение устойчивости и безопасности ее функционирования, формирование системы подготовки кадров для цифровой экономики, поддержка развития перспективных “сквозных” цифровых технологий и проектов по их внедрению, повышение эффективности государственного управления и оказания государственных услуг посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений» [100].

В силу направленности решения задач по обеспечению подготовки высококвалифицированных кадров для цифровой экономики особое значение для трансформации концепции управления человеком в организации имеет федеральный проект «Кадры для цифровой экономики», соответствующий целям и задачам «Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [135], «Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030» [136]. Данный проект предполагает, в частности, «развитие человеческого потенциала», «формирование информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений», «стимулирование российских организаций в целях обеспечения работникам условий для дистанционной занятости» [100].

Исходя из параметров программы «Цифровая экономика Российской Федерации», оценить успешность уровня цифровизации в субъектах и федеральных округах РФ позволяет методология экспертной оценки, разработанная Центром финансовых инноваций и безналичной эконо-

мики Московской школы управления СКОЛКОВО и известная как индекс «Цифровая Россия». Это – инструмент комплексного замера уровня цифровизации по субъектам Российской Федерации на основе информации из открытых источников и СМИ с учетом достоверности, цитируемости и тональности событий. Согласно описанию методологии исследования, данный параметр «отражает уровень использования в субъекте РФ потенциала цифровых технологий во всех аспектах народно-хозяйственной деятельности, бизнес-процессах, продуктах, сервисах и подходах к принятию решений с целью модернизации социально-экономической инфраструктуры субъектов РФ с точки зрения официальных открытых источников (сайты муниципалитетов, официальные документы и пр.), а также наиболее популярных СМИ» [163]. Оценка и расчет индекса «Цифровая Россия» проводились, начиная с 2017 года, по 85 субъектам РФ по 100-балльной шкале по 7 ключевым субиндексам. К данным показателям и выявленным трендам относятся:

1) нормативное регулирование и административные показатели (создание и работа профильных центров компетенций, территорий опережающего развития (ТОР), технопарков, в том числе детских),

2) специализированные кадры и учебные программы (развитие сети кванториумов, расширение внедрения робототехники и включение все большего числа регионов в проект «Умная школа», обучение цифровизации пенсионеров, внедрение блокчейна, криптовалют, больших данных, AR/VR и других сквозных технологий цифровой экономики),

3) исследовательские компетенции и технологические заделы (искусственный интеллект (ИИ), роботизация, беспилотники, нанотехнологии, молекулярная биоэлектроника, цифровизация агропромышленного комплекса и нефтяной промышленности, блокчейн и криптоиндустрия),

4) информационная инфраструктура (постепенный переход на преимущественно электронный обмен документами (сведениями) при оказании госуслуг, автоматизации ряда государственных процедур и процессов, использование системы автоматизированной поддержки принятия решений, внедрение технологий, основанных на распределённых реестрах, создание «Умных городов»),

5) информационная безопасность (криптографическая защита информации, использование электронной подписи),

6) экономические показатели (проведение сети интернет в отдаленные районы страны, размещения ряда документов во взаимосвязанных облачных хранилищах, создание объединенных платформ, центров коллективного пользования цифровым оборудованием, успешная работа территорий опережающего развития (ТОР), особых экономических зон, индустриальных парков и технопарков, индустриальных парков и активности агентств и корпораций развития России, развитие международного сотрудничества по направлению цифровизации),

7) социальные эффекты (цифровизация государственных услуг: взаимодействие граждан с государством посредством портала gosuslugi.ru, а также с местными органами через локальные цифровые каналы связи, внедрение телемедицины, отказ от бумажных медкарт и больничных листов, внедрение внутриведомственного электронного документооборота на государственном уровне, расширение доступа к интернету, в том числе и к бесплатному в общественных местах).

По информации из открытых источников, за 2018 год по всем субъектам РФ зафиксировано существенное повышение равномерности внедрения цифровизации, в 59 субъектах (69,4 % от общего количества субъектов) уровень цифровизации превысил 50 %, в 40 регионах (47,05 %) проникновение «цифры» составило больше 60 %, в 10 регионах (11,76 %) уровень цифровизации превысил 73 %.

Тройку лидеров составили Москва (77,03 %), Республика Татарстан (76,48 %) и Санкт-Петербург (76,44 %) [50].

Ключевые тренды: технологические (цифровизация, автоматизация и роботизация), социальные (демографические изменения, становление сетевого общества) и технико-социальные (экономическая, технологическая и культурная глобализация, экологизация) определяют изменения в реальных секторах экономики, преобразование рабочих мест, появление профессий будущего, модификацию профессий в результате технологизации, исчезновение профессий-пенсионеров [88; 11]. Следствием данных объективных изменений во внешней среде является трансформация условий труда, места и роли работников и руководителей.

Для сотрудников актуальной необходимостью становится овладение наиболее востребованными работодателями надпрофессиональными Soft навыками. По разным классификациям общими Soft Skills являются критическое мышление и решение проблем, коммуникация и сотрудничество, эмоциональный интеллект, умение принимать решения, адаптивность и гибкость [6; 88; 140; 274]. В сфере образования наиболее важные в XXI веке навыки организованы в систему «Four Cs», элементами которой выступают: 1) критическое мышление (эффективное рассуждение, системное мышление, выдвижение суждений и умозаключений, решение проблем), 2) коммуникация (ясность общения), 3) коллаборация (работа в команде и с различными командами) и 4) креативность и инновации (мыслить творчески, работать творчески с другими, внедрять инновации) [254]. Востребованные универсальные компетенции систематизированные в целевой модели компетенций 2025, включающей когнитивные навыки (саморазвитие, организованность, управленческие навыки, достижение результатов, решение нестандартных задач, адаптивность), социально-поведенческие навыки (коммуникация, межличностные навыки, межкультурное взаимо-

действие) и цифровые навыки (создание систем, управление информацией) [119], также подтверждают значимость осмысления новых условий трудовой деятельности.

Кроме того, требуется и новое понимание работы, и это подчеркивается в докладе «Навыки будущего», суммирующем за 2014–2017 годы совместные результаты работы Global Education Futures и WorldSkills Russia по определению образа рабочих мест в экономике будущего. Актуальность данной проблемы связана с трансформацией отношения к работе в случае принятия идеи безусловного основного (базового) дохода – выплаты денег трудоспособному населению с целью обеспечения его базовых потребностей и как предупредительной меры освобождения от страха потери работы: «зачем тогда человек будет ходить на работу? Если человек ходит на работу лишь для того, чтобы заработать средства к существованию, то такая работа ему будет не нужна» [88, с. 70].

Цифровизация мира оказала влияние на изменение рынка рабочей силы. Как таковое изменение структуры рабочей силы по демографическому признаку является естественным процессом. Но современная трансформация рынка труда обусловлена ожидаемым массовым приходом так называемой «оцифрованной» рабочей силы, с первых шагов вступившей в мир высоких технологий и не знавшей мира «до Google». «Цифровые аборигены» (“Digital Natives”, Marc Prensky) – первое поколение сотрудников, которые родились и выросли в мире новых технологий; их мировоззренческие установки сформировались в условиях и под влиянием высокотехнологичной цифровой среды. Инструменты «цифры» – «компьютерные игры, электронная почта, интернет, мобильные телефоны и обмен мгновенными сообщениями являются неотъемлемой частью их жизни» [253, p. 1].

К 2025 году по прогнозам Boston Consulting Group (BCG), 63 % мирового трудоспособного населения будет состоять из современной молодежи, том числе 37 % со-

ставят Millennials (рожденные в период 1982–2005 годов) и 26 % – поколение Z (IGen, «цифровые аборигены»). По прогнозу компании Unversum и Центра лидерства МТИ, «к 2025 году поколение Z (1997 года рождения и младше) будет составлять около 25 % всей рабочей силы» [119]. Вместе с тем по расчетам Фонда интернет-инициатив (ФРИИ), «к 2027 году доля “молодых специалистов” – наиболее социально и экономически активного населения в возрасте 20–29 лет – снизится на 29% и составит 7,8 млн чел.» [58].

По данным ООН и крупнейшей американской многонациональной инвестиционной компании Morgan Stanley, в 2017 году в странах G10 представители когорты «цифровых аборигенов» составляли почти пятую часть населения: соответственно, в США – 19,4 %, во Франции – 18,2 %, в Великобритании – 17,2 %; Gen Z «к 2034 году превзойдет Gen Y как самую большую когорту страны, достигнув в конечном итоге 78 миллионов» [245]. Именуемые Z не столько значат новую особую трудовую когорту в соответствии с теорией поколений N. Howe и W. Strauss [224; 268], сколько отражают влияние цифровой среды, в условиях которой происходило их формирование; представляют рабочую силу, чьи ценностные ориентации могут измениться по мере взросления [42; 84].

Активно развивается гибкий формат работы как своеобразная пространственно-временная «вольница» для выполнения трудовых функций технико-технологически продвинутыми пользователями. Актуальность труда дистанционных работников подтверждается необходимостью его регулирования трудовым законодательством. В соответствии со статьей 312 Трудового кодекса, дистанционной является работа, предполагающая «выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой местности), вне стационар-

ного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети “Интернет”» [146].

Сегодня ситуация такова, что в обычных условиях дистанционный труд не является преобладающей практикой российских компаний. Это показали результаты всероссийского опроса 500 руководителей предприятий малого и среднего бизнеса, проведенного аналитическим центром НАФИ в 8 федеральных округах в марте 2019 года. Данный формат труда внедряют в компаниях с численностью сотрудников до 15 человек; в компаниях, созданных после 2011 года; при наличии возможности удаленной работы, к такой форме работы прибегают не больше трети сотрудников; сотрудники, работающие в дистанционном режиме есть в штате 28 % компаний [118]. Тем не менее дистанционная работа является реальной перспективой в определенных сферах деятельности. Так, в соответствии с обзором рынка труда за 2018 год, проведенным компанией HAYS – мировым экспертом в области рекрутмента, 81 % респондентов выразили желание работать по гибкому графику, и такой график им готовы предоставить 50 % работодателей. При этом удаленный формат работы предпочитают 71 % опрошенных, им навстречу готовы пойти 67 % респондентов из числа работодателей [54]. По прогнозам экспертов кадрового трека «Зимний остров», «к 2023 году доля сотрудников, работающих дистанционно, составит 10 % от трудоспособного населения страны, то есть семь миллионов человек» [58].

Другое дело – экстренный переход к дистанционной работе организаций различных сфер деятельности в условиях объявления Всемирной организацией здравоохранения 11 марта 2020 года пандемии COVID-19 и в связи с объ-

явлением президентом РФ В. Путиным нерабочего периода с 28 марта по 5 апреля.

Опрос, проведенный аналитическим центром НАФИ с 15 по 22 апреля среди представителей основных отраслей экономики во всех федеральных округах России, позволил установить негативное отношение подавляющего большинства работодателей к удаленной работе сотрудников. В опросе приняли участие 1,5 тысячи респондентов: собственники бизнеса, первые лица компаний и индивидуальные предприниматели. В условиях режима самоизоляции 33 % работодателей перевели сотрудников на удаленную работу. Весь персонал на дистанционный формат работы смогли перевести только 11 % организаций. Всех сотрудников перевели на «удаленку» 67 % организаций со штатной численностью более 250 человек, 39 % – компаний со штатом 16–100 человек и 29 % микроорганизаций, штат которых не превышает 15 человек.

Снижение эффективности труда – о таком результате заявило подавляющее большинство респондентов, опробовавших дистанционный формат работы, – 82 %, при этом 14 % опрошенных не заметили разницы. Получив опыт удаленной работы, после окончания режима самоизоляции, готовы перевести часть персонала на дистанционный формат работы только пятая часть работодателей; весь же штат сотрудников допускают перевести «в дистант» только 7 % работодателей [113].

Быстрое внедрение дистанционного формата работы не только практически подтвердило преимущества удаленной работы как для работодателя, так и для сотрудников, но и выявило проблемы, требующие решения, связанные с пересмотром условий, нормирования и оценки результатов труда не только с точки зрения юридического сопровождения, но и как показателя ценности персонала.

Скоротечность перемен, бурное развитие информационных технологий, стремительный рост бизнеса актуализирует практику быстрого найма персонала с характер-

ной виртуализацией рекрутинга, автоматизацией системы найма на основе искусственного интеллекта. В настоящее время в западных компаниях все большее распространение получает практика быстрого найма персонала – найма за 1 день. Это – вынужденная необходимость в условиях стремительного роста бизнеса. Примером наиболее масштабной ярмарки вакансий в истории найма персонала можно считать акцию онлайн-ритейлера Amazon в августе 2017 года [240]. Одновременно в 10 городах США для транспортно-логистических хабов за один день было нанято около 50 тысяч сотрудников. Для соискателей компания организовала массовые экскурсии, продемонстрировав, как функционируют ее знаменитые роботизированные склады, а также провела тысячи блиц-интервью с кандидатами. Результатом такого HR-флэшмоба явилось закрытие позиций почти 40 тысяч штатных работников и 10 тысяч – временных. Для сравнения: по данным компании Glassdoor – одной из крупнейших и быстрорастущих в области выявления тенденций и анализа рынка труда – среднее общемировое время закрытия вакансии на 2017 год составило 24 дня. Наибольший показатель выявлен по закрытию вакансии в Бразилии (в среднем 39,6 дня), Франции (38,9 дня) и Швейцарии (37,6 дня). Кратчайшие процессы интервью характерны для Индии (16,1 дня), Израиля (16,9 дня) и Румынии (19,2 дня) [217].

В результате организации «быстрого найма» компания получает конкурентные преимущества: снижаются потери производительности в результате простоя бизнес-процесса, ликвидируется чрезмерная загрузка сотрудников, берущих на себя функции вакантной позиции, кроме того, эмоциональные кандидаты, стремящиеся сменить работу за один день, могут согласиться на несколько меньшую зарплату. Согласно результатам опроса, проведенного в 2017 году фирмой CareerBuilder, разработчиком кадрового обеспечения, «около 55% менеджеров по персоналу США сказали, что искусственный интеллект (ИИ) будет ре-

гулярной частью их работы в течение следующих пяти лет» [198]. В июле 2018 года российская компания HeadHunter запустила высокотехнологичный сервис «Виртуальный рекрутер», автоматизирующий этапы предварительного отбора и предоставляющий возможности, в случае необходимости, увеличить поток кандидатов [15]. Данная платформа позволяет привлечение целевых соискателей из базы hh.ru/Career.ru, сервиса таргетированной рекламы Clickme, обработки холодной базы рассылками вакансий по СМС, e-mail, Viber или через push-уведомления. Для увеличения количества кандидатов, виртуальный рекрутер имеет подключает внешние источники, осуществляя обращение к дополнительным каналам поиска: социальным сетям «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой Мир», тематическим площадкам, контекстной и медийной рекламе в «Ян-декс.Директ» и Google Ad Words. Кроме того, система позволяет фильтрацию резюме в автоматическом режиме, скоринг соискателей с помощью аудио- и чат-бота, приглашение на интервью, напоминание о встрече.

Однако данные инновации не только предоставляют компании конкурентные преимущества, также они выявляют и проблемы машинного найма сотрудников, регулирование которых требует вмешательства человеческого фактора. В частности, для автоматизации подбора кандидатов на вакансию онлайн-ритейлер Amazon внедрил алгоритм, основанный на применении искусственного интеллекта (ИИ). По данным агентства Reuters [198], задача создания программы по поиску и отбору лучших кандидатов была поставлена компанией в 2014 году. Разработанные 500 компьютерных моделей были предназначены для поиска резюме в открытых рекрутинговых базах, а также для отбора наиболее лучших кандидатов из 50 000 терминов, представленных в базе резюме соискателей Amazon. Оценка кандидатов проводилась по шкале от 1 до 5. Однако уже через год была выявлена проблема предпочтения ИИ по гендерному признаку. Разработчики объяснили этот факт

обучением алгоритма на базе резюме сотрудников компании, в которой преобладали данные мужчин. Специалисты произвели корректировку программы, однако гарантии отсутствия дискриминации по иным признакам не было. Результатом явился отказ к началу 2017 года от внедрения автоматизированной системы при найме персонала.

Постоянно изменяющийся высокотехнологичный мир определяет значимость гибкой адаптации к его реалиям и требует и непрерывного развития профессиональных и социально значимых личностных качеств работника. Необходимостью становится пересмотр подходов к обучению персонала, осуществляемых в рамках реализации концепции обучения на протяжении всей жизни (life-long learning education) – тренда информационного общества, внедрения управленческого консалтинга, включая коучинг и менторство – характерных элементов сферы услуг. Кроме того, развитие информационных технологий позволяет внедрять on-line курсы, определяющую трансформацию методов обучения с целью повышения качества образования, увеличения прибыли организации и повышения ее конкурентоспособности.

Особое внимание бизнес проявляет к реализации принципа взаимной вовлеченности как эмоционального обязательства сотрудника перед организацией и достижением ее целей. «Это эмоциональное обязательство, – поясняет основатель LEADx.org, обозреватель Forbes Кевин Круз, – подразумевает, что сотрудники действительно заботятся о своей работе и своей компании. Они не работают только для зарплаты или только для следующей акции, но работают от имени целей организации» [234]. Вовлеченность не сводится к счастью или удовлетворенности сотрудников работой. ROI участия сотрудников, стимулирующих инновации и выполняющих роль локомотивов организации, реализуется в цепочке привлечения прибыли в компанию: «вовлеченные сотрудники ведут к более высокому сервису, качеству и производительности, что приводит к более высокой удовлетворенности

клиентов, увеличению продаж, более высоким уровням прибыли, что приводит к более высоким доходам акционеров (т.е. цене акций)» [284]. Компании с вовлеченными сотрудниками зарабатывают в 2,5 раза больший доход в сравнении с конкурентами, для которых характерен низкий уровень участия [275]. Аналитики Gallup в течение 35 лет изучали влияние взаимодействия в компании на результаты бизнеса. Неоднократные исследования подтвердили взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников и их производительностью. Так, исследования Gallup 2016 года показали, что вовлеченные сотрудники превосходят своих коллег, отстраненных от организации, по рейтингам клиентов на 10 %, по производительности труда на 17 %, по продажам – на 20% и по рентабельности – на 21 % [207]. Вместе с тем, по данным компании Gallup, средний показатель вовлеченности сотрудников в мире составляет всего 15% [284]. Следовательно, актуальной является трансформация разработка методологии вовлеченности сотрудников.

Изменяется и методология оценки эффективности HRM, становясь четкой формализованной процедурой, позволяющей измерить и оценить вклад человека в реализацию стратегии компании не только по классически измеряемым показателям, таким, как производительность труда сотрудников, но и фиксируя количественные значения влияния мотивации и развития персонала на показатели предприятия (например, с помощью инструментария сбалансированной системы показателей (BSC), расчета отдачи инвестиций в обучения (ROI)).

С целью сокращения издержек компании с помощью программных инструментов и аппаратных средств обработки больших объемов информации в Интернет за минимально допустимое для процесса время, в HR-аналитику внедряются Big Data («большие данные»). Существуют различные подходы к определению понятия “Big Data”. Одним из первых данный термин применил в 2008 году редактор

журнала “Nature” Клиффорд Линч, характеризуя взрывной рост мировых объемов информации. Другой вариант трактовки «больших данных» представил в 2011 году Мерв Адриана, сотрудник исследовательской и консалтинговой компании, специализирующейся на рынках информационных технологий Gartner, в статье для журнала “Teradata Magazine”. «Большие данные – это данные, сбор, управление и обработку которых невозможно осуществить с помощью наиболее часто используемых аппаратных сред и программных инструментов в течение допустимого для пользователя времени» [Цит. по: 153, с. 10]. По оценке специалистов, к категории Big Data относится большинство потоков данных свыше 100 Гб в день [128]. Однако ведущий аналитик компании Teradata – мирового поставщика решений в области бизнес-консалтинга и технологий обработки и анализа данных, облачных технологий и гибридных продуктов, Билл Фрэнкс, считает, что «большие данные» определяет не только их объем. Big Data характеризуются «возросшей скоростью их передачи, сложностью и разнообразием по сравнению с источниками данных прошлого» [153, с. 11].

Big Data являются инструментом аналитики хорошо структурированной, слабо структурированной и неструктурированной информации – от ежемесячной бухгалтерской отчетности до данных, полученных с камер наблюдения, мониторинга контента форумов, мессенджеров, блогов, социальных медиа, поисковых запросов и навигации. Данные технологии используют для автоматизации оценки найма персонала, анализа задач компании, создания модели компетентностей персонала, анализа карты (фотографии) дня работника, анализа оборота рабочей силы и т.п. Автоматическая генерация больших данных, автоматизация рутинных процессов, соотнесение данных с новыми и / или неопределенными источниками информации, возможность хранения гигантских объемов информации, возможность персонификации подходов к сотрудникам и

клиентам, требует осмысления инструментов управления человеком в организации.

Таким образом, целесообразной является трансформация методологии и концепции управления человеческими ресурсами, охватывающая полный цикл HRM и развертываемая в двух направлениях: изменения классической HR-системы принципов, способов организации и построения теоретической и практической деятельности и внедрения инновационных методов и подходов в HRM, релевантных требованиям и возможностям постиндустриального общества. В этих условиях в качестве основания трансформированной концепции управления человеком в организации необходима так называемая Soft-методология – методология, позволяющая гибко и своевременно реагировать на вызовы времени.

1.2. Методология как основание концепции управления человеком в организации

Концепция управления людьми в организации – от использования трудовых ресурсов и до управления человеческим капиталом – охватывает различные подходы к управлению: от философии до практики. Концепция (от лат. *conceptio* – схватывание, система) управления человеком в организации (НМ, или – человеческими ресурсами – HRM) предполагает ведущий замысел в понимании управления данными объектами. В широком смысле управление людьми возникло на заре становления человеческого общества одновременно с осознанием человеком возможности подчинять себе других людей. Как указывает профессор экономики, старший научный сотрудник Института кадровых и трудовых отношений WT Veebe в Государственном университете Джорджии В. Kaufman, «рассматриваемая как общая деятельность, связанная с управлением трудом дру-

гих людей в производстве, управление человеческими ресурсами (HRM) восходит к началу человеческой истории» [228, р. 20]. Данная концепция периодически подвергается пересмотру, эволюционируя от концепции использования трудовых ресурсов к управлению персоналом, управлению человеческими ресурсами, управлению человеческим капиталом. Проявление в концепции методологии позволит установить приемы (способы, средства) достижения организационных целей в качестве оснований системы идей и принципов управления людьми. Целесообразность развертывания методологии в концепцию обусловлена также необходимостью решения проблем в сфере управления человеком в организации в связи с нестабильностью отношений человека и организации в условиях высокой скорости перемен в современном обществе.

Традиционно методология как «учение о методах» (от древнегреч. μέθοδος – путь исследования, познания) определяется как исследование способов организации и конструирования деятельности человека – теоретической и практической – с целью достижения необходимого результата. Сущность данного логоса определяет концепт метода, представляющего «сознательный способ достижения какого-либо результата, осуществления определенной деятельности, решения некоторых задач» [92, с. 551]. Уровневая классификация методологии основана на классификации методов познания, в структуре которой выделяется всеобщий (универсальный), общий (на уровне общеметодологических закономерностей и гносеологических принципов в познании) и узкий (отражающем представления о специальных – частнонаучных и дисциплинарных – методах исследования, релевантных определенной системе специально-научных законов и теорий, применимой в пределах отдельной науки) смыслы.

Исторически методология сформировалась в русле философии. Примерами философских истоков методологии могут служить диалектическое исследование сущности

понятий Сократа, Органон Аристотеля, метод открытия Ф. Бэкона, рационализм Р. Декарта.

Древнегреческий философ Сократ практиковал метод вопрошания с целью постижения сущности предмета: «я спрашивал о прекрасном самом по себе, которое все, к чему бы оно ни присоединилось, делает прекрасным» [18, с. 172]. Необходимой коммуникативной средой поиска истины выступал диалог, позволяющий разрешать противоречия, с которыми сталкивались собеседники в процессе обсуждения.

С помощью логически организованной цепи искусно поставленных вопросов, подводящих собеседника к необходимости осознания противоречий, Сократ требовал прояснения понятий и однозначного их определения. «Эти противоречия принуждают его признать или то, что он не достиг точного и ясного понятия о свойстве, общем для различных частных факторов, охватываемых исследуемым общим термином, или то, что такого общего свойства вообще не существует и что полученное обобщение только чисто словесное и ложное» [5, с. 83].

Для древнегреческого философа Аристотеля орудием (от греч. *ὄργανον* – инструмент, орудие) научного познания выступила логика, включающая применение метода прояснения, метода доказательства, приема наведения и силлогизма.

Использование метода прояснения: «расчленяя сложное на его простые элементы (мельчайшие части целого)» [108, с. 376] – позволит лучше увидеть, как полагал Аристотель, отличие одного от другого. Метод прояснения Аристотель связывал с диалектикой – выдвиганием посылок и противоречий: «выдвигать положения – значит делать из многого одно... возражать же – значит делать из одного многое, ибо возражающий либо проводит различие, либо оспаривает, с чем-то из выдвигаемого соглашаясь, а с чем-то нет» [143, с. 531].

Метод доказательства, согласно Аристотелю, обращающий «внимание на то, что присуще, и на то, чему при-

сущее» [102, с. 182] позволяя установить достоверность знания. «Доказательство, – пояснял Аристотель, – имеется тогда, когда умозаключение строится из истинных и первых [положений] или из таких, знание о которых берет свое начало от тех или иных первых и истинных [положений]» [143, с. 349]. Наиболее распространенным приемом доказательства диалектических положений определялось «наведение» – «[способ] более убедительный и более очевидный и для чувственного восприятия более доступный и применяемый большинством людей», означающий «восхождение от единичного к общему» [143, с. 362]. Другим приемом доказательства Аристотель утверждал силлогизм как индуктивное суждение, в котором умозаключение выступало как «конечная посылка» [91, с. 197].

Английский философ-эмпирик и политик Нового времени Френсис Бэкон отказался от диалектики как от метода доказательства, ограничивающего «мысль кругом традиционных ученых понятий» [33, с. 39] и не позволяющего устремиться в будущее. Человеку – полагал Бэкон – наиболее свойственен последовательно применяемый метод открытия. Истинный, или правильно построенный метод Бэкон связывал с опытом. «Истинный же метод опыта сначала зажигает свет, потом указывает светом дорогу: он начинает с упорядоченного и систематического опыта, отнюдь не превратного и отклоняющегося в сторону, и выводит из него аксиомы, а из построенных аксиом – новые опыты» [94, с. 46]. Джон Дьюи, американский философ-классик прагматизма, анализируя вклад Ф. Бэкона в развитие прагматизма, довольно абсурдным определил понятие «совершенного метода», поскольку при его применении «можно было бы не учитывать различия природных способностей людей и все их в равной степени задействовать в производстве новых фактов и новых истин» [33, с. 41].

Для французского философа, математика и физика Нового времени Рене Декарта метод выступал необходимым инструментом для поиска истины. «Под методом же я

разумею достоверные и легкие правила, строго соблюдая которые человек никогда не примет ничего ложного за истинное и, не затрачивая напрасно никакого усилия ума, но постоянно шаг за шагом приумножая знание, придет к истинному познанию всего того, что он будет способен познать» [109, с. 86]. Применяя метод, подчеркивал Декарт, следует «не принимать безусловно ничего ложного за истинное и достигать познания всех вещей» [109, с. 86].

Применение философских методов и принципов мышления во всех сферах познания (в частности, диалектического метода, метода индукции, рационализма и т.п.) определило всеобщий (универсальный) смысл методологии и соответствующую возможность развертывания методологии в концепцию. В толковании концепции (от лат. *conceptio* – понимание, схватывание, единый замысел, ведущая мысль) мы исходим из ее второго значения, определенного С. С. Неретиной и А. П. Огурцовым в Новой философской энциклопедии, авторитетном академическом издании Института философии РАН. Концепция есть результат «схватывания, понимания и постижения смыслов в ходе речевого обсуждения и конфликта интерпретаций», реализованный «в многообразии концептов» [92, с. 308].

С учетом изложенного методология рассматривается в качестве основания для углубления и трансформации концепции как определенной системы идей и принципов/подходов, объективированной в практике. Под основанием здесь понимаются фундаментальные воззрения, понятия, принципы, выступающие достаточным исходным условием и/или предпосылкой предметов и явлений действительности. Коротко говоря, методология, представляющая гносеологическую систему, онтологизируется.

Концепция HRM включает в себе ведущую идею, определяющую практическую деятельность менеджмента по руководству человеком в организации. Сущностным ядром концепции HRM является отношение организации к человеку – как к личности, ресурсу или капиталу. В ней

отражаются представления о человеке как ценности «вообще» и источнике «конкурентного преимущества в частности» [237, р. 25], проявляются как рациональные, экономически обоснованные способы управления человеком, так и человеческие факторы, подчеркивающие «значение коммуникации, обучения и развития, мотивации, культуры, ценностей и вовлеченности» [267, р. 11]. Кроме того, концепция HRM с необходимостью учитывает влияние на организацию факторов со стороны внешней и внутренней среды.

Методологические основания концепции HRM последовательно реализуются в инструментальности, определенности, обоснованности и конструируемости.

Концепция HRM служит инструментом изменения организационной реальности, решения проблем управления человеком в организации. Концепция когерентна организационным потребностям в повышении конкурентоспособности и эффективности менеджмента. Значение концепции как инструмента оценивается по ее пригодности и полезности для организации, а не по декларативному присутствию. Как подчеркивал основоположник инструментализма Джон Дьюи, ценность концепций, «как ценность любых инструментов, заключена не в них самих, а в их способности и работе, выявляемой в последствиях их применения» [33, с. 97]. Концепция управления человеком не является неизменной, завершенной и статичной системой. В случае утраты эффективности полезного воздействия, она, подобно замене орудий каменного века на высокотехнологичные инструменты, также подлежит пересмотру.

Определенность создает необходимость ясного, однозначного формулирования идей и принципов, отражающих реальные отношения между управляющими и управляемыми элементами в системе менеджмента человеческих ресурсов. В частности, внедрение принципа меритократии идей требует прояснения ее сути как системы принятия управленческих решений. Как поясняет Ray Dalio – основатель инвестиционной компании Bridgewater As-

sociates, пятой по важности частной компании в США (по версии Fortune) – основной смысл «меритократии в том, чтобы собрать умных, независимо мыслящих людей, позволить им открыто высказывать разные точки зрения, чтобы сформулировать наилучшее коллективное решение и разрешить возникшие разногласия, основываясь на компетентности участников» [26, с. 348]. Слагаемыми в формуле меритократии идей Далио являются «абсолютная честность», «предельная прозрачность» и «процесс принятия решений с учетом компетентности» [26, с. 349], применяемые в разработке и внедрении принципов работы, правильной корпоративной культуры, создании и совершенствовании механизма управления компанией. Другим примером является прояснение смысла меритократии с акцентом на «личностные результаты и заработанный статус, подтверждаемые высшими авторитетами в данной области» [10, с. 613], реализованное Д. Беллом в рамках концепции постиндустриального общества.

Обоснованность означает приведение в концепции HRM убедительных утверждений, отражающих объективные причинно-следственные связи и отношения субъектов и явлений реального мира и, по причине возможного пересмотра оснований, принимаемых за относительно надежные.

Современный отечественный философ, логик А. А. Ивин выделяет различные основания классификации способов обоснований. По степени убедительности иерархической вершиной считается эмпирическая аргументация, к которой относится прямое и косвенное подтверждение в опыте, следующей выступает теоретическая аргументация, представленная дедуктивной, системной и методологической аргументацией. Наконец, «менее убедительной» определяется контекстуальная аргументация, апеллирующая к традиции, здравому смыслу, вере, интуиции и т. п. [45, с. 168].

В зависимости от особенностей аудитории как объекта воздействия аргументации, А. А. Ивин подразделяет способы обоснования на универсальные (эмпирическая и теоретическая аргументация) и не универсальные (кон-

текстуальная аргументация), граница между которыми относительна. «Способы аргументации, представляющиеся на первый взгляд универсально приложимыми, могут оказаться неэффективными в конкретной аудитории. И наоборот, некоторые контекстуальные аргументы, подобные аргументам к традиции или интуиции, могут оказаться убедительными едва ли не в любой аудитории» [45, с. 216]. На основе вышеуказанного обобщим способы обоснования концепции HRM.

Таблица 1

Способы обоснования концепции HRM

Критерий	Вид способа обоснования	Критерий
Степень убедительности		Характер аудитории
1	2	3
Наиболее убедительные	<p>Эмпирический:</p> <ul style="list-style-type: none"> · стратегия взаимной вовлеченности (включая признание сотрудника, создание среды, поощряющей дружеские рабочие отношения, организацию рабочего места как мультипространства, возможность построения стратегии его персонального роста), · концепция Life-Long Learning Education (обучение на протяжении всей жизни), · практика быстрого найма, виртуализация рекрутинга, · добровольная текучесть персонала, · внедрение высоких технологий и кибергизация человеческого тела, · внедрение технологий BiG Data в управление HR <p>Теоретический:</p> <ul style="list-style-type: none"> · мичиганская модель HRM, · гарвардская модель HRM, · эталонные показатели (методология Saratoga Institute), · BSC (сбалансированная система показателей) 	Универсальные

Окончание табл. 1

1	2	3
Менее убедительные	Контекстуальный: · традиции организации, · авторитет руководителя, · интуиция лидера, · убеждения руководителя и вера общества, · здравый смысл менеджера	Не универсальные

В частности, взаимная вовлеченность сотрудников означает их приверженность организации и деятельность от имени ее целей. Вовлеченность сотрудников выступает наиболее убедительным эмпирическим аргументом для концепции HRM: «компании с вовлеченными сотрудниками получают доход в 2,5 раза превышающий аналогичный показатель компаний с низким уровнем участия сотрудников» [257].

Конструируемость позволяет преодолеть ограниченность концепции подходами, традиционно применяемыми для ее разработки. В соответствии с принципами радикального конструктивизма, конструирование – творческий процесс, предполагающий активное создание нечто нового «познающим субъектом» и реализацию адаптивной функции познания, «служашей организации опытного мира субъекта» в противовес «открытию» [215, р. 83] объективно существующей реальности. Конструируемость предполагает проектирование ведущего замысла, учитывающего динамику познавательных проблем и отвечающего практическим запросам в сфере HRM. В концепции HRM конструируется организационная реальность, адаптивная по отношению к быстро изменяющейся среде и, следовательно, жизнеспособная.

Выявление соотношения методологии и концепции управления человеческими ресурсами позволило сформулировать следующие выводы. Универсальный уровень методологии, основанный на применении философских

методов познания, позволяет ее развертывание в концепцию HRM. Методологические основания выступают достаточными исходными условиями, определяющими основные способы и/или требования для разработки системы идей и принципов управления людьми в организации. Инструментальность, определенность, обоснованность и конструируемость являются основаниями концепта управления человеком. Вместе с тем выявленные требования не являются абсолютными, их следует периодически подвергать пересмотру, в первую очередь, с учетом дополнения эмпирического подтверждения как прямого, так и косвенного. Требуется разработки и содержательный аспект методологических оснований концепции управления человеком в организации.

1.3. Прагматический конструктивизм как Soft-методология концепции HRM

Разработка методологических оснований как достаточных условий, системы идей и принципов обоснования концепции управления человеческими ресурсами в постиндустриальной организации осуществляется при обращении к универсальности философского подхода и инструментальности философии. В качестве Soft-методологии мы определяем прагматический конструктивизм, необходимыми элементами которого выступают положения радикального конструктивизма и прагматизма в классической американской версии, прояснение сущностных особенностей которых требуется в первую очередь.

Разработка Soft-методологических оснований концепции HRM осуществляется при обращении к следующим методам и подходам. Прагматический реализм установлен методологической базой концепции управления человеком в современной организации как метод, который позволяет

избежать догматизма, «принимает в расчет человеческий интерес и настаивает на философской обоснованности и заведомой обреченности предпринимаемых “метафизиками” попыток выделения какого-то одного “истинного”) отношения соответствия между терминами и референтами», метод, отказывающийся «противопоставлять объективное субъективному, фактуальное конвенциональному, эмпирическое теоретическому» [29, с. 115]. Прагматический реализм подчеркивает взаимозависимость объективной реальности от субъективного опыта.

Общеметодологической концепцией – базисом для подтверждения и разработки методологических оснований концепции управления человеком в организации – жизнеспособной в измененной среде коммуникации – является конструктивизм. Для оценки проблем управления человеком в организации на уровне оснований обусловило необходимое обращение к методу критического анализа. Разработка методологических оснований концепции HRM, интегрирующей положения прагматизма и конструктивизма, осуществляется с позиции системного подхода, учитывая целостность взаимосвязанных элементов, объектов, отношений. Коммуникативно-деятельностный подход необходим для рассмотрения концепции HRM в контексте теории постиндустриального общества с целью выявления оснований для осмысления и пересмотра отношений человека и организации.

В самом общем виде жизнеспособность конструктивизму обеспечивает, с одной стороны, его содержательный аспект как междисциплинарного направления, интегрирующего идеи современных представлений о человеке и социальных ценностях, с другой – инструментальность философско-методологической установки проектирования реальности в противовес идее ее отражения.

Понятие «конструктивизм» приобрело в социально-гуманитарном знании популярность, начиная с 70-х годов XX века. Между тем философские истоки конструктивиз-

ма можно обнаружить в идее становящейся и изменяемой реальности Гераклита, в концепции человека как меры всех вещей Протагора, в диалогической интерпретации и контекстуально-опытном конструировании знания Сократа, в анти-догматизме Секста Эмпирика, в идее конструирования рационального знания самим человеком, познания человеком мира опыта, созданного им самим Дж. Вико, в представлении об опыте как совокупности внутренних ощущений Дж. Беркли, в антропологической парадигме и трансцендентальном субъекте И. Канта, в концепции творящей силы «Я» И. Фихте, в скептицизме Д. Юма относительно опытной ограниченности идей, в теории фикций, выражаемых посредством конструкции «как бы» Х. Файхингера, в идее преобразования мира К. Маркса, в инструментализме Д. Дьюи, в знаковой теории и процессе означивания как конструирования реальности Ф. де Соссюра, методологическом анархизме П. Фейерабенда, рационалистическом конструктивизме и соответствующей задаче объяснения познания с опорой на его собственные элементы Г. Башляра и т.д. В настоящее время идеи конструктивизма выступают базовыми не только в философии, но и в психологии, социологии, антропологии, технических науках, искусстве и математике. Исследователи в рамках конструктивистской парадигмы [255] выделяют феноменологический конструктивизм (Э. Мах), биологический конструктивизм (Х. фон Фёрстер, У. Матурана, Ф. Варела), когнитивный конструктивизм (Ж. Пиаже, У. Нейссер), радикальный конструктивизм (Э. фон Глазерсфельд).

Основанный Э. фон Глазерсфельдом радикальный конструктивизм как направление общего конструктивного движения является наиболее жизнеспособным в эпистемологическом и онтологическом аспектах. И дело не только в том, что сам пионер данного направления определяет его единственным собственно конструктивистским в философии, отвергающим концепцию отражения реальности. Для Глазерсфельда радикальный конструктивизм это –

«пост-эпистемология» [213 р. 24], освобожденная от метафизики. Определение конструктивизма «радикальным» не синонимично «экстремистскому», – поясняет современный исследователь конструктивизма А. Riegler, – скорее всего, оно означает «полностью последовательный» [255, р. 246]. С точки зрения Глазерсфельда, радикальный конструктивизм – это нестандартный подход к проблеме знания и познания. «Он начинается с предположения, что знание, независимо от того, как оно определяется, находится в головах людей, и у мыслящего субъекта нет иного выбора, кроме того, как построить то, что он или она знает на основе собственного опыта. То, что мы извлекаем из опыта, представляет собой единственный мир, в котором мы сознательно живем. Его можно разделить на множество видов, таких как вещи, я, другие и так далее. Но по существу, все виды опыта субъективны, и, хотя я могу найти причины полагать, что мой опыт может не отличаться от вашего, у меня нет возможности узнать, что это то же самое» [214, р. 1].

В центре внимания радикального конструктивизма находится эпистемологическая проблематика, решение которой предполагается в рамках двух основных принципов конструктивизма, которые сформулировал Глазерсфельд, основываясь на идеях Ж. Пиаже, применившего биологическую концепцию адаптации к эпистемологии. Согласно первому принципу, «знание не является воспринимаемым пассивно ни посредством органов чувств, ни в процессе общения, оно активно создается познающим субъектом», в соответствии со вторым принципом, «функция познания является адаптивной, служащей организации опытного мира субъекта, а не открытию объективной онтологической реальности» [215, р. 83].

Радикальный конструктивизм исключает так называемую «объективную» реальность. Реальности вне пределов человеческого опыта не может быть: онтологическая реальность не может быть проверена, следовательно, она

не существует. Отрицанию такого физического мира конструктивисты противопоставляют сконструированную реальность, представляющую интерпретативный мир возможностей, в котором живет человек – «в мире, созданным его взаимодействием с этим объективным миром», состоящем «из возможностей, которые человек открывает своей активностью» [90, с. 38]. Активным субъектом конструктором (или создателем) реальности объявляется человек.

Отрицая существование онтологической реальности как внеопытной, конструктивисты также утверждают, что знание не соответствует исключительно объективной реальности. Знание представляет результат согласованной реальности, состоящей, согласно Глазерсфельду, «из сети вещей и отношений, на которые мы опираемся в своей жизни, и на которые как мы полагаем, опираются и другие» [212, р. 7]. Основанием знания конструктивисты провозглашают личный опыт. Собственное проживание ситуации и рефлексия над опытом позволяют человеку выстраивать в сознании собственное представление о реальности: «все, что сказано – сказано наблюдателем» [244, s. 25].

Восприятие мира отличается активным характером: все наше знание о мире есть конструкция – определенная структура, представляющая взаимное расположение элементов опыта и рефлексии над ним, создаваемая и оцениваемая с позиции жизнеспособности и значимости для сообщества, а не открываемая в существовании. Процесс конструирования – творческий процесс, предполагающий создание нечто нового: «в ходе этой деятельности возникает нечто, о чем не было известно, по крайней мере, самому субъекту или чего до сих пор не было в действительности. Это “нечто” и есть конструкция в самом общем смысле этого слова» [174].

Вместе с тем конструкция определяет проблему взаимоотношения иллюзии и реальности, обозначенную

В. А. Лекторским как проблему дальнейшего существования сконструированного искусственного мира как особой реальности. «Деятельность по конструированию и использованию таких репрезентаций предполагает участие сознания. Но сами они, будучи созданными, образуют особую сферу реальности, поскольку существуют независимо от их осознания и познания отдельным индивидом. При этом последний может не всё знать и не всё понимать в их идеальном содержании. Но смысл таких репрезентаций не в том, что это некая самостоятельная реальность, существующая сама по себе, а в том, что они репрезентируют внешнюю им действительность», – отмечает В. А. Лекторский [70, с. 18].

Принцип конструирования реальности по сравнению с принципом ее отражения, несомненно, предоставляет более широкие перспективы для осмысления природы, сущности и развития реальности. Однако учитывая, что конструктивизм «сосредоточен на самореферентных и организационно закрытых системах, стремящихся к контролю над входами, а не сосредоточенных на результатах» [256, р. 4], следует уточнить, что на самом деле возможности для конструирования не являются безграничными. Напротив, они представляются ограниченными пределами индивидуального опыта и определенного сообщества, в котором разделяются вырабатываемые коллективные конструкции: «не все что угодно можно осуществить, сконструировать, построить, а только то, что согласовано с внутренними тенденциями» [110, с. 78]. В принципе, это признал и сам Глазерсфельд в историческом обзоре, посвященном 30-летию радикального конструктивизма: «мы можем проверить только согласованность наших конструкций с другим опытом... поскольку наше мышление, наша концептуализация и наш язык исходят из нашего опыта и находятся в его пределах, то мы не можем включить что-либо, что находится за пределами этой области» [216, р. 11].

Существование бесконечного множества опытов отрицает существование единственной реальности, ровно как и экспликацию единственно адекватной методологии ее исследования. Учитывая вышеизложенное, обобщим сущностные характеристики конструктивизма в контексте концептуальных оснований методологии управления человеческими ресурсами.

Организация как объективно воспринимаемая реальность не существует. Это – субъективная, творчески выстраиваемая в сознании конструкция реальности, основанная на индивидуальном опыте субъекта, как обыденном, так и организационном. В процессе коммуникации в организации между субъектами создается коллективная конструкция, разделяемая участниками определенного сообщества и ограниченная пределами их опыта. Вместе с тем данная согласованная внутриорганизационная коллективная конструкция может не соответствовать представлениям о ней во внешней среде.

Оценить полезность различных согласованных организационных конструкций позволит обращение к прагматизму как методу решения проблем. «Прагматичный стиль мышления», – как определяет его современный исследователь прагматизма Т. Дж. Уотсон, – направлен на развитие знаний, которые могут более реалистично сообщать о действиях, чем-то, что было раньше [283, р. 917].

Прагматизм (греч. *πραγμα* – дело, действие) как метод, по утверждению одного из его основателей и ведущих представителей, У. Джемса, не несет в себе «ничего абсолютно нового» [28, с. 36], его предшественниками выступили Сократ, Аристотель, Д. Локк, Д. Беркли и Д. Юм. Однако всеобщий характер прагматизм как философское направление приобрел в конце XIX – начале XX века. Теория и методология прагматизма в его классической американской версии является методологическим основанием концепции управления человеческими ресурсами в соответствии с ее современным пониманием, изложенным в наиболее

общем определении английским профессором бизнес-школы Университета Ноттингема, Т. J. Watson. HRM – это «управленческое использование усилий, знаний, возможностей и совершенных действий, которые люди вносят в авторитетно координированное человеческое предприятие в рамках обмена рабочей силой (или временных контрактных договоренностей) для выполнения рабочих задач таким образом, чтобы предприятие продолжало работать в будущем» [283, р. 919]. Ядром данной концепции является функциональная значимость человека как ресурса организации.

Ч. Пирс, вводя в научный оборот понятие «прагматизм», в качестве отличительной черты новой теории признавал наличие «неразрывной связи между рациональным познанием и рациональной целью» [104, с. 158]. В соответствии с принципом Пирса, из «воздействий, которые тот или иной предмет, согласно вашему понятию о нем, способен оказать учтите те, что могли бы иметь, согласно этому же понятию, практический характер» [104, с. 168]. Также обращение к практическому значению выступает средством прояснения предмета.

Прагматизм как эмпирическое направление отказывается от абстракций, догм, притязаний на законченную истину в пользу конкретного, доступного опыта: реальность составляют ощутимые следствия. «Опыт в самом себе – уточняет Д. Дьюи – несет принципы связи и организации. Эти принципы ничуть не хуже от того, что они жизненные и практические, а не гносеологические» [28, с. 69].

У. Джемс разворачивает практическое значение Ч. Пирса в сторону его полезности. Согласно Джемсу, оперирование прагматическим методом означает, что «вы должны извлечь его практическую наличную стоимость (practical cash-value), должны заставить его работать в потоке вашего опыта» [28, с. 38]. С учетом этого, концепцию HRM в контексте прагматизма следует разворачивать с позиции достижения результата на практике.

Одной из значимой в прагматизме является проблема истины. Истина для прагматизма – «это родовое название для всех видов определенных рабочих ценностей в опыте» [28, с. 47]. Объективной истины, с точки зрения прагматиков, не существует. «Истиной прагматизм признает то, – и это единственный его критерий истины, – что лучше всего «работает» на нас, ведет нас, что лучше всего подходит к каждой части жизни и соединимо со всей совокупностью нашего опыта», – заключает Джемс [28, с. 55]. Сходное отношение к истине мы находим и у Д. Дьюи. «Гипотеза, которая работает, есть истинная гипотеза; истина же есть абстрактное имя, применимое к набору случаев, реальных, предвидимых и желательных, и получающее подтверждение в их действии и последствиях» [33, с. 102].

Концепцию HRM можно оценить как истинную, если она действенна – «работает» на благо организации. Истинность концепции HRM определенной организации можно установить по эффективности ее применения в опыте данной организации. Напротив, ложность концепции HRM можно выявить через отсутствие должных результатов. Соответственно, до момента проверки концепции HRM на эффективность на основании опыта ее внедрения в деятельность организации, данную концепцию не следует считать ни истинной, ни ложной. Таким образом, на какой бы теории или теориях управления не базировалась концепция HRM, к какой бы авторитетной догме она нас не отсылала, включая опыт других организаций, ее истинность можно определить только на практике и релевантно опыту конкретной организации и принадлежащего компании HR.

В прагматической концепции истины заключена идея функциональной значимости. «Если идеи, значения, концепции, понятия, теории, системы служат инструментами активного переустройства заданной внешней среды, устранения какой-то специфической проблемы или замешательства, то их тестом на прочность и ценность явля-

ется завершение этой работы. Если они успешно справляются с данной задачей, то они надежны, значимы, весомы, пригодны, верны», – подчеркивал Д. Дьюи [33, с. 102].

В контексте прагматизма человеческий ресурс обладает функциональной значимостью, которая должна проявляться в реальной практической пользе, которую человек может принести организации в формировании ее конкурентного преимущества. Человек – это инструмент решения организационных проблем, субъект, обладающий идеей в целях достижения эффекта. Рассуждая в духе прагматизма, мы должны задать вопрос: что изменится и каковы будут последствия нашей деятельности для организации в случае совершенствования такого «инструмента»? В частности, истинность инвестиций в обучение персонала можно оценить по увеличению объема продаж или иному ключевому показателю деятельности менеджера. Критерием оценки определенного показателя выступит его уровень относительно предшествующего обучению периода, либо – относительно аналогичных показателей сотрудников, не прошедших обучение. Если человеческий ресурс не обладает функциональной значимостью, следовательно, ценность такого HR для компании будет определена как сомнительная.

Гипотеза плюралистической вселенной У. Джемса отвергает существование устойчивого мира, постигаемого в опыте. Плюралистическая вселенная принципиально незавершенная, «вещь всегда находится во всевозможных связях, которые не должны быть непременно осуществлены в данный момент» [27, с. 179]. Однако при помощи человека эту незавершенность можно исправить, «так как своими действиями мы восполняем отчасти то, что в ней не связано» [27, с. 182]. Опыт как практический разум подталкивает к непрерывному поиску решений проблем и принятию адекватных решений. Ни одна концепция HRM не является некоей неизменной, «застывшей» формой отношения к человеку в организации. Ее не следует рассматривать как

окончательную и всеохватывающую. Напротив, в концепции HRM стоит распознать относительность, подверженность изменениям и развитию, возможность приносить пользу организации при решении оперативных и стратегических задач.

В частности, управленческое решение о высвобождении персонала (HR), не соответствующего с точки зрения настоящего требованиям функциональной значимости, не следует внедрять с позиции механистического подхода. В частности, в ходе научных исследований ведущих специалистов в сфере психодиагностики, профессора Франка Шмидта из университета Айовы и Джона Хантера из Мичиганского университета, был зафиксирован неравномерный рост результативности сотрудника [262]. Результаты исследования, полученные на основе мета-анализа данных за 85 лет показали, что «с увеличением опыта работы на одном месте (в одной должности) результативность сотрудника растет неравномерно: первые пять лет – практически линейно, а затем кривая становится все более пологой, то есть дальнейшее прибавление опыта работы приводит лишь к незначительному увеличению результативности» [80]. С учетом этого прогноз результативности сотрудников можно составить только на первые пять лет работы даже при условии наличия релевантного опыта работы. Следовательно, необходимо осмысление рисков данного решения, учитывающее относительность и изменчивость критериев эффективности HR, с позиции будущего. Обратимся к Пирсу: «прагматицист помещает значение в будущем времени; ибо единственное подвластное самоконтролю поведение есть будущее поведение» [104, с. 172].

Таким образом, в соответствии с классической версией прагматизма, концепция управления человеческими ресурсами, не может считаться ни истинной, ни ложной до тех пор, пока на практике не будет зафиксирован результат ее эффективности, выраженный, в частности, в повышении производительности труда и качества обслу-

живания клиентов, и, следовательно, в повышении удовлетворенности клиентов и снижении количества рекламаций, в увеличении уровня продаж, приводящего к более высокому уровню прибыли компании и увеличению цены акций. Ценность человеческого ресурса определяется его функциональной значимостью – пользой для компании. HR – это инструмент решения проблем и повышения конкурентоспособности организации. Ценность HR имеет кратковременное значение, ограниченное периодом вклада персонала в достижение бизнес-целей компании.

Интеграция прагматизма и конструктивизма позволяет учитывать приоритет опыта и практики и извлеченные в результате ценности, оценивать выработанные сообществом конструкции с точки зрения их организационной полезности. Концептуально данная комбинация понятий реализуется в понятии «прагматический конструктивизм», в структуре которого с онтологической точки зрения, исходя из позиции Г. Фреге, элемент «прагматический» указывает на смысл предмета, «конструктивизм» – на денотат. Выступая способом обозначения денотата, «прагматический» определяет аспект рассмотрения конструктивизма, указывая «способ данности [обозначаемого]» [150, с. 26] и не является тождественным субъективным представлением о содержании знака.

Прагматический конструктивизм подчеркивает роль субъектов в построении упорядоченной реальности и успешном функционировании конструкции. Это – «субъектно-основанный подход, объясняющий субъективную, ценностную природу человеческого восприятия», подход, «побуждающий перейти от детерминированного управления и контроля к лидерскому действию на основе акторов, совместно создающих собственную управленческую реальность» [241, р. 74]. Признавая особую роль субъекта-конструктора – активного, познающего и преобразующего действительность – прагматический конструктивизм не ограничивает его индивидом. Скорее, субъект-конструктор

представляет сообщество, состоящее из представителей различных структурных подразделений организации. Организация является той необходимой intersubъективной средой, которая создает условия для построения, функционирования и корректировки эффективно действующей согласованной конструкции.

Прагматический конструктивизм как методология, направленная на достижение практически полезных результатов, в первую очередь, должен применяться при определении и прояснении проблем, которые могут возникнуть в процессе конструирования реальности, с точки зрения того, насколько их решение влияет на полезность вырабатываемых концепций. Конструирование организационной реальности осуществляется в соответствии с ценностными представлениями субъекта о мире, основанными на опыте и рефлексии над ним и корректируемыми в контексте новых впечатлений, полученных в процессе коммуникации. В принципе конструкция реальности является результатом межсубъектных отношений и отношений субъектов и мира. Это – intersubъективный мир, акторы которого разделяют общее представление о реальности.

Прагматический конструктивизм позволяет оценить истинность конструкции относительной, определяемой ее практической полезностью для организации. Истинность данной согласованной конструкции не вызывает сомнений до тех пор, пока она приносит пользу компании. Следовательно, прагматический конструктивизм сосредоточен на создании эффективно функционирующей конструкции реальности. Данная перспектива предполагает интеграцию опыта, рефлексии, ценностей, возможностей и коммуникации и допускает представление об организации как о согласованной совокупности множества индивидуальных реальностей.

Вышеизложенное позволяет нам определить прагматический конструктивизм Soft-методологией концеп-

ции управления человеком в организации. В определении Soft-методологии концепции управления человеком мы исходим из пояснения современного американского философа науки М. Томпсона, который считал, что методология «основывается на доводах разума и опыта, а не руководствуется политическими или экономическими соображениями» [141, с. 271]. Soft-методология представляет гибкую, вариативную систему методов и принципов, применяемых для управления человеком в организации, допускающую динамическое восприятие мира. Исходя из смысла предмета и денотата определенной Soft-методологии, соответствующими методами выступают метод последовательного (радикального) конструктивизма, прагматический метод, метод критического и контекстуального анализа, системный и коммуникативно-деятельностный подходы.

Soft-методология НМ предназначена обеспечить эффективное решение проблем управления человеком в практике организации на основе взаимосвязанных принципов: коммуникации, конструкции, критичности и творчества, меритократии идей.

Принцип коммуникации указывает на взаимодействие как необходимое условие построения коллективно согласованной конструкции. Под коммуникацией в данном случае понимается осмысленное рациональное разнонаправленное взаимодействие, предполагающее взаимопонимание между участниками сообщества и понимание смысла передаваемого и принимаемого сообщения, а также эффективное управление данным взаимодействием. Принцип конструкции – активного конструирования реальности познающим коллективным субъектом – позволяет проектировать организационную реальность, включая отношения как между человеческими ресурсами и организацией в целом, так и между людьми в организации. Реализация данного принципа предполагает адаптивность проектируемой реальности по отношению

к быстро изменяющейся среде и утверждает жизнеспособность новой реальности. Принципы критичности и творчества определяют особенности процесса конструирования: умение определять проблемы и нестандартно подходить к их решению, проводить оценку и совершенствовать бизнес-проекты исходя из их практической полезности для организации. Принцип меритократии идей обеспечивает реализацию механизма принятия эффективных решений. В этом случае мы полагаемся на успешное внедрение меритократии идей в инвестиционной компании Bridgewater Associates P. Далио.

Таким образом, прагматический конструктивизм выступает методологическим основанием концепции управления человеком в организации. Это – Soft-методология концепции управления людьми, не противоречащая устоявшейся в теории и практике менеджмента «гибкой версии» HRM, подчеркивающий «значение коммуникации, обучения и развития, мотивации, культуры, ценностей и вовлеченности» [267, р. 11]. Более того, прагматический конструктивизм как Soft-методология отличается инструментальной пригодностью и полезностью, позволяющей выстраивать наиболее адаптивную как эффективную конструкцию организационной реальности, особо ценную в условиях нестабильного общества.

Выводы по первой главе

Современная трансформация концепции управления людьми в организации обусловлена изменениями общественного бытия в постиндустриализме. Данные преобразования происходят в условиях превращения внешней среды в VUCA мир – изменчивый, неопределенный, сложный и амбивалентный. Хаотичность мира проникает и в бизнес-среду, требуя быстрого схватывания смысла ситуации, опе-

ративного принятия решения в условиях неопределенности, проявления гибкости в управлении.

Диджитализация среды как мировой тренд усиливает изменения в сфере управления человеком в организации. В этой связи особое значение приобретают соответствующие проекты в сфере HRM. В частности, федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» предусматривает развитие человеческого потенциала, создание условий для дистанционной занятости. Технологические, социальные и технико-социальные тренды, определившие преобразования в реальных секторах экономики, появление новых профессий, требуют изменений условий трудовой деятельности, нового понимания работы, овладения сотрудниками универсальными Soft Skills.

Естественный процесс изменения структуры рабочей силы по демографическому признаку может быть дополнен трансформацией рынка труда в связи с массовым приходом рабочей силы нового поколения, сотрудников поколения «цифры».

Концепция управления персоналом как ведущая идея руководства людьми, когерентная организационным потребностям, проявляет функциональное отношение организации к человеку. Методологическими основаниями концепции являются инструментальность, определенность, обоснованность, конструируемость.

Методологические основания как достаточные условия, система идей и принципов обоснования концепции управления человеческими ресурсами в организации реализованы при обращении к универсальности философского подхода и инструментальности философии.

Soft-методологией определен прагматический конструктивизм, интегрирующий, с позиции системного подхода, положения радикального конструктивизма и прагматизма в классической американской версии. Данная интеграция учитывает приоритет опыта и практики и извлеченные из них ценности, позволяет оценивать совместные

конструкции исходя из их организационной полезности. Прагматический конструктивизм – субъектно-основанная методология, признающая активную роль субъекта – конструктора – актора организационной реальности – как индивида, так и сообщества.

Прагматический конструктивизм как Soft-методология НМ направлена на эффективное решение проблем управления человеком в практике организации на основе взаимосвязанных принципов: коммуникации, конструкции, критичности и творчества, меритократии идей.

Данная Soft-методология концепции управления людьми релевантна устоявшейся в теории и практике менеджмента «гибкой версии» HRM; для нее характерны вариативная система методов и принципов управления человеком в организации, инструментальная пригодность и полезность, позволяющие эффективное конструирование организационной реальности, особо ценные в условиях нестабильного общества.

Глава 2

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «ЦИФРОВЫМ» ПОКОЛЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ

2.1. Концепты установок сотрудников «цифрового» поколения и проблемы управления персоналом Gen Z

Управление человеком является одной из главных задач организации. Обращение к проблеме управления молодой генерацией работников обусловлено активным вхождением в мир и перспективой его преобразования поколением, принципиально отличающимся от предшественников мировоззренческими установками. Уникальность формирования нового поколения заключается в том, что впервые данный процесс происходил в условиях высокотехнологичной цифровой среды, воздействующей на отношение человека к миру, осмысление которого необходимо для выявления проблем управления.

К исследованию проблем новой генерации работников обращались зарубежные и отечественные практики и теоретики. Спектр исследований представлен достаточно обширно. Выявлена проблема нейминга новой генерации в связи с оценкой потребительского поведения «техно-наркоманов» [222]. Проанализированы степень и характер вовлеченности представителей поколения Z и Y в виртуальное пространство и его влияние на социальную перцепцию и способность к эмпатии [139], охарактеризованы психологические и личностные особенности поколения Z [124], выявлена специфика потребительского поведения поколения Z, подчеркнуто влияние информационных технологий на формирования цифрового поколения, рассмотрены наиболее значимые потребности и социально-психологические характеристики Z [76]. Прове-

дено сравнительное исследование изменений жизненных ценностей молодой российской генерации [38]. Раскрыты особенности поколения Z, изучение которых поможет прояснить карьерные ожидания молодых [134]. Обозначена актуальность проблемы коррекции рабочих привычек у технически подкованного поколения в рамках управления новой генерацией [278].

Обращение к специфике Gen Z и выявлению проблем управления данной когортой сотрудников соответствует классическому варианту теории поколений N. Howe и W. Strauss, в соответствии с которым каждое новое поколение рождается примерно через 20–25 лет, представители различных поколений отличаются ценностными ориентациями.

По разным данным к представителям новой генерации сотрудников относят рожденных в период после 1994 года [190], после 2000 года [97], после 2005 года [223], или – рожденных начиная с 2003 года в соответствии с классификацией RuGenerations – российской школы теории поколений [123]. Однако, здесь дело не столько в конкретной дате – точке отсчета, а в степени развития цифровых технологий в определенном социуме и в неравномерном проникновении «цифры» в жизнь человека. Также следует учитывать, что как таковая принадлежность к определенной генерации сотрудников не может детерминировать рабочие отношения и проблемы в управлении человеком в организации. Новое поколение работников в силу возраста только начинает активное вхождение в мир, его отношение к миру изучено в меньшей степени по сравнению с предшествующими поколениями.

“Digital Natives” (M. Prensky) – первое поколение сотрудников, родившихся и выросших в мире новых технологий, не знавших мира «до Google» и «touchpad». Инструменты «цифры» – «компьютерные игры, электронная почта, интернет, мобильные телефоны и обмен мгновен-

ными сообщениями являются неотъемлемой частью их жизни» [253, р. 1].

Поколение, с рождения владеющее инструментами цифрового мира, исследователи определяют “I-Gen”, «поколением Z», “NetGen” [210], «поколением 9/11», «цифровым поколением», «поколением селфи», «центениалами», «сетевым поколением», «Homelanders», «Homeland Generation» или “New Silent Generation” [134, с. 35], «наркоманами экрана с восемью секундными интервалами внимания», не знающими «времени до появления социальных сетей» [221]. Уже в нейминге молодой генерации обнаруживается влияние электронной цифровой среды на восприятие, отношение и понимание мира человеком. Преобладание в мировоззренческих установках тех или иных характеристик, свойственных данной среде, зависит от степени погружения в нее определенной генерации. Кроме того, следует учитывать взаимопроникновение и взаимовлияние рабочих привычек, свойственных представителям разных поколений, сосредоточенных в одной организации.

Коммуникационная среда информационно-цифровых технологий оказала влияние на формирование первого глобального поколения, для которого «не существует границ, разделения между странами, культурами и религиями» [210, р. 21]. Новая генерация оказалась органично вовлеченной в виртуальное пространство, ее представителям не свойственно разделение мира на реальный и виртуальный, напротив, «они полностью оцифрованы в том смысле, что совершенно беспомощны в нецифровом мире» [193, р. 5]. Интернет для современного человека является естественной средой его существования. Согласно данным медиа агентства We Are Social и разработчика платформы для управления социальными сетями HootSuite, на конец 2018 года количество интернет-пользователей достигло 4,021 млрд человек, что составило 53 % от всего населения планеты. Наиболее многочисленная интернет-аудитория

представлена населением в возрасте от 16 до 29 лет: 97 % из них пользуются интернетом [51].

Вовлеченность современного человека в виртуальную среду проявляется в гаджет-коммуникации, формализованной статусом «на связи». Гаджет-коммуникация – коммуникация, осуществляемая посредством мобильных цифровых устройств – предоставляет возможность мгновенного и постоянного доступа к информации и нивелирует в online коммуникации физические границы общения. Актуальность гаджет-коммуникации подтверждает статистика выхода в интернет с мобильных устройств. В частности, в Китае в конце 2018 года данный показатель характерен для «90 % пользователей» [51]. Опрос, проведенный Всероссийским omnibusом GfK Group – одним из мировых лидеров в сфере актуальных маркетинговых исследований – показал, что к «началу 2019 года доля пользователей интернета на мобильных устройствах достигла 61 %» [53], продемонстрировав увеличение данного показателя на 5 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Вместе с тем, несмотря на бесспорное владение технологиями цифрового мира и готовность к взаимодействию в глобальной среде, специалисты ведущей американской исследовательской и консалтинговой компании Millennial Branding установили, что 53 % Gen Zers «предпочитают личное общение онлайн коммуникации посредством мгновенных сообщений и видеоконференций» [260]. Наряду с этим, совместный опрос российских миллениалов и зетов, проведенный в 2018 году, позволил выявить, что 31 % респондентов признают, что «развитие технологий угрожает свободе личности» [38, с. 34].

Вынужденное существование в условиях информационного бума и скоротечности перемен потребовало от человека нового поколения иные способы восприятия и обработки массивов информации и определило отношение к миру, которое можно обозначить термином «клип-культура» (Э. Тоффлер). Клип-культуру характеризует не

поддающийся классификации ряд фрагментарных, временных образов, оформленных короткими, модульными вспышками информации. Данный тип культуры отражает особенности восприятия мира, способность человека к группировке больших объемов информации в форме блоков-клипов, быстрая смена которых демонстрирует высокую скорость обработки информации, адекватную высокой скорости перемен в обществе.

Короткие модульные вспышки информации предоставляют возможность формировать и трансформировать собственную модель реальности. С этой позиции клипоотношение к миру выступает инструментом адаптации современного человека к гипердинамичной информационно-насыщенной реальности. Клиповый принцип восприятия мира, позволяет избежать прогнозируемого «шока будущего», определяемого Э. Тоффлером «как страдание, физическое и психологическое, возникающее от перегрузок, которые физически испытывают адаптивные системы человеческого организма, а психологически – системы, отвечающие за принятие решений» [145, с. 352]. Шок будущего как негативная реакция человека на сверхсильное нервное возбуждение, возникающее вследствие информационных перегрузок и неготовности к высокой скорости изменений в обществе, проявляется, в первую очередь, в искаженном восприятии реальности, когда «расплывается линия раздела между иллюзией и реальностью» [145, с. 381]. Однако здесь возникает парадокс. Современный человек, посредством клиповой организации информации, старается избежать возможного искажения реальности в сознании. Но тем не менее он добровольно погружает себя в дополненную реальность, представляющую особый способ искажения реальности, для которого характерно «совмещение реального и виртуального», «взаимодействие в режиме реального времени», «работа в 3D» [184]. При подобном совмещении в результате наложения чувственно воспринимаемых виртуальных объектов (зрительно и с помощью

органов слуха в форме видео, графики, звуков) на объекты реального мира, иллюзорное становится реальным.

Кроме того, клиповое отношение к миру сопровождается риском неосмысленного представления о реальности в силу ее фрагментарного восприятия. «На личностном уровне, – отмечал Э. Тоффлер, – нас осаждают и ослепляют противоречивыми и не относящимися к нам фрагментами образного ряда, которые выбивают почву из-под ног наших старых идей, и обстреливают нас разорванными и лишенными смысла “клипами”, мгновенными кадрами» [144, с. 277]. Идеи Э. Тоффлера подтверждают и современные наблюдения, свидетельствующие о том, что «принцип клипа» в восприятии информации не способствует ее осмысленному критическому анализу. «Люди с клиповым мышлением не могут проводить глубокий логический анализ и не могут решать достаточно сложные задачи», – заключает профессор, доктор психологических наук Р. Грановская [22].

Также не способствует осмысленному отношению к действительности и злоупотребление электронными девайсами. В 2019 году исследователи Университета штата Пенсильвания (США) Chun-Ting Hsu, Roy Clariana, Benjamin Schloss, Ping Li предоставили нейрокогнитивное доказательство отрицательного влияния привычки чтения текстов с электронных гаджетов (смартфонов, планшетов, компьютеров) на когнитивную обработку информации – концентрацию внимания и понимание языка. Участники эксперимента (51 человек в возрасте от 18 до 40 лет, с нормальным или исправленным зрением и не имеющие в анамнезе психических или неврологических расстройств) должны были прочитать 5 текстов STEM (из области науки, технологии, инженерии, математики) и ответить на вопросы на понимание прочитанного. Используя нейровизуализацию для изучения активности мозга при помощи фМРТ (функциональной магнитно-резонансной томографии) и отслеживания движения глаз,

исследователи во всех случаях обнаружили, что чрезмерное ежедневное использование электронных устройств «отрицательно коррелирует с активностью определенных областей мозга, отвечающих за интегративную обработку информации» [225, р. 5]. Данные проблемы понимания авторы объясняют иерархической структурой научных текстов, требующей умения запоминать и удерживать множество концептов, присутствующих в тексте, объединять ключевые понятия и четко структурировать текст. Таким образом, в результате чрезмерного взаимодействия с электронными девайсами, у человека возникают проблемы с усвоением сути сложных текстов.

Развитие информационных технологий актуализировало бытие «человека играющего». Динамично развивающаяся высокотехнологичная среда позволила апгрейд игры как формы интенциональности субъекта: популярность приобрела компьютерная игра, on-line gaming, в связи с «тождественностью в ней действительного и возможного», когда «течение времени нелинейно и обратимо» [49]. Онлайн игра проявила особое восприятие мира как мобильного сетевого пространства коммуникации, в котором не существует границ, где свобода, подкрепленная обратимостью, когда виртуальное бытие можно «переиграть», не уравнивается ответственностью. Подобный опыт ухода от ответственности, а также возможность анонимности присутствия, блокировки пользователя и его сообщений в процессе коммуникации в социальных сетях и мессенджерах проник в рабочие отношения как безосновательный односторонний обрыв коммуникации, при котором сотрудник проявляет статус «вне зоны доступа».

Исследования особенностей поколения Z неоднозначны. Например, по мнению Д. Стилмана, основными характеристиками нового поколения являются следующие [134].

1. Представители поколения Z воспринимают реальный и цифровой мир единым целым. Виртуальный мир является частью их реального мира. Online 24/7.

2. Поколение iGen стремится к поиску и созданию собственного имиджа, высока ценность индивидуализации во всем.

3. Практичность. На сегодняшний день, руководителями организаций являются миллениалы – идеалисты, а между ними и поколением Z – огромный разрыв. Последние считают, что, для того чтобы выжить, а тем более преуспеть, следует реально представлять, каких усилий и затрат это потребует.

4. Синдром упущенной выгоды (FOMO – fear of missing out). Поколение Z особенно сильно страдает от страха упустить что-то важное. Плюс – высокая конкурентоспособность. Минус – их постоянно гнетет мысль о том, что они продвигаются вперед недостаточно быстро и не в том направлении.

5. Виртуальная экономика. Представители iGen стремятся к преодолению внутренней и внешней обособленности организации и взаимодействия в коллективе более удобным и экономически эффективным способом.

6. «Сделай сам» (DIY – do-it-yourself). Уверенность, что способны самостоятельно сделать практически все. Установка: «если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам»!

7. Мотивированность. Высокий уровень трудоспособности обусловлен предыдущими факторами.

Представителям новой генерации свойственно прагматичное отношение к миру, в соответствии с которым значением для них «обладает только сфера практического» [104, с. 153] и утилитарное отношение к знанию, оцениваемому с точки зрения выгод будущего. «Типичные курсы для новичков вроде “Истории искусств” и “Американской цивилизации” хотя и очень интересны, но касаются прошлого, а поколение Z видит стремительно меняющийся-

ся мир вокруг. Поэтому, покупая в университетском книжном магазине старый, пахнущий нафталином учебник, им сложно понять, как он может быть связан с их будущим» [134, с. 147].

Представители нового поколения оценивают мир открытым и безграничным пространством реализации возможностей. Профессиональный опыт они приобретают до поступления в колледж или университет, используя преимущества высоких технологий (в частности, при разработке мобильных приложений, создании контента для социальных медиа и др.) и проявляя склонность к предпринимательской деятельности. Глобальность бизнес-среды определяет актуальность построения нелинейной карьеры, в фокусе которой находится не достижение финансового благополучия, а самореализация. «Поколение Z продемонстрировало желание участвовать в трансформационной, а не транзакционной деятельности в их мире» [196, р. 2].

Вместе с тем недостаточная изученность молодой генерации сотрудников в силу их возраста порождает мифы об исключительности поколения Z. Исследователи Высшей школы экономики проанализировали обоснованность представлений о поколении Z и пришли к выводу о неоднозначности поколенческой специфики данной генерации, которая может быть обусловлена средой, особенностями подросткового возраста и измениться по мере взросления. В частности, отчасти подтверждаются, но не являются уникальными для данного поколения, а выражают тренд современного общества: многозадачность (когнитивная сфера), депрессивность и тревожность (эмоциональная сфера); скорее подтверждаются мифы о том, что «зумеры» – индивидуалисты, ценят успех, но также и подчеркивается свойственность данных характеристик в целом подростковому возрасту; представление о снижении критичности мышления проверить невозможно в связи с неоднозначностью критериев и методов оценки

критического мышления; в пользу прагматичности современных подростков имеются отдельные свидетельства, но отсутствуют сравнительные исследования с предыдущими поколениями; однозначно опровергается миф о том, что подростки в совершенстве владеют современными информационными технологиями [84, с. 34–35].

Информационно-эмпирической базой изучения особенностей представлений «оцифрованного» объекта управления явились результаты масштабных исследований установок российских Gen Z в контексте рынка труда [1; 106; 107; 140]. Сложности для анализа обусловили качественная и количественная разнородность критериев оценивания, отсутствие измеримости показателей по всем исследуемым факторам, неопределенность формулировок («слегка направляет», «хороший контакт с руководителем», «высокая зарплата»), противоречивость данных. В частности, исследование Deloitte показывает, что покинуть нынешнюю компанию в течение 2 лет планируют 61 % опрошенных [140], тогда как по данным Antal Russia, о смене работы задумываются 20 % респондентов, 17 % – готовы расстаться с работодателем [107]. Следует отметить, что главным критерием при выборе работодателя и главным материальным мотиватором для подавляющего большинства российских представителей Gen Z является уровень заработной платы и денежное вознаграждение (бонусы). В этом новое поколение сотрудников не отличается от предшественников.

Обобщение организационно-трудовых ценностных установок, определяющих отношение молодых сотрудников к труду и лояльность к организации, позволило выявить следующие концепты.

1. Концепты понимания и осознания.

Сотрудникам поколения «цифры» важно понимать смысл выполняемых рабочих задач и конечных целей деятельности. Осознанию собственного успеха и пользы бизнесу, являющихся важными факторами для Gen Z, спо-

сопутствует четкая и ясная постановка задач, разделение зон ответственности и оценка результата работы, отмеченных в числе приоритетов мотивации. Для Gen Z важно наличие «абсолютно понятной цели», им все «должно быть сразу понятно и “цепляюще”»; объяснение, обсуждение и аргументация являются единственно оправданным способом взаимодействия с Z [1].

Демотивирующим фактором рабочего процесса выступает ситуация, «когда нет понимания, в чем смысл рабочей задачи, и что ее выполнение в итоге даст», – считают 56 % респондентов. Gen Z высоко оценивает умение руководителя четко и ясно ставить задачи (83 %) и соответственно, демотивирует опрошенных отсутствие четкого и подробного описания задачи и дедлайнов (53 %) [106].

2. Концепт самости, Selfie, «DIY» (do-it-yourself). Gen Z – индивидуалисты, для них важны возможность самоидентификации, самореализации, профессионального и личного развития, карьерного продвижения. Причем профессиональный рост и личное развитие для 55 % российских представителей Gen Z определяется следствием выполнения задач. Вместе с тем абсолютному большинству опрошенных Gen Z не свойственны амбиции стать руководителем: только 40 % респондентов выразили такое желание [106].

3. Концепт рабочего гедонизма. Работа должна быть в радость, ее выполнение должно приносить удовлетворение и удовольствие [1; 106]. Возможность решать «интересные задачи» является мотивирующим фактором для большинства респондентов. Напротив, рутинные рабочие задачи, «неинтересные», «скучные» задачи [107], как и публичная критика, демотивируют Z.

4. Концепт сотрудничества.

Цифровое поколение ценит важность партнерских отношений со взрослыми, комфортность рабочей среды и дружный коллектив. Опрошенные сотрудники Gen Z осознают демотивирующую роль «недружелюбной корпора-

тивной культуры» на работе. Для них идеальный руководитель – ментор / наставник, тот, кто «слегка направляет» и помогает профессиональному и личностному развитию, умеет четко и ясно ставить задачи, способен давать feedback и оценивать результат работы; лишь 17 % опрошенных готовы признать руководителя только в силу иерархичности его положения в организации [106].

5. Концепты гибкости и краткосрочности.

Gen Z предпочитают гибкие условия работы (гибкий график, удаленная работа, фриланс), позволяющие соблюдать баланс между рабочим и личным временем. Только 13 % респондентов устраивает нормированный рабочий день в офисе, но вместе с тем только 19 % опрошенных признают комфортной формой занятости полностью удаленную работу [106]. Занятость Gen Z на фрилансе или временных проектах составляет 14 % против 4 % среди представителей старших генераций [107]. Абстрактному будущему новое поколение сотрудников предпочитает краткосрочные проекты «здесь и сейчас»; для организации они могут явиться «трудовыми призраками» [43], готовыми покинуть компанию без объяснения причин.

Таким образом, с определенностью можно фиксировать влияние электронной цифровой среды, представленной безграничным мобильным сетевым пространством реализации высоких технологий и возможностей, на отношение человека к миру. Уникальность проблем управления сотрудниками новой генерации проявляется в том, что их мировоззренческие установки впервые формируются в условиях данной среды и под ее влиянием: мира «до Google» для зетов не существует. Анализ данного воздействия позволил выявить основные группы проблем управления молодой генерацией работников, выражаемые следующими противоречиями.

С одной стороны, для «цифровых аборигенов» естественны существование в Интернет-среде, готовность к виртуальной коммуникации (в том числе, в глобальной

бизнес-среде), с другой – они предпочитают личные контакты. Адаптация к информационно насыщенному миру в форме клип-восприятия сопровождается отсутствием его осмысленности. Также к числу проблем управления молодой генерацией работников относится сосуществование практичности, склонности к предпринимательству и безосновательного обрыва трудовых отношений. Индивидуализму Gen Z противостоит отсутствие амбиций построить карьеру руководителя. Они отдают предпочтение концепту гибкости, но это касается условий труда, которые им должен обеспечить работодатель; сами же они не готовы адаптироваться к организационной реальности, предпочитая кардинальную смену профессии и/или прекращение трудовых контактов при отсутствии выраженного гедонистического эффекта от выполняемых рабочих задач. Кроме того, следует учитывать и анти-иерархическую направленность нового поколения сотрудников: они не приемлют авторитет руководителя априори, ценят сотрудничество со старшими поколениями и обратную связь. Для Gen Z важно понимать выполняемые задачи и конечный результат работы, причем не в абстрактном будущем, а в краткосрочной перспективе.

2.2. Конфликт поколений и проблема идентификации личности представителей поколения Gen Z

Российское общество длительный период переживает процесс трансформации, затронувший все сферы жизнедеятельности человека. Не является исключением и сфера труда. Эпоха постиндустриализма качественно меняет отношения в системе человек-организация. Ускорение темпа жизни, скоротечность перемен, большой объем информации несомненно ведут к перестройке рынка труда и занятости населения. Процесс смены поколе-

ний – нормальное явление для человеческого общества. Различия поколений заметны в мировоззрении, поведенческом проявлении социальных установок, накопленном опыте, том числе – в трудовой сфере.

Проблема конфликта поколений в трудовой сфере не имеет отражения в научных трудах, но является ключевой в системе отношений организации, поэтому требует пристального изучения для налаживания организационных связей и установки новых приоритетов в трудовой сфере. Дихотомия возрастной структуры рабочей силы неизбежно приведет к изменениям в системе управления человеческими ресурсами и трудовым потенциалом. И наиболее конкурентоспособными окажутся те компании, которые смогут использовать эти различия поколений в своей трудовой практике.

Понятие «поколение» является междисциплинарным и цельным. Применение термина «поколение» для обозначения потомков, сверстников и современников представлено в библейских и евангельских писаниях [78].

Эксплицируя понятие «поколение» можно увидеть:

- степень происхождения;
- однородную по возрасту группу;
- отрезок времени;
- своеобразный дух времени.

Согласно теории поколений N. Howe и W. Strauss, смена поколений – необратимый циклический процесс, имеющий ряд концептуальных аспектов [224]. А именно:

1. Любое предшествующее поколение передает последующему лучшее из накопленного.

2. Любое последующее поколение выбирает из передаваемого опыта, только необходимое и наиболее актуальное на данный период времени.

3. Формами передачи ценностей и опыта являются: стихийная и целевая, формальная и неформальная, адаптивная и интериоризационная.

4. Ключевую роль в процессе передачи опыта оказывают семья, системы обучения, воспитания и просвещения.

5. Передача межпоколенческих ценностей происходит посредством традиций и обычаев, верований, ценностных и нормативных установок.

Каждая когорта имеет особенности и свойственные ей проблемы. Межпоколенческие различия отражаются в ценностях и смысловых установках, связанных с работой.

Особенности использования теории поколений проанализировали руководители проекта RuGenerations – российская школа теории поколений Е. Шамис и Е. Никонов, выявив ряд ограничений в данной теории [164, с. 13–14].

1. Основной областью применения теории поколений является разработка решений, ориентированных на большие группы людей.

2. Конкретный человек обладает различными видами ценностей, поколенческие ценности как принадлежность к определенной возрастной когорте – один из видов ценностей, наряду с гендерными, возрастными, религиозными, национальными, профессиональными и т.д.

3. Теория поколений применяется для среднего класса, определенного по экономическим признакам.

4. Смена поколений примерно каждые 20 лет не означает рождение нового поколения 1 января следующего за 20-м годом. Хронологические рамки в теории поколений условны, существуют так называемые «пограничные» или «эхо-поколения», рожденные в интервале ± 3 –4 года от нового поколения и обладающие ценностями двух поколений.

Конфликт представленных поколений может сказаться на эффективности работы организации, его темпах развития и конкурентоспособности, а также и стать причиной текучести кадров и банкротства предприятия. М. Б. Глотов рассматривает конфликт поколений как процесс возникновения, проявления, столкновения и раз-

решения противоречий между представителями одного поколения (внутрипоколенный конфликт) и между представителями разных поколений (межпоколенный конфликт). Конфликтные взаимодействия внутри и между поколениями выступают фактором разрушения или укрепления социальных связей [19].

В настоящее время, в соответствии с классификацией поколений N. Howe и W. Strauss, в организации активно представлены несколько поколений, хронологические границы между которыми достаточно условны.

Представители поколения «бэби-бумеров» (от англ. *“baby boom”*, всплеска рождаемости после Второй мировой войны, родившихся в период с 1944 по 1963 год), склонны позитивно воспринимать мир, поскольку оптимизмом было проникнуто их детство – от окончания Второй мировой войны, свержения фашизма и активного строительства – до прорывных проектов (освоения человеком космоса, возведение ГЭС).

Бэби-бумеры составляют 30 % от экономически активного населения России. Как подчеркивают Е. Шамис и Е. Никонов, бэби-бумеры, несмотря на зрелый возраст, и сегодня являются руководителями, коллегами и клиентами. Они занимают «ключевые посты в управлении крупными компаниями, являются крупнейшей группой потребителей товаров и услуг. Оптимистичны, умеют создавать команды и достигать трудные цели. Конкурентоспособны во всем, чем занимаются» [164, с. 2]. Бэби-бумеры – «Победители», «Строители», им принадлежит право принятия стратегических управленческих решений.

Поколение X (рожденные в период 1964–1981(4) годов) представляется как носитель коллективного жизненного опыта и традиций, как общенациональный интеллектуальный потенциал. Представители Gen X обеспечивают связь и преемственность поколений, сохраняют и приумножают богатство культуры государства и передают его следующим поколениям, выступают храните-

лями важнейших духовно-нравственных ценностей. Для поколения X характерно повышение ценности семейного образа жизни, сохранение морально-нравственных традиций в семейных отношениях и семейном воспитании; формирование ответственного отношения молодежи к здоровью и браку, семье и другим ценностям жизни. Представители этого поколения в работе, прежде всего, стремятся найти смысл [24].

Поколение Y – поколение Миллениум (*millennials*, рожденные в период 1981(4)–2000 (5) годов) поколение «некст», милленисты, эхо-бумеры, «игрек») – поколение, встретивших новое тысячелетие в юном возрасте, характеризующееся, прежде всего, глубокой вовлечённостью в цифровые технологии. Также для них характерно самовыражение и целеустремленность, идеализм и отсутствие «героев». Именно про миллениалов можно утверждать следующее. «Человеку свойственно долгое детство, а цивилизованному человеку – еще более долгое» (Э. Эриксон). Но, несмотря на это, они трудоспособны и могут сочетать несколько видов деятельности. Представители поколения «игрек» часто меняют места работы. Для поколения Y наиболее важными считаются условия труда [24] и дружеские отношения в коллективе [159].

Сотрудники новой генерации, поколение Z (iПоколение, iGen, “Homelanders”, “Homeland Generation” или “New Silent Generation”), относительно хронологических границ которых больше всего разночтений: рожденные в 1995(2000(5))–2012 годах. Не однозначны и характеристики Generation Z. Явно лишь одно: мировоззрение Z-ов, ценностные и смысловые установки сформировались в условиях и под влиянием цифровой среды, это – первое «оцифрованное» поколение сотрудников.

Рассмотрим более подробно специфику существующих и возможных конфликтов поколения iGen с представителями других поколений в трудовой сфере.

Но прежде необходимо отметить, что классификация трудовых конфликтов многообразна и характеризуется основными критериями:

1. По статусу участников: вертикальные (начальник-подчиненный)/горизонтальные (сотрудники одного отдела).

2. По степени проявления: явные и латентные.

3. По степени интенсивности: ярко выражены и выражены слабо.

4. По периодичности: краткосрочные и долговременные.

В общем виде причины конфликта поколений в современном российском обществе можно представить как:

- стереотипы восприятия поколениями друг друга («ох, уж эта молодежь», «отсталые пенсы»);

- разницу социального опыта, ценностей и приоритетов;

- ослабление института семьи и брака;

- социально-экономическая нестабильность;

- глобальная информатизация;

- отсутствие государственной идейности межпоколенческого взаимодействия.

Определяющим критерием формирования организационного поведения являются ценности. Несоответствие ценностей человека и окружающей действительности может является фактором возникновения конфликтного поведения.

Анализ трудовых ценностей представителей поколения Z, проведенный посредством измерения удовлетворенности представителей поколения Z отдельными аспектами работы (удовлетворённостью заработной платой, условиями и организацией труда, руководством, коллективом, а также процессом и содержанием работы, своими достижениями) (Методика диагностики удовлетворенности работой, разработанная Т. Ю. Ивановой, Е. И. Рассказовой и Е. Н. Осиным [44]), а также – диагно-

стики ценностных ориентаций в карьере по регистрируемым показателям (профессиональная компетентность, менеджмент, автономии, стабильность работы и места жительства, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство) (Э. Шейн, перевод и адаптация В. А. Чикер, В. Э. Винокурова) [158] позволил прийти к следующим результатам [226].

Подавляющее большинство респондентов на вопрос о том, что имеет наибольшую ценность в работе, ответили «хорошая зарплата» (85,27 %), далее по степени значимости оказались такие категории, как «интересная работа» (78,09 %), «удобный график работы» (60,7 %), «возможность совмещения работы с другими видами деятельности (с трудом, обучением и т.д.)» (54,16 %), «важность карьерного роста» (40,76 %) «надежность и стабильность» (40,22 %).

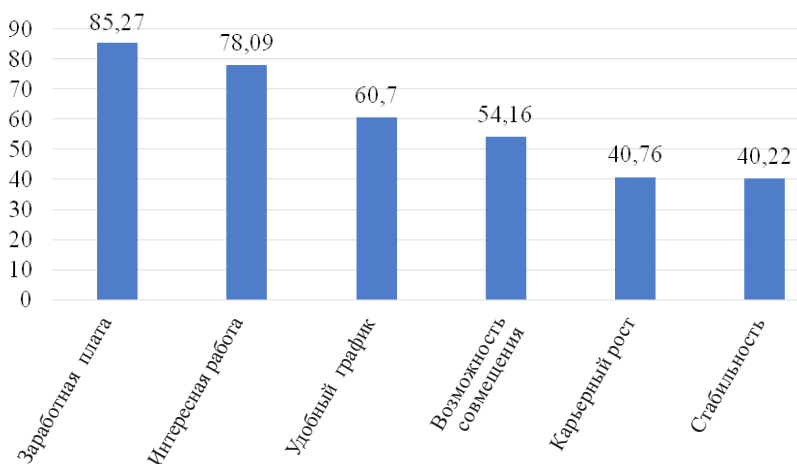


Рис. 1. Иерархия трудовых ценностей поколения Z

Отдельно стоит отметить тот факт, что при низкой оценке категории труда, качество «трудолюбие» занимает в системе ценностей молодого поколения весомую пози-

цию (84,15 %). На вопрос «Какие качества необходимы современному молодому человеку, для того чтобы добиться успеха и благополучия в жизни?» респонденты ответили «ответственность» (78,13 %); «образованность» (49,46 %). В числе значимых качеств, оказались целеустремленность (48,24 %), предприимчивость (43,91 %), креативность, творческие наклонности (40,93 %), сила воли (31,2 %), индивидуализм (23,63 %), рискованность (20,91 %), порядочность (17,91 %). Такие качества, как альтруизм (0,54 %), душевность (1,09 %), уважение (2,17 %), вежливость (3,6 %), чувство долга (4,15 %), правдивость (1,09 %), патриотичность (5,98 %), надежность (5,18 %), честность (5,8 %), попали в разряд слабо способствующих достижению успеха и благополучия в жизни.

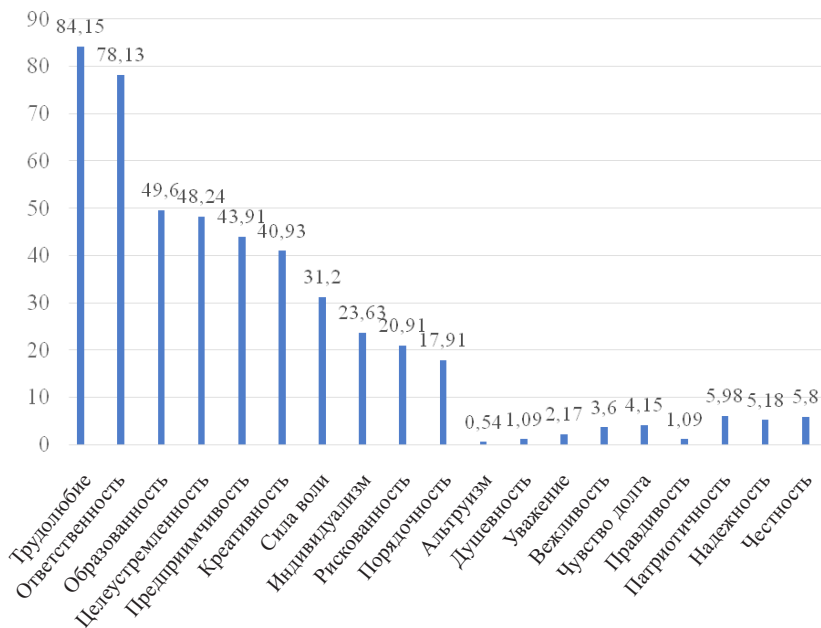


Рис. 2. Иерархия качеств поколения Z, способствующих успеху

Представители поколения Z осознают, что результат материального благополучия зависит от приложенных усилий, следовательно, они не боятся работы и готовы напряженно трудиться, о чем свидетельствуют следующие данные: среди наименее значимых ценностей в работе респондентами были выделены «большой отпуск» (7,26 %) и «не слишком напряженный характер работы» (6,66 %). Важным фактором для выбора места работы является престижность (13,77 %). Представители поколения Z нацелены на построение карьеры в государственном секторе (29,77 %), нежели в коммерческом (16,27 %). Большинство респондентов хотели бы работать на себя (48,59 %), а 18,48 % опрошенных отметили важность хорошо оплачиваемой работой.

Проведенные замеры трудовых ценностей, демонстрируют их иерархию в общих ценностных ориентациях поколения Z. Сравнивая показатели ранее произведенных замеров трудовых ценностей поколений X и Y [103] можно увидеть некоторые изменения. Материальное благополучие у двух последних поколений занимает ведущую позицию в сравнении с поколением X. Изменилась позиция «Стабильности» и «Социальных гарантий», что может говорить о не привязанности к месту работы, коллективу и условиям, взятием ответственности на себя за свое будущее. Значимость «Интересной работы» и «Условий труда» возросла в структуре иерархии трудовых ценностей поколения Gen Z. «Образование» не имеет ярко выраженной значимости несмотря на то, что качество «Образованности» входит в тройку лидеров. Это указывает на понимание различия понятий «образованность» и «образование».

Таблица 2

Сравнение трудовых ценностей разных поколений

Нейминг поколения		
Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
1	2	3
Стабильность	Зарботная плата	Зарботная плата
Зарботная плата	Стабильность	Интересная работа / удовольствие

Окончание табл. 2

1	2	3
Социальные гарантии	Карьерный рост	Удобный график / условия труда
Образование	Образование	Возможность совмещения
Интересная работа / удовольствие	Интересная работа / удовольствие	Карьерный рост
Карьерный рост	Удобный график / условия труда	Образование
Удобный график / условия труда	Возможность совмещения	Стабильность
Возможность совмещения	Социальные гарантии	Социальные гарантии

Важно заметить, что анализ трудовых ценностей поколений производится на разных возрастных этапах. Этот факт стоит учитывать в силу того, что смена ценностей, а следовательно, смысловых установок и моделей поведения личности безусловна в процессе социализации и профессионализации человека.

Таким образом, основой ценностей трудовой деятельности нового поколения сотрудников является, преимущественно, материальный достаток: представители поколения Z определяют труд как средство достижения материального благополучия. Комфортные условия (удобный график работы и возможность совмещения работы с другими видами деятельности), а также «интересность» самой работы оказались преобладающими в иерархии трудовых ценностей поколения Z. Можно предположить, что вынужденная приспособляемость Gen Z ведет к реализации тактики трудовой мобильности и готовности работать много с целью обеспечения материального благополучия, независимо от совпадения формального образования с предложенной работой. Такая модель поведения на рынке труда не обеспечивает реализацию долговременных планов и до-

стижения успеха в конкретной профессиональной сфере и может выступить предметом конфликтов в организации.

Также трудовые конфликты разделяют на предметные (получение конкретного материального или нематериального преимущества, справедливого распределения благ) и беспредметные (трансформация внутри личностного конфликта в межличностный).

Множество трудовых конфликтов и причин, их вызывающих, детерминировано параллельностью функционирующих систем (подсистем) отношений: организационно-технической; социально-экономической; административно-управленческой; социально-психологической; социально-культурной. Взаимодействие членов коллектива одновременно в нескольких системах отношений предопределяет возникающие в организации трудовые конфликты по типу функциональных систем.

Трудовые конфликты представителей Gen Z с другими поколениями можно разделить на служебные (руководитель-подчиненный, сотрудник-сотрудник, клиент-сотрудник) и неслужебные (экономические, идеологические, религиозные и др.). Для них, как и для всех видов организационных конфликтов, характерны все разновидности социальных конфликтов.

Например, сами представители «цифровой генерации» склонны давать обобщенную характеристику старшему поколению, оценивая их как «бумеров» (бэби-бумеров) независимо от принадлежности к данной поколенческой когорте. «Если вам не нравятся перемены, вы не понимаете новых вещей, особенно – связанных с технологиями, вы не за равенство и репрезентацию, то вы “бумер”». По сути, это система взглядов на жизнь» [98]. Такую оценку старшего поколения представители «цифровой генерации» объясняют барьером непонимания между поколениями, возникшим по причине поучения старшими молодых и неприятия этого последними. В частности, это выразил мем «ОК, boomer» в ноябре 2019 года.

Проанализировав специфические особенности различных поколений, мы прогнозируем несколько зон возникновения трудовых конфликтов поколения iGen с представителями других поколений.

Первой, наиболее значимой в трудовой сфере, является зона «виртуальной реальности» или цифрового мира. Представители молодого поколения характеризуются «состоянием online», что говорит о единстве в их сознании цифрового и предметного миров. Использование всех ресурсов интернета позволяет им оперировать большими объемами информации. Запреты на использование интернета и мобильной связи, введенные в организациях (период бума социальных сетей), являются причиной возникновения организационных конфликтов поколений.

Последующие зоны столкновения являются прямым следствием первой. Для представителей поколения Z, в сравнении с миллениалами, не имеет весомого значения офис и его корпоративная культура. Это связано, в первую очередь, с готовностью работать там, где есть интернет и мобильное устройство (планшет, ноутбук, смартфон). Поколение «игрек» проявляет себя, непосредственно, в корпоративной культуре и на сегодняшний день, большинство из них являются руководителями организаций. Руководители поколения X считают, что присутствие на рабочем месте крайне необходимо. Но представители молодых поколений предпочитают подстраивать условия работы под свою жизнь, а не наоборот. Также, они сложно адаптируются к иерархическим структурам и бюрократическим способам принятия решений, ожидая профессионального развития своих навыков и не желают оставаться на одной должности долгое время. Все это является прямыми причинами возникновения организационных конфликтов.

«Субъективное восприятие» старшим поколением молодежи, также является возможной причиной возникновения производственных и организационных конфликтов.

Поколение Z воспринимается старшими поколениями как легкомысленное и безответственное, мало читающее и пишущее, что на самом деле не является фактом. Представители поколения iGen, как было указано нами ранее, ответственно подходят к выполнению любой работы, и необходимость коммуникации в социальных сетях и мессенджерах показывает их писательские способности.

Слэнг и жаргонизмы всегда являлись коммуникативным барьером между поколениями (классика жанра), к этим особенностям еще добавились эмодзи (смайлики). Применение их в трудовой сфере, безусловно будет провоцировать появление организационных конфликтов. Это связано с непониманием значений используемых слов и желанием старших подчинить младших.

Еще одной зоной возникновения трудовых конфликтов является миф о конкуренции поколений и вытеснении молодыми старших. Возможности прямой конкуренции между поколением X и Z серьезно ограничены, как со стороны спроса, так и со стороны предложения рынка труда. Предложения рынка труда для представителей различных поколений обусловлены существующими отличиями в получаемой квалификации. Поколения Y и Z выбирают быстроразвивающиеся отрасли, в основном в сфере услуг, в то время как старшие поколения в менее развивающихся отраслях промышленности и сельского хозяйства, а также образовании и здравоохранении. Наряду с этим, также имеют различия профессиональные структуры в этих отраслях.

Для привлечения молодого поколения в конкретные отрасли необходимо разработать концепцию, направленную на развитие престижа профессии и готовую приспособиться под меняющиеся условия.

Отдельного внимания заслуживает стремление к идентификации личности представителей поколения iGen в интернет пространстве как возможная зона возникновения трудовых конфликтов в организации.

В современном динамичном обществе высокоэффективного знания высоко ценится подлинность и индивидуальность. На сегодняшний день мир переполнен идентичными товарами и услугами, которые являются продуктом коммерциализации повседневной жизни. Предложение, все в меньшей степени, обуславливается спросом, и все больше нацелено на конкуренцию и выживание предпринимательства как сегмента экономической реальности. Но проблема идентичности в обществе не сводится лишь к объектам экономической реальности, прежде всего она касается личности, как единой целостной системы.

Социальные сети, интернет-среда в изобилии презентуют персонифицированные предложения, намекающие на индивидуальность личности, товара или услуги. Стремление показать свою уникальность достигло пика во всемирной сети. Это характерно не только для молодого поколения, но и для их родителей.

Говоря об идентификации, стоит затронуть концепцию идентичности. Так, идентичность (от лат. *identifico* – отождествлять) является неотъемлемым свойством психики человека, отражающим его представление о своей принадлежности к различным социально-экономическим, национально-религиозным, профессиональным, политическим, и другим группам, либо отождествление себя с человеком, имеющим характеристики и критерии, присущие этим группам или общностям. Проблема идентичности рассматривается в трудах различных российских (В. Л. Абушенко [2], М. М. Бахтин, О. Гальченко, Д. Зинченко, И. С. Кон [61], А. Н. Крылов [65], Б. Г. Мещеряков, В. С. Малахов [75], В. А. Ядов и др.) и зарубежных ученых (Сэмьюэлз Э., Шортер Б., Плот Ф. и др.) [63].

Д. Юм предположил, что идентичность проектируется извне и ее «существование» возможно лишь при поддержании через имя, репутацию, призвание и т.д. Образ Я, в его понимании лишь разнообразие различных восприятий [63]. В работах З. Фрейда мы можем столкнуться

ся с объяснением идентификации, как бессознательного психологического процесса, в основе которого лежит отождествление личности с другим индивидом на основе влечения. Интересным является тот факт, что в процессе идентификации субъект как бы представляет себя тем другим, с которым происходит отождествление. В общих чертах, идентификация служит удовлетворению ситуативных потребностей личности [63]. Л. Б. Шнейдер разграничивает понятия идентичности и идентификации, рассматривая идентичность, как качественную определенность, а идентификацию как процесс ее приобретения [48]. Отметим, что В. П. Зинченко и Б. Г. Мещеряков предлагают всестороннее рассмотрение понятия идентификации [39]:

- бессознательная проекция на себя чувств и качеств, другого человека недоступных, но желательных для себя (психоанализ);

- тождественность неизвестного объекта известному на основании совпадения признаков; опознание (когнитивная психология);

- отождествление личности с другим человеком, непосредственное переживание субъектом той или иной степени своей тождественности с объектом (социальная психология);

- отождествление себя с какой-либо (большой или малой) социальной группой или общностью, принятие ее целей и ценностей, осознание себя членом этой группы или общности (социальная психология);

- распознавание, опознание каких-либо объектов (в том числе людей), отнесение их к определенному классу либо узнавание на основании известных признаков (инженерная и юридическая психологии).

- это простейший механизм усвоения социального поведения и общественных ценностей детьми; уподобление значимому другому (например, родителю) как образцу поведения на основании эмоциональной связи с ним (возрастная психология);

· соотнесение себя с персонажем художественного произведения, проникновение в его смысловое содержание и эстетическое переживание в процессе познания;

Так, в широком смысле идентификация представляет собой неосознаваемое следование образцам, позволяющее преодолеть собственную слабость и чувство неполноценности [172].

Условно всю совокупность идентичностей можно разделить на два вида: естественные (этнические, расовые, территориальные, общемировые, видовые), не требующие организованного участия по их воспроизводству, и искусственные (национальные, профессиональные, договорные, конфессиональные, региональные, (суб)континентальные, сословные, классовые, зодиакальные, групповые,), постоянно нуждающиеся в организованном поддержании.

Придерживаясь мнения П. Рикер [47], о необходимости рассмотрения идентификации в «структуре времени», ибо бесконечная трансформация «образа Я» должна подтверждать свое отличие/сходство от/с «Они» определим влияние конкретных социальных институтов на формирование установок личности на различных возрастных этапах, которое позволит, в свою очередь, расширить понимание значимости идентификации в процессе социализации.

Основываясь на теории психосоциального развития Э. Эриксона, отметим, что идентификация рассматривается им не только в психологическом, но и социальном контексте, как организация «жизненного опыта в эго индивидуума», обеспечивая тем самым чувство «индивидуализации и идентичности» [170].

Следуя этим путем, соотнесем фазы психосоциального развития человека с процессом формирования конкретных установок личности.

От 0 до 3 лет период естественных идентичностей, который представляет собой отождествление себя с ви-

дом Homo Sapiens и формирование базовых установок доверия/недоверия к миру, по средствам взаимодействия со значимыми взрослыми (родителями), копируя их формы поведения, эмоциональные реакции и образцы мышления. Стоит подчеркнуть, что когнитивный компонент установки в этом возрасте не отделяется от эмоционального и поведенческого.

Возраст 3-х лет характеризуется гендерной (сексуальная) идентификацией, которая подробно представлена в трудах З. Фрейда, идентификация с родителем своего пола и прививание определенной половой роли. На этом этапе мы наблюдаем формирование важнейших установок (программ) личности: самооценка и принятие себя (половая самоидентификация), эмоциональное реагирование и формы взаимодействия с противоположным полом.

Период раннего и дошкольного детства (4–7 лет) включает начало социальной (нормы и правила поведения в обществе) «Ты плохо себя ведешь», «Ты вечно все ломаешь и портишь», «Ты самый лучший»; национальной (принадлежность к «своей» национальности) и религиозной (основы вероисповедания) идентичности «Мы не такие, как они».

С началом младшего школьного возраста (7–11 лет) продолжают свое формирование предыдущие идентичности и появляется социально-экономическая идентификация (отождествление своей семьи и себя, как неотъемлемой ее части, с другими бедными/богатыми семьями). В этой фазе возрастного развития когнитивный компонент психологических установок имеет смысловое подкрепление: «Они богаче чем мы», «У всех есть, а у меня нет», «Я не буду с тобой дружить, потому что ты беднее меня» и т.п. Направленность личности определяется ведущими установками. Основным социальным институтом формирования установок в этом возрасте является семья и школа.

Подростковый возраст и ранняя юность (12–18 лет) являются переломными периодами в развитии идентич-

ности и прохождении процесса социализации. Социальная ситуация развития в данном возрасте основывается на принадлежности личности к социальной группе и занимаемом статусе в ней, поэтому процесс идентификации выходит на первый план. Одобрение со стороны сверстников подкрепляет формирование установок личности. Именно в этот период возникают четкие негативные/позитивные национально-религиозные, культурные, социально-экономические и другие убеждения. Сюда стоит отнести появление квир-идентичности (англ. queer – странный) – любой, не соответствующей традиционной, модели поведения и идентичности [165].

В начале профессионального пути, выборе профессии, карьеры представители поколения Z являются потенциальными субъектами труда. Возможными проблемами данной стадии являются: принятие решений в ситуации неопределенности, выбор не только профессии, профессиональной образовательной организации, но и стиля жизни, связанного с будущей профессией. На данном этапе нет еще четко выраженных трудовых ценностей, они размыты в сознании подростков и больше характеризуются базовыми компонентами.

Период молодости (18–35 лет) характеризуется идентификацией в нескольких направлениях. Прежде всего, это социально-экономический аспект (сравнение себя с успешными друзьями, коллегами; карьерный статус; уровень благосостояния; наличие семьи); политический аспект (приверженность идеям политических партий и их взглядам), который приобретает яркую окраску и характерен для представителей сильного пола. СМИ и Internet диктуют определенные программы поведения и постановки приоритетов.

Человек, находящийся в начале самостоятельной профессиональной деятельности, должен приспособиться к трудовому коллективу и организационной культуре организации (социальная адаптация), к сложностям про-

фессиональных задач и ситуаций (профессиональная адаптация), к своей профессиональной роли, ее включению в систему личностных смыслов, потребностей и мотивов, что может потребовать преобразований системы ценностей, образа «Я» (личностная адаптация). Несовпадение ожиданий от профессии и реальной действительности приводит к смене трудовых ценностей. Поэтому мы можем наблюдать у представителей поколения Z, начавших трудовую деятельность желание работать на интересной работе с удобным графиком работы и возможностью самореализации.

Также, важно отметить, что в возрасте 23–25 лет возможен кризис профессионального роста, причиной которого является неудовлетворенность возможностями занимаемой должности и карьерой, потребность в дальнейшем повышении квалификации, создание семьи и неизбежное ухудшение финансовых возможностей. Смена трудовых ценностей, а соответственно, и целей на данном отрезке будет характеризоваться желанием стать хорошим специалистом и освоить профессиональные задачи более сложного уровня.

В процессе профессионального становления личности в возрасте (30–33 года) наступает кризис профессиональной карьеры. Его причины заключаются в следующем: стабилизация профессиональной ситуации (стагнация развития), неудовлетворенность собой и своим профессиональным статусом, ревизия «Я-концепции», связанная с переосмыслением себя и своего места в мире, новая доминанта профессиональных ценностей, когда для части сотрудников «вдруг» обнаруживаются новые смыслы в самом содержании и процессе труда (вместо старых, часто внешних по отношению к труду смыслов). В этот период трудовые цели, также приобретут новый аспект, заключающийся в желании карьерного роста и профессионального развития, и возможна кардинальная смена профессиональной деятельности.

Зрелость (35–60 лет) как наиболее длительный этап жизненного пути, видится нам с позиции реализации тех программ, которые были получены ранее. Но процесс идентификации в большинстве случаев усиливается и отождествление происходит уже на бессознательном уровне. По-видимому, это связано с принятием неизбежности судьбы и снижением уровня притязаний («Это моя участь», «Я уже не в том возрасте», «От судьбы не уйдешь»).

Таким образом, личностная идентификация на разных возрастных этапах, направляет процесс становления личности и формирования карьерных целей, способствуя ее адаптации к объективной трудовой реальности. Два последних этапа только предстоит пройти новому поколению, но зная особенности индивидуально-психического развития руководители современных компаний могут выстраивать системы управления человеческим капиталом исходя из уже известных переменных.

Рассмотрев формирование идентичности личности в процессе социализации, обратимся к механизму регуляции деятельности, чтобы прицельно увидеть причины интенсивной персонализации представителей цифровой генерации в пространстве Интернет. По сути, это вопрос: «почему люди делают то, что делают?»:

- удовлетворение потребностей («я хочу»);
- реагирование на стимул («он первый начал»);
- предрасположенность («стереотип поведения»);
- социальная нормативность («все так делают»);
- смысл, жизненная необходимость («мне это важно»).

Смысловая регуляция рассматривается как система психологических механизмов, обеспечивающих соответствие протекания деятельности субъекта [71].

Формирование смыслов на разных возрастных этапах направляет процесс становления личности, способствуя ее адаптации к объективной реальности посредством регу-

ляции поведения. Мы видим, что смыслы приобретаются молодым поколением для интеграции себя с социумом и важность данного действия. Они формируют направленность личности в целом, определяя ее доминирующие мотивы и соответствующие им стили поведения. К положительным установкам следует отнести те, которые являются безусловной движущей силой в развитии индивидуальности личности. Отрицательные же, напротив, блокируют, замедляют, тормозят этот процесс и личность прибывает в «статическом» состоянии.

Таким образом, выявленные проблемы указывают на целесообразность пересмотра концепции управления человеком в организации. Для трансформации концепции управления человеческими ресурсами необходимо учесть ряд факторов [68]:

- численность представителей поколения iGen в трудовой сфере постепенно возрастает, следовательно неизбежен конфликт поколений в профессиональной среде;
- гибкие графики занятости заменяют традиционный формат, что нивелирует различия между представителями различных поколений.
- создание системы наставничества (коучинга) будет способствовать профилактики организационных конфликтов поколений.

Для повышения эффективности управления и профилактики трудовых конфликтов поколений, а следовательно, повышения продуктивности организации предлагается внедрить в управленческую практику руководителей ряд методов:

1. Ценность каждого сотрудника. Разъяснительная практика для повышения самооценки сотрудников всех поколений, которая способствует осознанию специалистами своей значимости для предприятия. Данная работа предотвращает возникновение служебных конфликтов, связанных с карьерными вопросами.

2. Гибкие условия труда. Данное условие способствует сохранению чувства удовлетворенности работой, вовлеченностью и заинтересованностью сотрудников.

3. Профессиональное обучение сотрудников разных поколений.

4. Индивидуальные карьерные лестницы.

5. Работа в разновозрастных командах.

6. Трансформация рабочего места.

7. Обучение руководителей практике управления трудовыми конфликтами.

8. Недопустимость возрастной дискриминации в трудовой сфере.

9. Поощрение инициативности представителей разных поколений.

10. Система наставничества.

Прогноз применения межпоколенческих практик взаимодействия в процессе управления человеческим капиталом позволит достичь следующих результатов:

- преодоление проблемы текучести кадров в организации;

- активизация потенциала поколения X за счет удовлетворения потребности поколения Z, и наоборот;

- быстрые темпы роста производительности труда по средствам взаимодействия представителей различных поколений, занимающих различные позиции в организации, имеющие разный возраст и опыт;

- профессиональное обучение сотрудников ресурсами поколения X, через системы наставничества;

- внедрение инновационных технологий в организациях ресурсами поколения Z.

Основная роль в преодолении трудовых конфликтов представителей Gen Z, поколений бэби-бумеров, X и Миллениалов в целях достижения конкурентных преимуществ организации возлагается на руководителей.

2.3. Трудовой гостинг как организационное отчуждение

Гостинг в трудовых отношениях (трудовой гостинг) – новый тренд поведения человека по отношению к организации – явление достаточно новое и не исследованное. Это – явление, когда потенциальный сотрудник успешно прошел HR-собеседование, получил job offer и не вышел на работу, или внезапно исчез как призрак, оказавшись исключительно для компании в статусе «вне зоны доступа»: работа, коллеги и руководство становятся чуждыми для такого сотрудника без объективных оснований (экономических, социально-технологических, организационных). Данное явление зафиксировали сравнительно недавно зарубежные и отечественные работодатели.

Гостинг (от англ. ghost – призрак) явился трендом 2018 года в трудовых отношениях: почти половина рекрутеров Великобритании из более 600 опрошенных LinkedIn «столкнулись с увеличением числа гостей» [266]. По данным Telegraph Media Group Limited, опрос, проведенный веб-сайтом CV-Library среди 1200 британских работодателей, позволил установить, что «каждый десятый работник отказался от собеседования в последнюю минуту, причем среди миллениалов эта цифра достигла 17,7 %». Также гостерами по отношению к своему работодателю «выступили 10 % действующих сотрудников» [266]. Гостинг зафиксирован и в США, данное явление упоминается в «Бежевой книге» – аналитическом отчете Федеральной резервной системы об оценке экономической ситуации в 12 округах за ноябрь 2018 года. В частности, ряд работодателей округа Чикаго заявили, что столкнулись с ситуацией, «когда сотрудник перестает приходить на работу без уведомления, а впоследствии связь с ним оказывается невозможной» [270].

В России явление гостинга подтверждено результатами опроса, проведенного компанией HeadHunter среди

287 работодателей в феврале 2019 года. В результате исследования установлено, что с гостингом сталкивались 59 % респондентов, причем большинство случаев «призрачного поведения» продемонстрировали потенциальные работники организации. Так, в 66 % случаев соискатели перестали выходить на связь с работодателем после собеседования; 49 % – после получения предложения о работе; после того, как компании официально наняли сотрудника, он переставал выходить на работу / связь через несколько дней в 26 % случаев и через несколько недель в 17 % случаев после ее начала; в 14 % случаев гостинг проявили сотрудники, достаточно давно работавшие в компании и только 10 % работодателей не сталкивались с фактом гостинга [21].

Кроме того, в определенной степени подтверждением проблемы актуальности гостинга могут служить результаты исследований организационной лояльности сотрудников – представителей поколений Millennials и Z (IGen), цифрового поколения. Согласно опросу Gallup, 36 % миллениалов планируют искать работу в другой организации в ближайшие 12 месяцев [177]. Наряду с этим установлено, что 83 % представителей поколения Z рассчитывают провести на первой работе 3 года или меньше. Наряду с этим, 27 % респондентов планируют задержаться на первой работе менее года [197]. Исследования глобальных трендов в сфере человеческого капитала в России, проведенные консалтинговой компанией Deloitte в апреле 2019 года позволили установить, что только 28 % представителей поколения миллениалов рассчитывают остаться в настоящей компании более 5 лет, тогда как 61% представителей поколения Z планируют покинуть компанию в течение 2 лет [140]. Вместе с тем следует учитывать противоречивость полученных данных и сложности в исследовании организационной лояльности представителей цифрового поколения по той причине, что данное поколение только начинает проявлять себя в качестве рабочей силы. Несомненно, результаты подобных исследований не определяют однозначность перспективы трудового гостинга, а выражают

лишь тенденцию к изначальному восприятию сотрудников кратковременности организационных отношений.

Зарубежные практики связывают гостинг в трудовых отношениях с экономическими факторами. В частности, исследователи в Великобритании объясняют данное явление ростом количества вакансий, определяющим преимущества соискателей перед работодателями [266]. По данным Управления национальной статистики Великобритании (Office for National Statistics, ONS), зафиксирован устойчивый рост количества вакансий, начиная с марта 2012 года. Данные оценки основаны на обзоре вакансий – обследовании предприятий, предназначенном для предоставления оценок количества вакансий в экономике, за исключением сельского хозяйства, лесного хозяйства и рыболовства (небольшой сектор, для которого сбор оценок не является практичным).

На рисунке 3 представлена динамика изменения общего количества вакансий в Великобритании (по вертикальной оси указано значение в тысячах, по горизонтальной – период измерения).

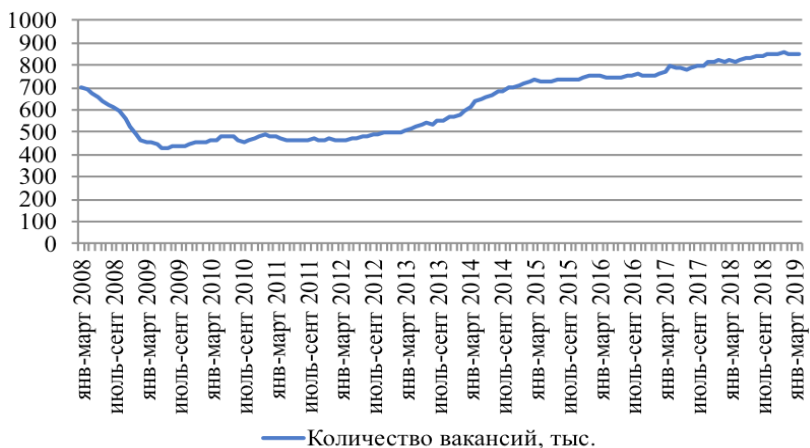


Рис. 3. Общее количество вакансий в Великобритании, тыс.

Источник: ONS [279]

Так, если в марте-мае 2012 года общее количество вакансий составило 411000, в феврале-апреле 2018 – 725000, то в феврале-апреле 2019 года данный показатель вырос приблизительно до 752000 [279], по другим данным – до 846 000 [280]. Соответственно, прирост вакансий в феврале-апреле 2019 года по отношению к тому же периоду 2018 года составил 3,7 % (или 16,7 %).

Для анализа и оценки динамики общего количества вакансий на российском рынке труда были использованы разные базы данных (Росстата, Роструда и группы компаний HeadHunter), статистика которых позволяет рассмотреть ситуацию с разных сторон и выявить тенденции в ее развитии.

Источником данных о потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест выступила отчетность Федеральной службы государственной статистики, сформированная на основе выборочного обследования организаций, проводимого раз в два года, соответственно по четным периодам с 2008 по 2018 год. Данное обследование включало организации (без субъектов малого предпринимательства), осуществляющие все виды экономической деятельности, кроме организаций, основным видом деятельности которых является финансовая деятельность; государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование; деятельность общественных объединений и экстерриториальных организаций [95]. Применение линейной интерполяции (Microsoft Excel) позволило рассчитать данные в указанный интервал времени по нечетным периодам.

На рисунке 4 показана потребность организации в работников в России (по вертикальной оси указано значение в тысячах, по горизонтальной – период измерения).

Данные Роструда явились источником информации о ситуации на регистрируемом рынке труда о потребности в работниках, заявленной работодателями за период с 01.01.2012 года по 01.05.2019 года и размещенные в открытом доступе [132]. В базе данных Роструда соответствующая информация представлена по месяцам на конец периода.

Трансформация концепции управления человеком в организации



Рис. 4. Потребность организации в работниках в РФ, тыс. чел.
Источник: переработано и дополнено авторами на основе [95] (Росстат)

В связи с этим для корректного сравнения с профилем вакансий Росстата, было рассчитано среднегодовое значение потребности в работников, заявленной работодателями в период с 2012 по 2018 год. На рисунке 5 представлена потребность в работниках в России, заявленная работодателями (вертикальная ось показывает количественное выражение потребности, горизонтальная – период измерения).



Рис. 5. Заявленная работодателями потребность в работниках в РФ
Источник: переработано и дополнено авторами на основе [132] (Роструд)

Дополнительным подтверждением отсутствия стабильного роста общего количества вакансий являются альтернативные исследования рынка труда группы компаний HeadHunter. Данные статистики сформированы по месяцам текущего года относительно аналогичного периода прошлого года. На рисунке 6 показана динамика общего количества вакансий по Российской Федерации, демонстрирующая изменение спроса на сотрудника у работодателя по рынку в целом по всем профессиональным областям (вертикальная ось содержит значение в процентах, горизонтальная – период).



Рис. 6. Динамика спроса на сотрудника у работодателя по РФ
Источник: переработано и дополнено авторами на основе [131] (Hh.ru)

Снижение прироста вакансий наблюдается примерно с декабря 2018 года. Впервые за последнее время в мае 2019 года зафиксирована отрицательная динамика прироста вакансий, составившая – 4 %, тогда как максимальный показатель прироста вакансий за указанный период зафиксирован на уровне 57 % в июне 2018 года по отношению к июню 2017 года [131].

Таким образом, рассматриваемая ситуация на российском рынке труда отличается от аналогичной ситуации в Великобритании. Анализ общего количества вакансий на российском рынке труда позволил выявить, во-первых, отсутствие линейного роста спроса на сотрудников и, во-вторых, нестабильный характер изменения общего количества вакансий. Следовательно, динамика общего количества вакансий в России не может являться единственным основанием для проявления трудового гостинга. Также следует учитывать и относительную информативность данного показателя по причине релевантности сведений, предоставляемых предприятиями о количестве вакантных мест.

Анализируя возможные основания трудового гостинга, следует принять во внимание социально-технологические факторы данного тренда. Обращение к социально-технологическим факторам трудового гостинга обусловлено тем, что данное явление, как правило, демонстрируют представители определенной генерации соискателей, на чье поведение повлияла электронно-цифровая среда. Развитие информационных технологий позволило нивелировать физические границы и изменить формат коммуникации: за счет виртуализации общения уменьшилось количество контактов «лицом-к-лицу». В большей степени высокотехнологичные изменения охватили молодое поколение.

В совместном исследовании Google и Ipsos в 2016 году выявлено, что ежедневно используют Интернет 98 % молодежи, тогда как среднероссийский показатель составил 65 %. При этом 57 % молодежи в возрасте от 13 до 24 лет проводят время на сайтах и приложениях социальных сетей, четверть респондентов этого возраста каждые 30 минут проверяют информацию в социальных сетях, 27 % опрошенных проводят в социальных сетях более 5 часов в день [157]. По данным агентства We Are Social и сервиса Hootsuite, к январю 2019 года количество зарегистри-

рованных пользователей в социальных сетях составило 3,48 миллиарда пользователей – примерно 58 % от взрослого населения, российский сегмент социальных медиа составил 49 % от общей численности населения; в целом за 5 лет мировая аудитория социальных платформ увеличилась почти в два раза [229].

Социальные медиа и интернет-сервисы обмена мгновенными сообщениями усилили возможность одностороннего обрыва связи без объяснения причин. Технологически обрыв коммуникации явился нормой виртуального общения как и тот факт, что «возможность общаться анонимно не требует обязательной ответственности за свои поступки и слова» [121].

Организационным фактором гостинга может выступить неэффективная коммуникация – отсутствие взаимопонимания, «взаимодействия с другими как обменом смыслами» [274] и, как следствие, сложности в отношениях между работниками и работодателями.

В организационных факторах трудового гостинга также проявляется влияние технологических факторов. «Молодые сотрудники, привыкшие к гиперсвязанному, информационно-насыщенному миру, не терпят рабочих мест, которые не могут предоставить обратную связь или своевременную реакцию на их потребности», – заключает К. Папино – директор по маркетингу компании TINYpulse, специализирующейся на опросах сотрудников. Как поясняет К. Папино, «сотрудникам, которые иногда чувствуют себя не услышанными и недооцененными, может показаться, что у них нет выбора, кроме внезапного ухода» [194].

По данным службы исследований компании HeadHunter, основной причиной гостинга с точки зрения преобладающего большинства российских работодателей – 82 % – является отсутствие решимости соискателя или сотрудника напрямую заявить, «что их что-то не устраивает». 36 % работодателей связывают гостинг с неожиданным нахождением соискателем более интересной/высокоопла-

чиваемой работы. Еще одной из причин гостинга указан «слишком высокий уровень стресса, когда проще не явиться на работу, чем что-либо объяснять, – так считает 21 % работодателей. В число других причин гостинга, указанных работодателями и в совокупности составивших 9 %, вошли следующие: «безответственность», «внутренние комплексы, связанные с новым коллективом», «индивидуально, причины обычно разные и не всегда логичные», «инфантилизм нынешней молодежи» и «низкая культура делового общения». По 7 % голосов респондентов распределились между временной или постоянной утратой работоспособности и затруднением ответить [21]. Следовательно, доминирующими причинами трудового гостинга являются ценностные и психологические факторы.

Таким образом, критический анализ экономических, социально-технологических и организационных факторов трудового гостинга позволяет заключить, что отдельно рассматриваемые причины не могут выступить основанием для данного явления. Указанное подводит к целесообразности обращения к универсальному подходу, позволяющему целостное осмысление гостинга в трудовых отношениях.

Таким является философский подход, позволяющий рассмотреть трудовой гостинг – безосновательное прекращение отношений с организацией – формой организационного отчуждения. С позиции философии «отчуждение» представляет определенную объективацию «качеств, результатов деятельности и отношений человека, которая противостоит ему как превосходящая сила и превращает его из субъекта в объект ее воздействия» [93, с. 181]. В управлении «отчуждение» основано на делегировании полномочий – акта сознательного человеческого действия. Корни отчуждения уходят в теорию общественного договора Нового времени (в позиции Ж.-Ж. Руссо, Д. Локка, Т. Гоббса, К. Гельвеция), предполагающего передачу человеком собственных прав государству – носителю верховной власти.

Человек, – пояснял Т. Гоббс, – должен стремиться к миру, он «должен согласиться отказаться от права на все вещи в той мере, в какой это необходимо в интересах мира и самозащиты, и довольствоваться такой степенью свободы по отношению к другим людям, которую он допустил бы у других людей по отношению к себе»; «взаимное перенесение права есть то, что люди называют договором (contract)» [20].

В контексте выполнения человеком трудовой функции в организации понятие «отчуждение» представляет форму самоотстраненности человека, реализуясь в «отчуждении человека от ...» – человека, процесса и результата труда: «собственная деятельность человека становится для него чуждой, противостоящей ему силой, которая угнетает его вместо того, чтобы он господствовал над ней» [89, с. 31].

Отчуждение как явление отстраненности человека от себя основано на социально-экономических факторах. В концепции К. Маркса отчуждение как обесценивание человека проявляется в отношении к продукту – результату труда «как к предмету чуждому и над ним властвующему», так и в производственной деятельности – как «отношение рабочего к его собственной деятельности, как к чему-то чуждому, ему не принадлежащему» [169, с. 564], в результате чего от человека отчуждается его родовая сущность.

Отчуждение универсально, оно приниживает «отношение человека к своей работе, к потребляемым им вещам, к государству, к своим ближним и к самому себе» [152, с. 147]. Явлению отчуждения могут быть подвергнуты различные категории работников. Согласно Э. Фромму, отчуждение присуще как рабочему, так и менеджеру – администратору и/или владельцу предприятия. Отчуждение в капиталистическом обществе объясняется однообразием труда, объективизацией мира в условиях массового индустриального производства и бюрократизации организационной структуры. «Природу отчуждения нельзя

понять в полной мере, не учитывая одной особенности современной жизни: рутинизацию и вытеснение осознания основополагающих проблем человеческого существования» [152, с. 168]. В современном обществе явление отчуждения актуализируется в условиях нестабильной среды под влиянием постоянно возрастающего потока информации. Проблема отчуждения в информационном обществе является самостоятельным предметом исследования [16; 37; 46; 52; 81; 167].

Гостинг как реальный процесс в трудовых отношениях представляет новую форму отчуждения – отчуждение человека от организации и организационных отношений – потенциальных или существующих, при котором свобода трудовых действий не уравновешена ответственностью. К оценке перспектив трудового гостинга следует подходить диалектически.

С одной стороны, перспектива распространения трудового гостинга определена ожидаемым массовым приходом на рынок труда молодежи, органично вписанной в высокотехнологичную цифровую среду – миллениалов, поколения Y и следующего за ним поколения Z («IGen», «цифрового поколения», «сетевое поколение»), ценности которых сформировались в условиях и под влиянием электронно-сетевой среды. С другой стороны, необходимо принять во внимание, что теория поколений Н. Хоува и У. Штрауса, в контексте которой происходит оценка перспектив рабочей силы, определяет не только цикличность смены поколений и отличия в ценностных ориентациях представителей разных генераций, но и предусматривает изменения в отношении и поведении человека по мере его взросления, выражаясь в так называемой «поколенческой диагонали» [224, р. 45]. Кроме того, не следует игнорировать и колебания трудовой мобильности и ее снижение с возрастом: «среди молодежи (до 30 лет) интенсивность внешней мобильности превышает 25 %, а внутренней достигает 8,5 %, тогда как среди пожилых

(50 лет и старше) аналогичные показатели составляют соответственно лишь 9,5 и 3 %» [17, с. 215].

Подход к трудовому гостингу как организационно-му отчуждению предполагает решение данной проблемы с позиции преодоления (снятия) отчуждения, включая определение факторов, способствующих его устранению или предупреждению.

Во-первых, преодоление трудового гостинга целесообразно с позиции внедрения принципа прозрачности. Прозрачность – это общее свойство коммуникации в организации, характеризующее данный процесс как «просматриваемый насквозь» в силу открытости организационных взаимодействий (отношений) для анализа, оценки, логического вывода, объяснения и регулирования и отказа от двойных стандартов. Принцип прозрачности позволяет оценить организационные отношения истинными – соответствующими действительности, какими они и являются на самом деле. Прозрачность в данном контексте обладает моральной природой, это – императив коммуникации в организации, повышающий степень доверия и взаимопонимания различных заинтересованных сторон.

Обращение к принципу прозрачности в преодолении организационного отчуждения обладает преимуществами как для гостей, так и для компании. «Прозрачность необходима тем, кто обижен, чтобы они могли требовать некоторого возмещения или, по крайней мере, признания своего переживания» [220, р. 3]. Аргументация в пользу принципа прозрачности с позиции бизнеса основана на снижении транзакционных издержек, в том числе юридических и финансовых, связанных с отсутствием сотрудника на рабочем месте и наймом нового.

Вместе с тем даже в условиях культивирования в организации принципа прозрачности, следует учитывать сложности внедрения данной интеракции. Практика принципа абсолютной честности и предельной прозрачности в инвестиционной компании Bridgewater Associates – пятой по

важности в США по версии Fortune – показала, что процесс адаптации сотрудников к такому принципу коммуникации «может занимать до 18 месяцев – все зависит от индивидуальных особенностей человека» [26, с. 366].

В соответствии с поставленной целью и исходя из принципа прозрачности предлагается к внедрению трансформация организационной структуры. В определении концепта трансформации организационной структуры мы исходим из посылки, что современная форма организационного отчуждения проявляется под влиянием и в условиях сложной, нестабильной, динамически развивающейся среды. Бюрократическая организация, со свойственной ей иерархичностью, предельной формализацией организационных отношений, стандартизацией и адекватная запросам индустриализма [12; 13; 64; 83; 145], не предполагает свободу трудовых действий. Бюрократическая система не только не решает проблемы отчуждения, но и поддерживает его системой контроля: «отчужденный субъект поглощается формой отчужденного бытия» [79, с. 273]. Бюрократия не в состоянии оперативно и гибко реагировать на проблемы как вызовы времени, возникновение которых с неизбежностью сопровождает постоянно нарастающий поток информации. Такой изменяющейся среде релевантна Ad hoc организация, основным координационным механизмом которой является «взаимное согласование» (Г. Минцберг).

В определении Э. Тоффлера Ad hoc-кратия – исключительно подвижная, динамическая организация, обогащенная информацией, где разрушаются вертикальные и горизонтальные иерархические связи, определявшие границы подчинения и специализации, в которой на смену постоянства приходят «кратковременность и мимолетность – высокая степень подвижности при переходах от одной организации к другой, никогда не кончающаяся реорганизация внутри них, постоянное порождение и отмирание временных рабочих группировок» [145, с. 168] и направ-

ленность на решение проблем, а не выполнение работы «для начальства».

Ad hoc организация с ее «незначительной формализацией поведения», предполагает «использование инструментов взаимодействий в целях взаимного согласования» [83, с. 433] и командную организацию работы. Данный тип организационной формы предоставляет возможность своевременного установления анти-иерархичной обратной связи как показателя эффективности коммуникации и выстраивания организационных отношений на основе принципа прозрачности.

Инструментом преодоления организационного отчуждения определяется вовлеченность человека в организацию. К вовлеченности как средству преодоления экономического отчуждения при «вовлечении человека в процесс труда» обращались представители философии марксизма и персонализма, выступая «против капитализации общества и культуры вещей» и утверждая необходимость «самореализации человека посредством процесса труда» [112, с. 496]. Современный исследовательский и практический интерес к повышению уровня вовлеченности персонала связан с осознанием ценности человека в организации как основного источника и драйвера ее конкурентоспособности. Анализ многообразия методологических подходов к определению вовлеченности персонала, ее диагностике, алгоритмизации, повышению уровня и выявлению бизнес-показателей и эффектов [23; 32; 52; 66; 154; 156; 161; 181; 188] свидетельствует об актуальности проблемы вовлечения сотрудников как проявления отношения к организации, труду и руководителю.

Вовлеченность с целью преодоления организационного отчуждения реализуется на основе прозрачности и предполагает признание ценности взаимодействия и разделение организационных целей, осмысленную, эмоциональную приверженность организации, проявляющуюся

в поведении сотрудника и приводящую к повышению производительности труда.

Необходимо учитывать, что гостерами и основным объектом вовлеченности выступают «цифровые аборигены» [221], для которых digital-бытие – естественное существование. В соответствии с этим, идентификацию ценностей сотрудника и организации рекомендуется выстраивать при виртуализации отношений человека и организации. Стимулирование потенциальных гостей гибким режимом и дистанционной работой в соответствии с действующим законодательством [146] в сферах деятельности, позволяющих удаленное выполнение трудовых функций, подчеркнет признание ценности сотрудника со стороны организации и утвердит персональную ответственность работника, способствуя развитию организационных отношений.

Таким образом, трудовой гостинг является формой организационного отчуждения – отчуждения сотрудника от организации и организационных отношений – как действующих, так и потенциальных, при которой свобода трудовых действий работника не уравновешена его ответственностью. Осмысление гостинга в трудовых отношениях требует диалектически учитывать совокупность различных факторов, влияющих на его возникновение. Для преодоления гостинга как формы организационного отчуждения недостаточно игнорировать факт его существования. Также устранение гостинга невозможно и при возвращении к состоянию мира «до высоких технологий» как основанию трансформации коммуникации в повседневности. К преодолению трудового гостинга целесообразно подходить с позиции трансформации отношения к человеку в организации, культивируя принцип прозрачности и реализуя концепт вовлеченности в адхократической среде. Гостинг не следует оценивать исключительно негативно. Необходимо учитывать потенциал риска бесосновательного обрыва трудовых отношений.

Выводы по второй главе

Проблема управления сотрудниками новой генерации обусловлена перспективой преобразования мира поколением, уникальность которого впервые объясняется формированием в цифровой среде высоких технологий.

Исследование специфики Gen Z («цифровых аборигенов», «IGen», «NetGen», «поколения 9/11», «поколения селфи», « сетевого поколения», «Homelanders», «New Silent Generation» и т. д.) и выявление проблем управления данной когортой сотрудников реализуется в рамках классического варианта теории поколений N. Howe и W. Strauss.

Gen Z – первое глобальное поколение, не знающее границ и органично вовлеченное в виртуальное пространство с формализацией статуса “on-line” на различных видах электронных гаджетов. Недостаточная изученность молодой когорты по причине возраста порождает противоречивые представления и мифы о специфике данного поколения. С определенностью можно фиксировать лишь влияние цифрового мира на мировоззренческие установки Gen Z.

Концептами организационно-трудовых ценностных установок, определяющих отношение сотрудников поколения «цифры» к работе, выявлены понимание и осознание, самость (Selfie, “DIY”), рабочий гедонизм, сотрудничество, гибкость и краткосрочность. Группы проблем управления молодой генерацией сотрудников выражены противоречиями между естественностью интернет-существования и предпочтением личных контактов, между адаптацией к информационно насыщенному миру в форме клип-восприятия и отсутствием его осмысленности, между сосуществованием практичности и безосновательным обрывом трудовых отношений, двойными стандартами по отношению к гибкости – предпочтением гибкости условий

труда и неготовности адаптации к организационной реальности при возникновении сложностей и/или отсутствии гедонистического эффекта от выполнения рабочих задач. Также *Gen Z* не ценят априори авторитет руководителя, предпочитая сотрудничество со старшими в условиях постоянной обратной связи.

Ценности трудовой деятельности нового поколения сотрудников основаны на материальном достатке. Наряду с этим в иерархии трудовых ценностей преобладают комфортные условия труда и «интересность» работы. Модель поведения *Gen Z* на рынке труда может выступить предметом конфликтов в организации, поскольку *Z* не нацелены на реализацию долгосрочного планирования карьеры в конкретной профессиональной сфере и компании. Трудовые конфликты *Z* с другими поколениями сотрудников подразделяются в целом на служебные и неслужебные. Зонами возникновения трудовых конфликтов являются зона «виртуальной реальности» или цифрового мира и «состояние on-line», «субъективность восприятия», «конкуренция поколений», «коммуникативный барьер». Процесс идентификации личности представителей нового поколения посредством сети Internet предопределен, что отражается в высокой степени персонализации – брендовости и имиджа *Gen Z*.

Введенное в научный оборот понятие «трудовой гостинг» (гостинг в трудовых отношениях) релевантно новому явлению поведения человека по отношению к организации, зафиксированному зарубежными и российскими работодателями. Критический анализ, включая анализ статистических данных, позволил обосновать, что трудовой гостинг – прекращение отношений человека и организации (существующих и потенциальных, при трудоустройстве сотрудника) не имеет совокупных объективных оснований (экономических, социально-технологических, организационных). Целостное осмыс-

ление данного явления в трудовых отношениях в рамках философского подхода позволило определить трудовой гостинг формой организационного отчуждения – отчуждения человека от организации и организационных отношений – при котором свобода трудовых действий работника не уравнивается его ответственностью и обосновать необходимость преодоления (снятия) данной формы отчуждения. Решение данной проблемы целесообразно при трансформации отношения к человеку в организации, отказу от концепта его ресурсности: переходу к организационной структуре Ad hoc, культивировании в организации принципа прозрачности, вовлеченности, стимулировании потенциальных гостеров гибкими условиями труда. Таким образом, решение проблемы трудового гостинга может стимулировать развитие организационных отношений.

Глава 3

ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Трансформация концепции управления человеком в организации в условиях VUCA-среды: переход к акторскому управлению

Современный интерес к трансформации концепции управления человеком в организации обусловлен изменением характера общественных отношений в условиях неустойчивого VUCA-мира и диджитализации среды. В отечественных реалиях цифровая трансформация бизнеса, государственного и муниципального управления, образования, здравоохранения, а также изменение системы управления предусмотрены федеральной программой «Цифровая экономика Российской Федерации» [111].

Современные исследователи обращаются к вопросам трансформации в социально-экономической системе, происходящим под влиянием внешней среды, при переходе от индустриальной к постиндустриальной экономике [133; 155], доказывая необходимость трансформации объекта управления от отдельной социально-экономической системы к взаимодействию – системному комплексу, бизнес-экосистемам, сетям взаимодействия [125]. Актуальность трансформации организационной структуры и переход от бюрократической к сетевой форме организации обоснованы и в контексте бизнес-изменений [35]. Разработаны основные направления трансформации экономических концепций в управлении проектами и качеством [160]. Вопрос трансформации эксплицирован в отношении систем и структуры оплаты труда персонала на основе сбалансированной системы показателей (BSC) [85]. Исследованы вопросы digital-трансформации: установлена роль цифро-

вой трансформации, выделены ее ключевые направления [3; 8; 82; 120; 186; 187].

Раскрывая сущность и структуру трансформации концептуальных представлений об управлении человеком в организации, следует прояснить значение понятия «трансформация».

Термин «трансформация» (от лат. *transformatio* – превращение, преобразование) является междисциплинарным, употребляется в кибернетике, биологии, физике, лингвистике, психологии, экономике, юриспруденции, политологии, культурологии и т.д. Вне зависимости от области исследования и практического применения, данное понятие указывает на процесс изменений состояний объекта под воздействием определенного фактора (или ряда факторов), под которым понимаются: «1) превращение, преобразование, изменение вида чего-либо; 2) изменение наследственных свойств бактериальной клетки за счет проникновения в нее чужеродной ДНК (биол.); 3) преобразование одной синтаксической конструкции в другую (лингв.); 4) в театре, цирке и на эстраде сценический прием, который основан на способности артиста быстро изменять внешность при помощи грима, парика, костюма» [127, с. 678]. Трансформацию определяет фундаментальность преобразований, обусловленных изменениями во внешней среде как объективной реальности и необходимостью адаптации к ним определенной системы или ее элементов.

Структура и сущность процесса трансформации исследована в контексте теории систем. Согласно позиции пионера в исследовании сложных систем У. Эшби, в структуре трансформации принято выделять одновременное присутствие нескольких элементов: объекта воздействия (операнда), воздействующего фактора (оператора) и результата (преобразование операнда) [182, р. 10–11]. В результате трансформации у объекта появляются производные свойства, которые, во-первых, не сводятся к совокупности их

исходных элементов и, во-вторых, указывают на изменение направления развития – характера или структуры. Появление у операнда производных свойств указывает на состоявшийся процесс перехода – процесс смены состояний объекта, свидетельствующий о преодолении пределов его существующих свойств. Собственно трансформация имеет место в случае более, чем одного перехода, это – «множество переходов для некоторого множества объектов воздействия» [182, р. 10]. Несмотря на то, что трансформация может произойти под воздействием физического фактора внешней среды, данный процесс не сводится к физическим причинам, преобразование определяется «предоставлением набора операндов и указанием того, на что каждый из них изменен» [182, р. 11]. В трансформации необходимо знать о действии оператора на операнды, а не о сущности оператора как такового.

По отношению между набором операндов и трансформациями как результатами изменений, преобразования подразделяются на закрытые и открытые. Закрытость трансформации предполагает, что в результате действия оператора на множество операндов, что полученный набор преобразований не будет содержать элемента, который бы отсутствовал в первоначальном наборе. Трансформация является открытой, если в результате действия оператора порождаются новые элементы.

Вариативность результатов преобразований выступает основанием их разделения на однозначные, идентичные и неоднозначные. Однозначным является преобразование, при котором каждый операнд трансформируется только в один измененный образ. В особых случаях типом однозначных трансформаций являются преобразования, в которых каждое измененное состояние указывает на уникальный операнд и составляет с ним единое целое. Идентичной определяется трансформация, в которой «не происходит никаких изменений, где каждое изменение является тем же самым, что и его операнд» [182, р. 15]. Не-

однозначным (многокомпонентным) является преобразование, для которого характерна вероятность обращения операнда в более чем один трансформированный образ или возможность получения набора траекторий развития событий. Неоднозначное или – недетерминированное – преобразование У. Эшби определяет стохастическим, это «положение, при котором существует возможность множества переходов из каждого состояния, вскоре становится неуправляемым» [182, р. 162].

Следует учитывать, что трансформация как свойство не ограничено экспликацией относительно объективированных, в частности, технических систем и ресурсов. Современные исследователи W. Bauer, M. Hämmerle, S. Schlund и C. Vocke понимают трансформируемость в общем смысле, как «способность быстро и надолго вносить изменения в существующую систему» и относят данное свойство «к структурным изменениям в системе». W. Bauer и соавторы подчеркивают, что «именно люди играют важную роль в организационных инициативах и, следовательно, составляют основу подходов, призванных обеспечить трансформируемую реакцию на колебания в вариантах и объемах» [186, р. 419.].

Современное преобразование HR-операндов с их последующей объективацией в практике происходит под влиянием хаотичной и волатильной внешней среды, характеризующейся VUCA-моделью, и при активном внедрении digital-технологий. Цифровые технологии активно проникают в сферу HRM, начиная от этапа найма и адаптации до обучения, вовлеченности, развития и оценки сотрудников. «Сочетание физического и виртуального мира является ключевым фактором успеха будущей работы» [187, р. 3].

Следует учитывать, что нестабильный мир неподконтролен человеку. Неизменность, постоянство, долгосрочность, пригодность, универсальность – подобные маркеры в решении организационных проблем и в управлении

человеком не соответствуют нестабильной среде и не будут определяющими в новых условиях. Для организации и управления взаимодействием в нестабильной digital-среде требуются иные, преобразованные, концепты и методы управления.

Человеческим ресурсам и моделям поведения человека в организации свойственна трансформация. К XXI веку «человеческие ресурсы, – отмечают S. Sardak, A. Samoilenko и O. Don, – отошли от патриархальных, библейских и классических отношений, приобретя трансформированные социальные и экономические свойства» [259, p. 51]. Представления о новом типе общественных отношений находят отражения в соответствующих моделях экономического поведения человека в организации: Homo Economicus и Associative Man.

Концепция Homo Economicus объясняет поведение человека с позиции экономического подхода, интегрирующего достижения социологии, психологии и экономики. Homo Economicus – это, прежде всего, рационально действующий субъект, обладающий следующими обобщенными характеристиками. Это – «самозаинтересованный субъект», «действующий исключительно в соответствии с собственными интересами и предпочтениями» [208, s. 4]. Homo Economicus – это субъект, действующий рационально, сознательно ставящий цели и ориентирующийся на принцип максимального достижения цели при минимальных затратах, формально рациональный в принятии решения, «систематически выбирая его из доступных альтернатив» и «проверяя логическую последовательность и согласованность действий» [208, s. 5]; максимизирующий личную выгоду как «конечную цель рационального человеческого действия» [208, s. 6]. Он реагирует на изменения условий внешней среды, имеет фиксированные предпочтения; это субъект, «обладающий полнотой информации об альтернативных действиях и способный оценить последствия различных действий» [208, s. 9]. Таким образом,

критериями рациональности в контексте экономической наук как главного отличия Homo Economicus являются «*формализм* (нейтральность в отношении содержания целей), *антипсихологизм* (независимость от процессов формулирования выбора), требования *осознанности, целенаправленности и оптимальности*» [166, с. 172].

Вместе с тем модель “Homo Economicus” в ее классическом варианте претерпела изменения. В частности, современным отечественным исследователем Н.В. Комаровской установлена трансформация данной модели под влиянием иррационального начала (“Spiritus Animalis” Д. Акерлофа, Р. Шиллера), проявления которого (доверие, чувство справедливости, недобросовестность (злоупотребление), денежная иллюзия, восприимчивость к историям успеха) нарушают совершенство рыночного механизма. Кроме того, в преобразовании модели «Homo Economicus» прослеживается влияние основных свойств «функции рискованных потерь» (в теории перспектив Д. Канемана и А. Тверски): зависимости от исходного положения, уклонения от потерь и уменьшающейся чувствительности, объясняющих выбор экономических агентов их психологическими особенностями [60].

Идея Ассоциированного Человека принадлежит американскому философу и социологу Э. Тоффлеру. Ассоциированный Человек – Associative Man (AM) – это новый тип сотрудника, появление которого обусловлено изменениями в организации, возникшими вследствие трансформации внешней среды: постоянным ее обновлением в условиях высокой скорости перемен.

AM возникает в эдхократии (от лат. *ad hoc* – для данного случая) – неформальной организации супериндустриального общества, сменяющей бюрократию индустриализма, признаками которой являлись постоянство, иерархичность и разделение труда. Эдхократия – это принципиально новая форма организации: гибкая, функциональная, динамичная, обогащенная информацией, представленная

«временными рабочими ячейками и исключительно мобильными индивидами» [145, с. 166]. Эдохократическая организация требует от сотрудников проявления иного, по сравнению с предшествующей ей бюрократией, набора компетенций. Бюрократическому «человеку организации» – функционеру – Тоффлер противопоставляет Ассоциированного Человека.

Статус-кво АМ определен термином “associate” (от англ. – партнер, соратник, союзник), означающим отношения партнерства и равенства в отличие от отношения подчиненности функционера в бюрократической организации. Ассоциированный Человек – это помощник, советник, равноправный член временного трудового коллектива, для которого организация выступает средством достижения целей. АМ не подчиняется организации, более того, он стремится использовать ее ресурсы для решения проблем: «он делает это только постольку, поскольку проблемы интересуют его лично. Он имеет обязательства по отношению к своей собственной карьере, к своему собственному чувству самоудовлетворения» [145, с. 172].

Для сообществ Ассоциированного Человека не характерна сильно выраженная групповая сплоченность. АМ не является приверженцем организации, вместе с тем он будет входить в различные ее временные коллективы. Как профессионал, АМ осознает ограниченность индивидуальных возможностей и преимущества командной работы для решения проблем, когда размываются прежние границы узких дисциплинарных рамок и востребованным становится мультидисциплинарный подход. Ассоциированный Человек вступает в команду для решения сложных проблем, но не подчиняется ей и понимает недолговечность отношений с организацией.

АМ свойственен дух предпринимательства, он склонен рисковать и не боится экономической ненадежности, осознает временность неудач и принимает их как опыт, необходимый в обществе перемен. Такая ценностная

установка Ассоциированного Человека релеванна его представлению о статусности: признание его профессионализма внешней средой для него важнее уважения со стороны коллег или руководства организации. АМ является самомотивированным сотрудником, он не склонен погружаться в решение рутинных задач, напротив, он настроен на решение проблем и «вдохновляется возможностью инноваций» [145, с. 173].

Трансформация концепции управления человеком в организации – это процесс преобразования концептов и методов решения задач – их характера и структуры – с последующей объективацией в практике. Осмысление трансформации концепции управления человеком в организации предполагает, с одной стороны, выявление исходных установок и результатов превращений, с другой – требует гибкого и диалектического подходов к процессу преобразования и анализу преобразования операнда. Трансформация методологии управления человеком в организации основана на периодизации эволюции концепций управления человеческими ресурсами, предполагающей переход от концепции использования трудовых ресурсов к управлению персоналом и человеческими ресурсами [36].

Экономический материализм (экономизм, экономический детерминизм) определяет человека трудовым ресурсом, наделяет его функцией вещи и утверждает отчуждение в отношении результатов трудовой деятельности людей. Характерной чертой экономического материализма является «объективизм», «глубоко-исторический характер» [137, с. 65]; данная теория «просто игнорирует личность как социологически ничтожную величину» [137, с. 30]. В соответствии с экономическим материализмом, «человек есть средство для “выполнения некоторого общего плана, предначертанного ... самодовлеющим, имманентным развитием форм производства и обмена”» [171, с. 252], когда экономические субъекты наделяются «ролью участников производственных, товарных, денежно-кредитных отно-

шений, движимых исключительно желанием обретения материальной выгоды» [59, с. 47].

Подход к работнику как к личности в рамках управления персоналом фундируется идеей персонализма (от лат. *persona* – личность). «Личность, – поясняет основоположник французской версии персонализма Э. Мунье, – никогда не может служить в качестве средства ни коллектива, ни другой личности» [87, с. 56]. Личность характеризует активность присутствия, реализующаяся в целеустремленной деятельности. Одной из главных характеристик личности в позиции Э. Мунье является вовлечение как присутствие человека в мире, рассматриваемое применительно к трудовой деятельности: «вовлечение в деятельность (непосредственную или будущую)» позволит «вновь обрести минимум материальной свободы» [87, с. 304]. Однако «человек не удовлетворяется производственной и организационной деятельностью, если не обретает в ней собственного достоинства» [87, с. 518].

Классическая американская версия прагматизма выступает методологическим основанием концепции управления человеческими ресурсами. С точки зрения прагматизма, человеческий ресурс – это инструмент решения проблем, ценность которого определяется его функциональной значимостью – пользой для компании. Ценность HR «имеет краткосрочное значение, ограниченное моментом вклада HR в достижение бизнес-целей, реализации стратегии организации и повышения ее конкурентоспособности» [40, с. 109]. Учет практики и извлеченных в качестве ее результата ценностей, а также оценка организационной полезности конструкций, выработанных в сообществе, позволяет интеграция прагматизма и конструктивизма, реализованная в концепте прагматического конструктивизма.

Графически трансформация методологии управления человеком в организации представлена на рисунке 7, где: А – экономический материализм, В – персонализм, С – прагматизм, D – прагматический конструктивизм.

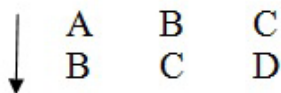


Рис. 7. Трансформация методологии управления человеком (НМ)

Трансформация методологии управления человеком в организации является открытым однозначным преобразованием под влиянием изменений во внешней среде.

Указанным условиям соответствует трансформация представлений о функциональной значимости человека в организации, где: А – трудовой ресурс, обладающий функцией вещи, «винтик в механизме», В – личность, целеустремленная в трудовой деятельности, С – инструмент, человеческий ресурс решения проблем организации и достижения ее бизнес-целей, D – актер, создающий организационную реальность.

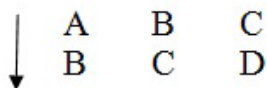


Рис. 8. Трансформация представлений о функциональной значимости человека в организации

Трансформация модели человека в организации представляется открытым неоднозначным преобразованием, где оператором выступает VUCA-среда, А – человек организации (НО), В – человек экономический (НЕ), С – Ассоциированный Человек (АМ). Это – стохастическое преобразование с набором траекторий, точность вероятного исхода которого является сложно предсказуемым.

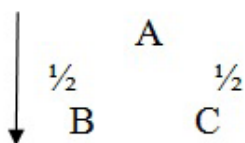


Рис. 9. Трансформация модели человека в организации

Преобразования касаются и интеграции сотрудников. Данный вид трансформации является открытым и может сочетать однозначные и неоднозначные изменения операнда: от низкой степени участия вещного трудового ресурса к вовлеченности и высокой степени приверженности персонала (личности) как линейных преобразований. Многозначность трансформации может проявляться в появлении траектории, указывающей на приоритет личного бренда, в формировании которого организация используется в качестве ресурса, и, в дальнейшем, в переходе к трудовому гостингу, практика которого основана, с одной стороны, на трансформации коммуникации в социальных медиа и мессенджерах, при которой собеседник имеет возможность оборвать контакт в любой момент без объяснения причин, с другой – обусловлена напряженной ситуацией на рынке труда, когда потенциальный работник может воспользоваться одновременно несколькими предложениями о вакансиях.

Графически трансформация интеграции сотрудников представлена на рисунке 10, где: А – низкая степень участия трудового ресурса, В – вовлеченность сотрудника, С – высокая степень приверженности персонала (личности), D – приоритет личного бренда, E – трудовой гостинг.

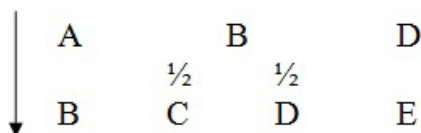


Рис. 10. Трансформация интеграции сотрудников

Кроме того, под влиянием digital-среды изменяются и бизнес-процессы набора человеческих ресурсов: внедряется виртуализация процессов рекрутинга, включая машинный найм персонала с помощью искусственного интеллекта; развитие персонала посредством машинного обучения (Machine Learning) и геймификации; организация рабочего пространства как виртуализация офиса и т. п. Однако в силу отсутствия множественности переходов, собственно трансформацией данные процессы определять преждевременно.

Таким образом, анализ характера и структуры трансформации концепции управления человеком в организации позволил установить открытость трансформации исследуемого операнда и в соответствии с вариативностью результатов преобразований выявить однозначные и неоднозначные изменения. Изменения методологии управления человеком (от экономического материализма до прагматического конструктивизма) и релевантная им трансформация представлений о функциональной значимости человека в организации (от трудового ресурса до актора, конструирующего организационную реальность) отнесена к открытым однозначным изменениям. Трансформация модели человека в организации с набором траекторий экономического и ассоциированного человека определена открытым стохастическим преобразованием. Также установлено, что трансформация интеграции сотрудников в организацию является изменением операнда, сочетающим однозначные (переход от низкой степени участия вещного трудового ресурса к вовлеченности и высокой степени приверженности персонала) и неоднозначные (приоритет личного бренда и трудовой гостинг) преобразования.

Трансформация внешней среды к хаотичности и волатильности и открытость изменений HR-операнда определяют необходимость перехода от объектно-основанного к субъектно-основанному управлению, требующему проявления гибкого конструктивно-прагматического отно-

шения к построению и развитию организационной реальности и сохранению посылки о функциональной значимости человека для организации. В условиях цифровой трансформации среды человек присваивает возможности доступа, производства и открытого распространения информации в сетевом обществе, позволяющие ему одновременно выступать в роли креатора информации и ее эксперта, коммуникатора и гостера, превращаясь из объекта управления в организации в активного преобразователя действительности. Такая идея управления человеком в организации концептуализируется в акторском подходе.

При этом следует учитывать, что различные концепции управления людьми – начиная от управления трудовыми ресурсами, персоналом, человеческими ресурсами (HRM), человеческим капиталом – фундируются идеей функциональной значимости человека для организации. В частности, термин «человеческие ресурсы», несмотря на трактовку как «ценности вообще» [237, р. 25], «ценного актива» предприятия [4, с. 35], тем не менее низводит ценность человека до уровня материалов, денег, технологий, также являющихся ресурсами и которые, как справедливо утверждали В. Osterby и С. Coster, «в определенной степени могут быть использованы для создания экономической ценности» [249, р. 31]. Концепт функциональной значимости человека проявляется и в управлении человеческим капиталом – средстве создания стоимости предприятия, обладающим «способностью генерировать поток будущих доходов» [264, р. 5], когда «участники максимизируют полезность при стабильном наборе предпочтений и накапливают оптимальные объемы информации и других ресурсов на множестве разнообразных рынков» [9, с. 38] и единственном имуществе, подлежащем развитию [148]. Идея функциональной значимости человека для организации реализуется в рамках объектно-основанного подхода, когда ресурсные возможности человека ограничены объектностью его управления. Транс-

формация концепции управления человеком в организации предполагает отход от данного концепта и превращение человека в субъект управления. Это не означает, что отвергается идея функциональной значимости человека для организации: изменяется роль человека, как субъект управления человек определяется конструктором организационной реальности.

Субъектный подход к управлению человеком в организации основан на представлении о том, что восприятие любой реальности, включая организационную, обладает субъективно-ценностной природой: «любой выбор концептуальной схемы предполагает ценности, а выбор схемы описания обычных межличностных отношений и социальных фактов, не говоря уже о размышлении о собственном жизненном плане, привлекает, среди прочего, *моральные ценности*» [101, с. 278]. Субъектно-основанный подход к управлению человеком в организации признает субстанциональную ценность человека и побуждает «перейти от детерминированного управления и контроля к лидерскому действию на основе акторов, совместно создающих собственную управленческую реальность» [241, р. 74]. Это – акторский подход, в соответствии с которым обладателем и носителем ценностей является субъект, актер – активно действующее лицо и участник сообщества. Актер является конструктором организационной реальности, определяющим цели и средства для реализации собственных ценностей и действительно изменяющим «положение дел путем создания различий» [236, р. 71] относительно существующей реальности. При построении реальности актер исходит из практической полезности различных элементов конструкции: «люди действуют по отношению к объектам, в том числе и к другим актерам, исходя из того, какое они имеют для них значение» [287, р. 396–397].

В коллаборации акторов вырабатывается согласованное нормативное значение, предполагающее отсутствие

конфликта ценностей. Организация представляет собой множественную реальность – конструкцию, включающую акторов и сеть отношений между субъектами (индивидуальными и коллективными), функционирование которой может быть как эффективно, так и иллюзорно, в зависимости от наличия или отсутствия выработки совместных значений и реализации совместных действий. Но ценность конструкции не ограничивается ее совместностью: необходимо ее полезное применение на практике.

Данная интеграция совместной согласованности и практической полезности конструируемой реальности соответствует методологии прагматического конструктивизма – изначально нейтрального подхода к оценке действительности, которому свойственно стремление к «параметрической объективности» [282, р. 319].

Прагматический конструктивизм является методологическим основанием концепции управления человеком в организации при построении акторами согласованной реальности в динамично развивающейся среде. Данный подход успешно резонирует с цифровой трансформацией среды. Нивелирование границ в электронно-сетевом пространстве расширяет возможности коллаборации акторов и создания сообщества – необходимой среды конструирования. Внедрение искусственного интеллекта и вытеснение рутинного труда роботизацией позволяют повысить производительность и качество условий труда и снизить затраты на оплату труда персонала. В целом внедрение digital-технологий прагматический конструктивизм оценивает практически полезным для человека.

Трансформированная концепция управления человеком в организации включает интеграцию четырех оснований: субъектов, ценностей, принципов и инструментов, элементы и содержание которых релевантны концепту прагматического конструктивизма.

Трансформированная концепция управления человеком в организации представлена в таблице 3.

**Трансформированная концепция управления человеком
в организации: акторский подход**

Основание	Структура	Содержание
1	2	3
Субъекты	1. Индивидуальный актор	1. Активное действующее начало. 2. Соучастник управления. 3. Строит реальность через собственные мысли и действия с опорой на опыт
	2. Коллективный актор	1. Сообщество акторов. 2. Сеть отношений. 3. Источник согласованного нормативного значения
Ценности	1. Коллаборация	1. Сотрудничество при достижении общих целей. 2. Прозрачность (открытость) взаимодействия. 3. Принадлежность к Ad Hoc (проектной) команде для решения нестандартных проблем
	2. Параметрическая объективность и согласованное нормативное значение	1. Гибкость оценки эффективности (включая измеримость результатов труда персонала). 2. Согласование позиции с существующими коллективными конструкциями. 3. Основа для принятия управленческих решений
	3. Работа как образ жизни	1. Самореализация при разделении ценностей организации и целей компании, видении собственного вклада в достижение общих целей. 2. Прибыльность. 3. Well-being (качество жизни)

1	2	3
Принципы	1. Коммуникация	1. Рефлексивный процесс взаимодействия. 2. Производство и обмен смыслами. 3. Интерсубъективность взаимодействия
	2. Свободное пространство	1. Зона free siting. 2. Свобода принятия решений. 3. Минимизация иерархичности, поощрение самостоятельности и ответственности сотрудников
	2. Конструирование	1. Совместное построение реальности актором. 2. Критичность: интеллектуальный фундамент конструкции (интерпретация, анализ, оценка, логический вывод, объяснение, самокоррекция, чувствительность к контексту в процессе построения реальности). 3. Творчество: нестандартный подход к решению проблем и совершенствованию бизнес-процессов
	3. Протекция	1. Системы наставничества и коучинга (в необходимые для сотрудника периоды). 2. Поддержка высокого уровня квалификации, профессиональной самореализации сотрудников. 3. Feed-Back
	4. Индивидуальные стратегии	1. Индивидуальный подход к сотруднику. 2. Картирование индивидуальной стратегии развития сотрудника в организации. 3. Многообразие «карьерных лестниц»
	5. Полезность	1. Действенность: практическая эффективность конструкции. 2. Жизнеспособность конструкции: ее приспособление к изменяющейся среде. 3. Меритократия

1	2	3
Инструменты	1. Опыт	1. Личный (жизненный). 2. Профессиональный. 3. Системно наблюдаемый
	2. Организационный полилог	1. Диалогическое рефлексивное вопрошание. 2. Совместное прояснение предмета обсуждения и формулировка проблемы. 3. Совместная выработка конструкции (введение в контекст, генерирование суждений и действий на основе опыта участников сообщества, выявление альтернатив решения и прогнозирование рисков, уточнение и логическая проверка конструкции на взаимосвязанность элементов, релевантность организационным ценностям и отношениям)
	3. Цифровизация	1. Мобильность: виртуализация рабочего места и рабочих процессов (включая дистанционный формат работы, разнонаправленные коммуникации с feed back в Интернет в индивидуальной и командной работе) 2. Аналитика и управление на основе данных, «цифровых следов». 3. Внедрение ИИ, вытеснение рутинных бизнес-процессов в сфере HR, возможность переориентации на решение стратегических и нестандартных задач при расширении аудитории вовлеченных участников

Активным организационным началом является актор как отдельный сотрудник, выступающий для других партнеров, так и действующий в формате сообщества.

Содержательным основанием трансформированной концепции выступают ценности. Концепт ценностей исходит из значимости для управления человеком ценностей как актора, так и организации. Ценности субъекта в индивидуальном акте определяют его деятельность и поведение. Данный элемент конструкции учитывает, что в организацию, как правило, приходит человек с определенными ценностями. Базовые ценности человека формируются к 18–20 годам, содержательно проявляются как достаточно стабильные, но в критических для человека и / или внешней среды ситуациях могут трансформироваться структурно-иерархически в соответствии с увеличением или снижением значимости тех или иных ценностей [30; 34].

Управление организацией на основе ценностей (Management By Value, MBV), или – ценностно-ориентированное управление, последовательно сменяет управление на основе инструкций и управление на основе целей [36; 79]. MBV релевантно запросам постиндустриального общества [117] и является новой экономической философией и практикой менеджмента, основанной на триединстве экономико-прагматичных, этико-социальных и эмоционально-развивающих ценностей организации, влияющих на «общее поведение человека» [31, с. 32].

Управление на основе ценностей является инструментом стратегического управления, раскрывающим потенциал рынка и его связь с интересами и целями сотрудника компании [31; 74; 115; 201; 243; 248; 281; 289]. Результатами внедрения MBV в управление компанией зафиксированы увеличение объема сбыта и прибыли [115, с. 47]. Методом оценки по компетенциям исследовано влияние конгруэнтности ценностей кандидата и организации на успешность прохождения интервью на этапе отбора сотрудников [55].

Вместе с тем наряду с организационной полезностью MBV-трансформации, существуют и реальные сложности внедрения MBV. Общей является проблема растущего

расхождения между декларированными, «ценностями на стене», и реально работающими ценностями [239]. Исследования результатов перехода к MBV в управлении российскими компаниями позволили установить не только факторы успешности, соотношение корпоративных и личных ценностей, но и особенности, и сложности данной трансформации в российском контексте, выраженные, в частности, внедрением MBV в иерархических оргструктурах, проявлением корпоративного патернализма [56]. При изучении ценностей российских менеджеров и их соотношения с ценностями компании – местом их трудовой деятельности – выявлен потенциальный конфликт ценностных ориентаций менеджеров и компаний, указывающий на проблему своевременности внедрения MBV как инструмента стратегического управления в отечественных компаниях [57]. Следует обратить внимание, что трансляция ценностей организации и конгруэнтность ценностей сотрудника и организации требует понимания рационально-логической основы ценностей и MBV.

Методологическим основанием трансформированной концепции являются принципы коммуникации, свободного пространства, конструирования, проекции, индивидуальных стратегий и полезности, в совокупности определяющие действия актора и организации, а также – инструменты, обеспечивающие реализацию их действий с учетом опыта участников сообщества, способа организации сообщества и технико-технологических возможностей среды. Реализация данных принципов позволит использовать существующие особенности Gen Z, такие как «Сделай сам», «Практичность», «Мотивированность», «Нацеленность на быстрый результат», «Выгода» и задействовать, таким образом, потенциал сотрудников для реализации целей и развития конкурентоспособной организации.

Ценности, принципы и инструменты трансформированной концепции носят циклический характер, реализуются на различных этапах управления человеком в организации – от рекрутинга до оценки эффективности управления персоналом.

Указанная трансформированная концепция управления человеком в организации коррелирует с трансформацией внешней среды, охарактеризованной в современных исследованиях и эксплицируемой к менеджменту VUCA-моделью. Соответствуя хаотичной и нестабильно развивающейся среде, субъекты, ценности, принципы и инструменты трансформированной концепции НМ предполагают гибкость менеджмента, направленность на решение проблем, контекстуальность, критичность и творчество при выработке плюралистичных решений, сопровождаемые жизнеспособностью конструкции и инструментальной мобильностью.

Таким образом, трансформация концепции управления человеком в организации релевантна Soft-методологии прагматического конструктивизма. Ядром трансформированной концепции управления человеком в организации является акторский (субъектно-основанный) подход. Любой сотрудник организации выступает субъектом управления, функциональная значимость которого заключается в том, что человек является конструктором практически полезной, согласованной с другими членами сообщества, организационной реальности. Трансформированная концепция управления человеком в организации реализует интеграцию оснований: организационного (субъектов), содержательного (ценностей коллаборации, параметрической объективности и согласованности, работы как образа жизни) и методологического (принципов коммуникации, конструирования, полезности и инструментов личного, профессионального и системно наблюдаемого опыта, организационного полилога, цифровизации).

3.2. Логоуправление сотрудниками как онтологизация HR-управления на основе смысла (Human Management by Sense)

Трансформация в сфере HR требует от работника понимания новых условий труда и профессиональной самоидентификации, от руководителей – управленческих решений по адаптации HRM-практики к новым условиям. Обращение к смыслу (логосу) событий как концепту управления является одним из адаптивных вариантов ответа организации на вызовы внешней среды. Это позволит прояснить неопределенность и устранить неоднозначность, характерные для современной VUCA-среды и преодолеть возможное негативное влияние данных факторов на трудовую деятельность персонала, обеспечивая таким образом экзистенциальную основу рационального организационного поведения для «балансировки» сотрудников в волатильной среде. Для этого организации необходимо «зацепить» сотрудников нового поколения Z на рационально-логическом и эмоциональном уровне смысла – смысла ситуации с учетом контекста. И сделать это целесообразно в краткосрочном периоде, с учетом мировоззренческих и методологических установок сотрудников новой когорты, поскольку будущее для Gen Z – абстракция.

Пересмотр концептов управления человеком в организации актуален и в связи с тем, что сотрудники «все чаще обращаются к бизнесу, к собственному работодателю, к коллективу в поисках смысла, понимания и солидарности» по причине утраты доверия к властным и общественным институтам [116]. Вместе с тем исследование трансформации корпоративной культуры компанией Oliver Wymан в российских организациях выявило т. н. «дефицит смысла», возникший по причине сложностей взаимодействия в организации сотрудников разных поколений и в связи с проблемой самоопределения представителей новой генерации [62].

Целесообразность управления сотрудниками Gen Z (iGen) на основе смысла учитывает специфику объекта управления – первого поколения сотрудников, на организационно-трудовые ценностные установки которых оказала влияние цифровая среда [253]. Обобщение организационно-трудовых ценностных установок сотрудников Gen Z (глава 2) позволило: 1) выявить наличие концептов, предполагающих осмысление (понимание, осознание); 2) установить, что процессы понимания и осознания в контексте выполнения рабочих задач и проявления трудовых отношений являются мотивирующими факторами для сотрудников поколения «цифры»; 3) выявить, что для Gen Z значимо присутствие смысла, имеющего как личностное значение (самости и рабочего гедонизма), так и смысла событий (организационного event-смысла: смысла рабочих задач, конечного результата, трудовых отношений, условий труда). Следовательно, внедрение трансформированного управления сотрудниками оцифрованного поколения на основе обращения к смыслу вполне разумно и может быть практически полезно для организации.

Логоуправление (логоменеджмент) – трансформация HR-менеджмента, реализуемая как управление человеком в организации на основе смысла (смыслов, Human Management by Sense, HMbS). Это – онтологизация HR-управления, основанная на обращении к смыслу как рационально-логическому основанию событий, имеющих значение для организации и сотрудника при целенаправленном вовлечении сотрудников в event-осмысление в контексте организационных и личностных возможностей и рисков, к осмысленности (значимости) работы, определяемой как «важность целей работы в представлении людей о жизни и отношениях», включая «получение удовольствия от работы, имеющей разнообразные познавательные, эмоциональные, поведенческие и экономические преимущества» [219, p. 61].

«Смысл» как концепт трансформированного управления человеком в организации (в соответствии с происхождением термина от древнегреческого слова «λόγος», смысл – ведущая идея, причина, здравый смысл, разумное основание) подлежит пониманию и конструированию и оценке. Смысл – «то, что имеется в виду: человеком, который задает вопрос, или ситуацией, которая тоже подразумевает вопрос, требующий ответа» [149, с. 293]. «Смысл» – это междисциплинарное понятие гуманитарных и социальных наук – философии, психологии, лингвистики, семиотики, социологии. Междисциплинарные употребления понятия «смысл» могут пересекаться в различных областях знаний, но общей проблемой толкования «смысла» является его соотношение с понятием «значение»: являются ли «смысл» и «значение» синонимами. Как установил Д. А. Леонтьев, разнообразие трактовок смысла и значения обусловлено этимологическими различиями данных понятий в разных языках и проблемой разграничения данных дефиниций в социогуманитарных науках [72].

Впервые проблему соотношения смысла и значения обозначил Г. Фреге, чья семантическая модель, если выйти за пределы узко логического понятия о смысле, релевантна на онтологизации HRM.

В статье «Смысл и денотат» Фреге поясняет принципиальное различие между смыслом (нем. Sinn) значением (нем. Bedeutung, денотат). Под «значением» Фреге понимает предмет, обозначенный именем (знаком, символом). Смысл указывает на определенный аспект рассмотрения, это – «способ данности [обозначаемого]» [150, с. 26]. Смысл для Фреге не тождественен субъективным представлениям человека о содержании знака, не является психологическим образованием. Смысл сложного складывается из смысла частей, в результате изменения смысла определенной части происходит изменение смысла целого. Знак (имя) может иметь смысл, но – не иметь значения; имена, имеющие смысл, но не обозначающие предмета, – «нена-

стоящие», «мнимые» собственные имена. У одного знака может быть несколько смыслов («Утренняя звезда» и «Вечерняя звезда»), значение – одно (планета Венера), иногда связь смыслов знаков с одним предметом не очевидна и ее предстоит установить.

Семантическая модель (треугольник) Фреге позволяет понять взаимосвязь знака, смысла и значения: знак (означающее) и значение (предмет, означаемое) связаны через смысл.



Рис. 11. Семантический треугольник Готлоба Фреге

Источник: ПостНаука [67]

Исходя из семантической модели Фреге, процесс управления людьми – управление знаками, смыслами и значениями персонала организации. Из возможного многообразия смыслов в организации не следует многообразие значений. Смысл объективен, не ограничен субъективным представлением сотрудника о предмете.

Онтологически HR-управление не сводится, подобно управлению механизмами, к автоматическому действию субъекта на персонал. Это – «сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей», «осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты» [114]. Сознатель-

ное воздействие – осмысленное воздействие; сознанию свойственно обладать смыслом, за пределами сознания смысла не существует. «Неопределенно общий смысл мира и определенный смысл его компонентов есть нечто, что мы сознаем в процессе восприятия, представления, мышления, оценки жизни, то есть нечто “конституированное” в том или ином субъективном генезисе» [25, с. 17].

Управление персоналом на основе смыслов – это ценностное личностное взаимодействие субъектов, направленное на создание психологически благоприятных условий для коммуникации, активизации личностного развития всех субъектов процесса управления. Управление смыслами есть процесс, предполагающий открытость субъектов взаимодействия, в ходе которого они определяют свою позицию в структуре, рефлексировать полученный опыт, развивают свои навыки. Управление на основе смыслов способствует активному развитию креативности, нравственности и более быстрому обучению. Фокус смысла необходим для выявления и прояснения исходной позиции сотрудников, выработки концептов и альтернатив, анализа и обоснованной оценки рисков возможных изменений.

Логоменеджмент как онтологизация управления человеком реализует интеграцию герменевтического, экзистенциально-феноменологического и прагматически-конструктивного подходов.

Герменевтический подход диктует выявление и понимание смысла как взаимопонимания «в том, что касается сути дела» [209, р. 385], идентификации смысла источника и получателя, личного смысла сотрудника и смысла организации при определении стратегических, тактических и оперативных задач и на определенном этапе жизненного цикла организации. Выявлению и пониманию смысла фактической ситуации (деятельности и проблемной ситуации) предшествует неопределенность, когда смысл не высказан или не прояснен. Началом преобразования неопределенной ситуации в определенную служит говорение

в диалоге, создающем благоприятные условия для постижения смысла.

Процесс осмысления требует ответственного участия, осознанных действий на разных уровнях управления – уровне конкретного сотрудника, команды и организации в целом. Следует учитывать, что «такие осознанные действия требуют не только приверженности нашим ценностям и убеждениям, но и смелости сомневаться» [235, р. 31]. Иначе говоря, герменевтический подход реализует метод критического мышления, которое требует реализации от сотрудника аффективных и когнитивных стратегий, включая навыки интерпретации, анализа, оценки, умозаключения, объяснения и саморегулирования [205; 250], и не сводится к бесконечному регрессу сомнения. «Мыслить критически не значит ставить под сомнение все подряд – это значит пытаться различать те утверждения, что имеют под собой доказательства, и те, что не обоснованы» [69, с. 20]; это – «использование логики и рассуждений для выявления сильных и слабых сторон альтернативных решений, выводов или подходов к проблемам» [274, р. 52]. Актуальность обращения к критическому мышлению подтверждается экспертным прогнозом специалистов World Economic Forum – 2016 относительно востребованности работодателями данного процессного навыка как базового Soft Skill в бизнесе и финансовых операциях, в менеджменте, в компьютерной сфере и математике, в архитектуре и инженерии [274].

Экзистенциально-феноменологический подход актуализирует личностность смысла как ценности, связанной с человеческим существованием: за смыслом стоит бытие и субъект, неотделимый от мира, смысл «обуславливается его <индивида> осознанными намерениями, реализуется им самим» [173, с. 337]. Личностность смысла – исходная посылка для вовлеченности сотрудника в трудовую деятельность и организацию. Личный смысл сотрудника определяет его отношение к работе и трудовым отношениям. Акт

самосознания в полной мере коррелирует с интенциональным методом понимания смысла в коммуникации с другими людьми. Работа требует осмысленности собственной трудовой деятельности и вклада в достижение организационных целей. Из этого следует, что руководитель должен не навязывать подчиненным собственный смысл работы, а предоставить сотрудникам возможность для самоопределения смысла труда.

Линейность управления может заменить кросс-управление, реализующее сотрудничество членов организационного сообщества разных уровней иерархии и разных возрастов для достижения общих целей в условиях прозрачности. Примером преодоления чрезмерной иерархичности управления и поиска возможностей будущего роста генерирования идей может служить опыт возвращения к рентабельности компании Nissan, заменившей «советников» и «координаторов» (Carlos Ghosn) [211, p. 149], кросс-функциональными командами (CFT), сформированными для принятия решений о радикальных изменениях. В CFT вошли менеджеры среднего звена с прямым подчинением, которые «получали удовольствие от изучения бизнеса с высоты птичьего полета и чувствовали себя полностью вовлеченными в процесс изменений, это придавало им чувство ответственности и сопричастности к перевороту в Nissan» [246, p. 130].

Смыслопонимание и осознание фактической ситуации – своеобразная «точка на карте», позволяющая зафиксировать проблему: выявить ключевые сбои в системе деятельности, препятствующие построению перспективы. Понимание смысла достигается на стыке герменевтического и экзистенциально-феноменологического подходов и применения соответствующих методов и выступает основой для проективного смысла, реализующего желаемый образ будущего.

В соответствии с прагматически-конструктивным подходом, сотрудники в сообществе генерируют смысл.

Они осуществляют дизайн идей, практически полезных для них и организации и подлежащих внедрению, желательно в краткосрочный период. Смысл оценивается по жизнеспособности: с учетом сильных и слабых сторон, рисков внедрения, возможности сотрудника получить удовольствие от выполнения задач и результатов труда, в том числе – в денежной форме. Данному подходу соответствует проектный (от англ. *project* – выброшенный вперед) метод, направленный на решение проблемы, креатив ясной базовой идеи, которая позволит преодолеть расхождение между фактической ситуацией и ожидаемой и сформировать уникальный вектор профессионального развития сотрудника и организационного продвижения.

Схематически конструкт HMbS представлен на рисунке 12, где: *H* – герменевтический подход, *CT* – метод критического мышления, *EP* – экзистенциально-феноменологический подход, *I* – интенциональный метод, *PC* – прагматически-конструктивный подход, *P* – проектный метод, *SU* – понимание смысла, ——— — линия понимания смысла, $\boxtimes S$ – неопределенность смысла, S_i – смысл источника, S_n – смысл получателя, *EM* – эффект управления.

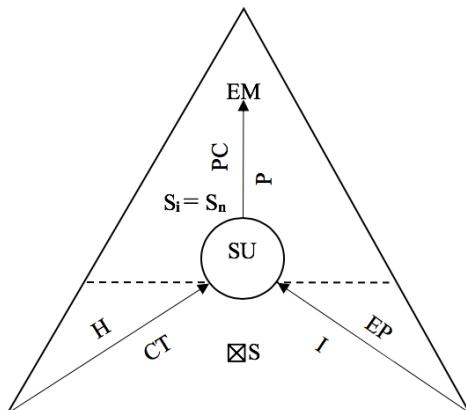


Рис. 12. Конструкт Human Management by Sense, HMbS

С учетом факторов влияния на HRM со стороны сотрудника, руководителя и организации, концептов установок Gen Z, концепта и конструкта HMbS, включающих логопроцессы декодирования и прояснения смысла, проблематизации, конструирования и оценки смысла, определены:

- основные индикаторы логоуправления (личностный смысл, смысл труда (работы), смысл трудовых отношений, смысл условий труда);
- основные функции данных индикаторов логоуправления (экзистенциально-рациональный ориентир, Well-being, коллаборация, гибкость условий труда);
- HR-инструменты (глубинное интервью, дополненное оценкой результатов труда, фасилитация, протекция; картирование смысла труда и вклада работника в достижение цели, оценка вовлеченности сотрудника, «сдельная», по результатам, оценка труда; создание кросс-функциональных разновозрастных команд самомотивированных сотрудников; внедрение проектного формата работы с учетом краткосрочности, решения интересных для сотрудников задач, создания уникального продукта, гибкого графика, виртуализации рабочих мест, дополненных созданием коворгинг-зон).

Следует отметить, что создание гибких организационных условий – удаленной работы и гибкого режима работы – не имеет прямого отношения к осмысленному управлению. Но вместе с тем оно выступает дополнительным благоприятным адаптационным инструментом организации к вызовам внешней среды как с позиции осознания необходимости работать в изменяющихся условиях, так и с позиции осмысления сотрудником эффективности собственной деятельности, требующей самоопределения и самореализации и учитывающей прагматически-реальную оценку времени в контексте «время – деньги». В частности, при сравнительной оценке экономии времени и средств на дорогу vs амортизации оборудования,

затрат на его обслуживание и энергоресурсы; динамики эффективности работы.

Также стоит принять во внимание, что виртуализация рабочих мест не умаляет значение личного общения, недостаток которого отметили 50 % опрошенных россиян – представителей поколения Selfie [105]. Кроме того, исследования в США позволили установить, что 53 % Gen Zers «предпочитают личное общение онлайн коммуникации посредством мгновенных сообщений и видеоконференций» [260].

В ряде современных зарубежных исследований, в том числе при помощи гиперсканирования ФМРТ, выявлено, что взаимный зрительный контакт в режиме реального времени за счет действия зеркальных нейронов – системы, «напрямую соответствующей наблюдаемым и выполненным действиям» [265, р. 3097], «порождает возникновение общего внимания» [231, р. 15] и способствует эффективной коммуникации и социальной интеракции [206; 261].

В связи с этим дополнительным проявлением гибкости организационных условий может служить создание коворкинг-зон (от англ. *coworking* – совместная работа) как зон сотрудничества с целью формирования синергетического эффекта организационной гибкости.

С учетом вышеизложенного, разработана методологическая концептуальная схема HR-логоуправления, реализующая проектно-конструктивную ориентацию методологии. Создание концептуальной схемы позволило определить объем понятия управления на основе смысла как экзистенциальной основы рационального поведения в организации в контексте понимания, самосознания, конструирования и достижения эффектов управления, установить границы предметной области логоуправления (НМбS) как философии и практики HR-менеджмента, выделить основные категории концепции и логически связать лого-индикаторы и их функции, HR-инструменты,

логопроцессы и факторы влияния. Данная схема представлена в приложении 1.

Личностный смысл – «мне это важно» – собственный экзистенциально-рациональный ориентир сотрудника, направляющий его на разумное достижение жизненно важных целей и определяющий отношение сотрудника к работе и к трудовым отношениям. Функция смысла труда реализуется в повышении уровня благополучия сотрудника на основе его вовлеченности в работу: сотрудник понимает смысл выполняемой работы, осознает вклад в достижение общих целей, видит результат труда и разделяет эту ценность с компанией. Понимание смысла трудовых отношений проявляется в рациональном анти-иерархическом сотрудничестве для достижения общих целей. Назначение смысла условий труда заключается в реализации гибких условий организацией, позволяющих ей быстро адаптироваться к изменению ситуации. Не менее важно, чтобы необходимость работать в изменяющихся условиях осознавал и сотрудник, в том числе – при освоении новых востребованных на рынке труда навыков/профессий.

Логоуправление может быть применимо в непрерывном цикле управления HR. Особо важно его внедрение на этапах приема персонала, адаптации, организации проектного решения задач, оценки и профессионального развития персонала. Логопроцессы демонстрируют результат осмысленного отношения к работе и трудовым отношениям и являются исходной посылкой для выявления и оценки перспективы личного и организационного развития, рассматриваемых в диалектической связи. Общим организационным эффектом НМbS является прагматически-конструктивная адаптация к вызовам окружения – VUCA миру и массовому приходу рабочей силы поколения «цифры».

Данный эффект основан на понимании смысла фактической деятельности и проблемной ситуации. Общим эффектом логоуправления для сотрудника является воз-

возможность повышения Well-being на основе обретения экзистенциально-рационального ориентира саморазвития: при осознанном выполнении ясно поставленных разноплановых и интересных задач, в связи с пониманием конечной цели деятельности при выполнении задач. Это может способствовать повышению лояльности работника к организации.

Понимание смысловой регуляции поведения субъектов управления – соответствия смыслов конкретного субъекта его возрастным особенностям, специфике процесса социальной идентификации, предоставит возможность иначе выстраивать процесс управления в организации. Для организации понимание личного смысла сотрудника – экономия ресурса времени и средств на его адаптацию, развитие и высвобождение. Для сотрудника понимание смысла труда (работы), трудовых отношений, фактической деятельности и проблемной ситуации – основа для рационального поведения, рефлексии собственных точек роста, планирования и реализации соответствующих процедур. Синергетический эффект НМbS определяется «коммуникативным успехом» смысла: согласованием смысла в анти-иерархическом партнерском сообществе и разделением ответственности акторов за его реализацию.

Таким образом, HR-логоуправление как практика менеджмента основана на необходимости адаптации организации к вызовам внешней среды. НМbS предполагает обращение к уровню оснований деятельности и проблемной ситуации. Данная философия и практика менеджмента реализует герменевтический, экзистенциально-феноменологический и прагматически-конструктивный подходы и выстраивается как выявление, понимание и осознание смысла фактической ситуации и генерирование смысла, практически полезного для организации и повышения Well-being сотрудника. НМbS обладает потенциальными эффектами как для организации, так и для сотрудника и может быть реализовано на разных этапах HRM.

Являясь философией и практикой менеджмента, логоуправление не рассматривается альтернативой различным теориям и практикам управления людьми в организации – стратегическому управлению человеческими ресурсами, управлению на основе целей, управлению на основе ценностей и т.д. Логоуправление представляет онтологизацию управления человеком в организации: смысл является рационально-логической основой решения оперативных и стратегических задач в HRM, построения и анализа целей и ценностей, соответственно – в MBO и в MBV. Логоуправление – единый организационный процесс, предполагающий целенаправленное вовлечение сотрудников в осмысление текущей трудовой деятельности, решение проблем и event-конструирование в контексте организационных и личностных возможностей и рисков. Данная установка реализуется при ясной постановке рабочих задач и внедрении принципа прозрачности в управление.

«Прозрачность» (от лат. *trans-parere* – просвечиваемость) означает возможность реальности для наблюдения, часто считается синонимом открытости и раскрытия в отношении правил и поведения, связывается с ясностью, полнотой и понятностью информации для персонала; под «прозрачностью» понимается открытость, ясность и точность коммуникаций, способствующих созданию доверия и достижению целей организации, это – своеобразный «ключ к эффективному управлению» [180; 204; 263; 277].

Смысл должен опираться на эмпирическую основу, о смысле можно говорить «лишь по отношению к определенной задаче, к определенной разрешаемой проблеме» [142, с. 322]. С учетом этого, логоуправление человеком в организации реализует две подсистемы: 1) осмысленность организационного event-смысла и 2) оценку личностной значимости понятого организационного event-смысла для сотрудника.

Первая подсистема логоуправления предполагает направление сотрудников на осмысление событий как попытку человека «сделать вещи рационально понятными

себе и другим» [286]. Данная подсистема включает функции картографии и фасилитации.

Картография направлена на прояснение, упорядочивание, совместную интерпретацию и конструирование событий HRM-процессов в непрерывном цикле управления.

Картография включает процедуры понимания смысла событий (декодирование, прояснение, проблематизацию, аналитическую оценку) и конструирования (создание события – event-конструирование, аналитическую оценку жизнеспособности конструкции). При управлении осмыслением выполнения рабочих задач рекомендуется внедрение метода контрольных списков (G.H. Broadbent) [130, с. 260], предполагающего ответы на вопросы общего характера: «что (в чем смысл)?», «где (это можно применить)?» и «зачем (как я могу это применить)?» с целью оценки эффективности продвижения. Событие на данном этапе можно считать осмысленным, если структура смысла будет переведена сотрудниками в функциональную рамочную структуру (framework события), включающую набор ролевых характеристик персонала и процессов в сфере HRM и выражающую связи между ними. Поскольку события существуют в определенном контексте, на данном этапе возможно создание множества смыслов.

Назначение функции фасилитации – осмысленное взаимодействие сотрудников, создание доверия в трудовых отношениях. Реализации данной функции способствует осмысленная коллаборация сотрудников, направленная на достижение общей организационной цели при понимании смысла взаимодействия с коллегами при выполнении работы, собственного вклада в достижение целей организации, при осознании ответственности за общий результат работы. Для организации эффективного сотрудничества руководителю целесообразно создавать кросс-функциональные разновозрастные команды, позволяющие достичь синергетического эффекта за счет объединения человеческих ресурсов.

Вторая подсистема логоуправления реализует прагматически-личностную эпистемологию идентификации, когда «только сфера практического» [104, с. 153] имеет полезное значение для жизнедеятельности и Well-being сотрудника.

Данная подсистема логоуправления выстраивается как «распаковка» из организационного event-смысла нечто лично значимого для сотрудника (функция идентификации). Основная задача руководителя в данном случае – направить сотрудника на интерпретацию осмысленного «для себя» – на выявление и/или конструирование из множества смыслов лично-значимого смысла. Другими словами это – побуждение сотрудника ответить на контрольный вопрос: «что это мне даст?», визуализировав варианты ответов в рамочной структуре (framework) пользы.

Функция развития реализуется при организации корпоративного осмысленного обучения и построения карьеры. Данным процедурам соответствуют операции применения результатов обучения на практике и обмен знаниям и составления карт карьеры.

Декомпозиция управления сотрудниками поколения Z на основе смысла отображена на рисунке 13, где: I – осмысление, I.1 – картография, I.1.1 – понимание, I.1.1.a – составление контрольных списков, I.1.1.b – framework события, I.1.2 – конструирование, I.1.2.a – event-конструирование, I.1.2.b – SWOT-анализ конструкции, I.2 – фасилитация, I.2.1 – осмысленная коллаборация, I.2.1.a – ясная постановка задач, I.2.1.b – создание кросс-функциональных команд, II – оценка личной значимости организационного event-смысла для сотрудника, II.1 – идентификация, II.1.1. – интерпретация пользы для сотрудника, II.1.1.a – framework пользы, II.2 – развитие, II.2.1 – осмысленное обучение, II.2.1.a – применение знаний на практике, II.2.1.b – обмен знаниями, II.2.2 – проектирование карьеры, II.2.2.a – карта карьеры.

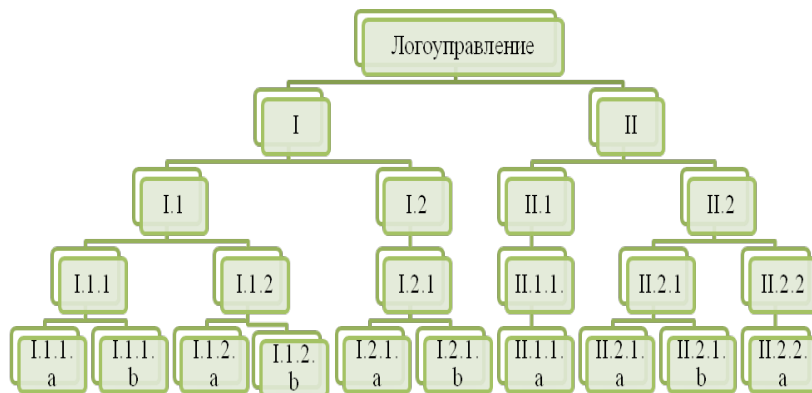


Рис. 13. Декомпозиция логоуправления сотрудниками Gen Z

Таким образом, трансформированное управление людьми в организации на основе смысла релевантно неопределенной и амбивалентной ситуации и организационно-трудовым ценностным установкам молодого поколения сотрудников. Оценка практической полезности логоуправления сотрудниками для организации может быть построена в соответствии с показателями оценки эффективности HRM [96; 151; 156; 162; 175; 252; 273], включающими продуктивность сотрудников, удовлетворенность сотрудников заработной платой, лояльность, удовлетворенность, вовлеченность сотрудников, текучесть кадров, Well-being, ROI, и влияющими на достижение основных экономических показателей компании.

3.3. Моделирование управления Generation Z на основе смысла

Проектирование модели логоуправления выстраивается как обращение к управлению осмыслением сотрудников: общеорганизационному event-осмыслению и выявлению личной значимости труда.

Спроектированная нами модель управления сотрудниками Gen Z на основе смысла (приложение 2) включает два основных блока: целевой (внешние факторы, цель, ценности, принципы, функции и методологическая основа) и организационно-деятельностный (управление осмыслением, значимость для сотрудника, методы управления, осмысленный труд и коллаборация, продуктивность, параметрическая оценка, развитие, результат). Реализация требований, традиционно предъявляемых к модели (заключение возможности получения нового знания, предоставление новой информации об объекте при изучении модели [86; 168]) управления людьми в организации обеспечивается диалектической связью между общим организационным event-осмыслением и оценкой личностной значимости события, между осмысленностью и результативностью.

Управление смыслами должно быть направлено на моделирование множественности форм взаимодействия субъектов управления, на активизацию психологических механизмов взаимодействия, синергию целей, условий и ресурсов. Важнейшим регулятором управления является индивидуальная система ценностных ориентаций – смыслов руководителя. Она развивается и закрепляется жизненным опытом управленца, всей совокупностью его переживаний, которые обусловлены его взаимодействием с людьми. Именно система смыслов руководителя обеспечивает устойчивость, преемственность и выбор жизненных стратегий, а также способы эффективного поведения руководителя.

Поскольку трудовые ценности и цели представителей нового поколения отличаются от предыдущих, что в свою очередь приводит к возникновению целого ряда проблем в организационном управлении, особое место в предлагаемой модели занимают методы управления.

Для понимания специфики методов управления смыслами сотрудников необходимо обратиться к теории меха-

низмов порождения смысла, предложенной Д. А. Леонтьевым и включающей замыкание жизненных отношений, индукцию смысла, идентификацию, инсайт, столкновение смыслов и полагание смысла [72, с. 133].

1. Замыкание смысла, по мнению Д. А. Леонтьева, представляет собой некую «встречу» личности с объектом или явлением, в результате которой происходит внезапное обретение значимого, нового смысла в жизни. В результате замыкания зарождается качественно новый жизненный смысл, который ранее не был выводом имевшихся у субъекта смыслов, потребностей и ценностей. Замыкание может стать причиной состояния неудовлетворенности (фрустрации), так как при возникновении новых смыслов образуются новые мотивы и, соответственно, потребности, а ранее имевшиеся потребности остаются неудовлетворенными [72, с. 133].

2. Индукцию смысла Д. А. Леонтьев представляет как процесс «смысловой нагрузки», т. е. придания смысла деятельности, изначально лишенной его, которую человеку приходится выполнять под теми или иными внешними обстоятельствами (работа по принуждению). Индукция выражается в придании смысла любой деятельности, которую сотрудник (человек) может выполнять. Зачастую бессмысленная и бесполезная работа вызывает страх «бессмысленности», который является экзистенциальным, и в качестве механизма его преодоления сознание использует индукцию [72, с. 134].

3. Идентификация с определенной социальной группой (трудовой коллектив) или общностью в процессе социализации приводит к присвоению смысловых ориентиров, характеризующих культуру данной социальной группы [72, с. 135]. Ярким примером может служить подростковая и юношеская идентификация, которая имеет целью смысл «быть как все», что приводит к потребностям в атрибутике

(символы и их значения) группы, ее сленге и формах поведения, а также система групповых ценностей.

Д. А. Леонтьев подчеркивает, что к моменту осознания личностью своей принадлежности к группе она уже разделяет заметную часть ее смыслов, что, в свою очередь, и служит основанием для отождествления себя с данной группой. Вследствие этого происходит принятие и других смыслов и ценностей, входящих в «ценностное ядро» данной группы [72].

А. М. Лобок [73] демонстрирует механизм присвоения смыслов по средствам мифа. «Люди, погруженные в один и тот же миф, понимают друг друга с полуслова.... Миф – это тайный язык смыслов, сама суть которого состоит в том, чтобы сделать данную культуру эзотеричной, непроницаемой для представителей других культур» [73, с. 21]. По его мнению, миф – «смыслонесущая» реальность, которая предлагает человеку определенную ценностно ориентированную модель. Но самым интересным оказывается тот факт, что данная модель является относительной системой представлений о значимых и незначимых категориях и объектах [73, с. 73]. «Смысл есть высшее знание не потому, что он несет в себе объективную истину, а потому, что он несет в себе знак принадлежности той или иной культуре» [73, с. 86].

4. Инсайт как механизм смыслопорождения Леонтьев представляет в виде внезапного усмотрения смысла там, где только что еще ничего не было. «Смысл возникает в сознании как бы ниоткуда, почти мистическим образом» [72, с. 136]. М. К. Мамардашвили объясняет этот процесс как переход в определенное психическое состояние, из которого истина становится доступной, а не целенаправленный путь поиска смысла. «По кривой, выйдя в другое измерение, которое открывается тем, что мы делаем с собой сами» [77, с. 332].

5. Еще одним механизмом, выделенным Д. А. Леонтьевым, является столкновение смыслов, которое происходит при контакте личности – носителя смысла со смыслами других людей. Процесс сравнения разных вариантов осмысления реальности, которые могут отличаться по степени полноты, разработанности, содержательности и противоречивости. Неотъемлемой частью столкновения смыслов является осознание относительности своего смысла. Результатом такой внутренней работы сознания может стать обогащение смыслового мира личности, трансформация, обретение новых смыслов, разрушение старых [72, с. 137].

6. Полагание смысла – представляет собой момент сознательного, экзистенциального решения, в котором человек определяет значимость чего-либо в своей жизни [73, с.137]. Такое осознанное решение, по сути, является ничем иным, как смыслом жизни человека, новым выбором стратегий поведения. Примером такого решения может служить выбор самой жизни (при смертельном заболевании), свободы (в любой сфере жизнедеятельности), уход от чего-либо (кого-либо) и т. д.

Процесс формирования в сознании личности ведущих смыслов, обуславливающих его жизнедеятельность в целом, его мотивацию, влечения и желания, в частности, происходит в соответствии с индивидуальными актами смыслообразования. Методы управления смыслами включают символы и значения, которые позволят определить и выразить смысл.

Методы на основе замыкания и столкновения смыслов происходят у сотрудников организации в момент соприкосновения со смыслами компании или руководителя. Учитывая эту специфику, можно представить руководителя в виде «ролевой модели» в передаче символов, значений и смыслов своим подчиненным. Поэтому первостепенная задача в трансформации системы управления

стоит в обучении руководящего состава и «прокачке» soft skills (мягких навыков), таких, как активное слушание, эмоциональный интеллект, рефлексия, наставничество. Одним из методов передачи смысла от руководителя к подчиненному является диалогическое общение, которое, безусловно, несет не только обогащение смыслами, но и их трансформацию.

Методы на основе индукции смыслов предполагают выработку смысла «на пустом месте». Основную часть жизни люди проводят на работе. По мнению Р. Drucker, высококвалифицированные работники «являются собственниками средств производства – своих знаний» [203]. Использование данного ресурса зависит от внутренней мотивации личности сотрудника. Специалисты должны видеть цель, путь ее достижения, понимать миссию организации, верить в нее, постоянно учиться и видеть результат.

Методы на основе идентификации смыслов могут включать большое количество методов, так как формируются корпоративной культурой компании, ее идеалами, значениями и символами. Сюда могут относиться корпоративные мероприятия, слоганы, дресс-код, тренинги и т. д. Идентифицируя себя с организацией, специалист подсознательно демонстрирует ее организационную культуру. С притоком рабочей силы нового поколения приходят и новые инструменты управления персоналом организации: цифровые технологии (Zoom, Skype), free setting, работа «на удаленке» и др. Управление смыслами направлено на то, чтобы сотрудник захотел и смог создавать инновации и применять знания, навыки и новые технологии.

Методы на основе инсайта несут в себе не сам смысл организации или руководителя, а психологическое состояние, которое передается в виде определенных символов

или значений. Примером такого состояния является «корпоративный дух», вдохновение от беседы с руководителем. «И, хотя руководители должны обладать значительными властными полномочиями, их функция в современной организации заключается не в том, чтобы командовать. Их функция – вдохновлять» [203, р. 103].

Как метод можно использовать вдохновение смыслами – «инспиративное управление»: «разуверившийся человек к инновациям не способен. Открытие совершает человек, не желающий знать, что это невозможно» [126]. Применение вдохновения смыслами может приводить к инсайтам и созидательной деятельности, к развитию умения нестандартно решать поставленные организационные задачи.

На практике модель управления на основе смысла представляет Блок-схема логоуправления сотрудниками (рис. 14).

Субъектами, определяющими целесообразность внедрения логоуправления (стадия 1) выступают учредитель и менеджмент высшего звена. В разработке смыслоформ (содержания шаблонов форм смысла для feedback, типа: «я понимаю, что мой труд приносит пользу компании», «мне не понятно разделение зон ответственности с коллегами», «я понимаю, в чем смысл рабочей задачи», «я не понимаю, зачем я это должен делать», «моя работа наполнена смыслом», «моя работа кажется мне бесцельной и бессмысленной», «я сознательно устанавливаю смысл трудовой деятельности», «я не придаю смысла своей работе, просто выполняю» и т. п.) с целью фасилитации человекомерных барьеров коммуникации (стадия 2) могут участвовать учредитель, менеджмент всех уровней иерархии (высшего, среднего, лоу-звена), фокус-группы заинтересованных сотрудников, внешние стейкхолдеры (заказчики и иные заинтересованные стороны).



Рис. 14. Блок-схема логоуправления сотрудниками Gen Z

Стадии организации соответствуют внутриорганизационные мероприятия (off-line собрания, стриминг); приглашения консультантов (философа, психолога); формирование разновозрастных кросс-функциональных команд для решения организационных проблем, анти-иерархичности взаимодействия; разработка инструментария feedback с сотрудниками (настройка платформы для проведения online опросов, например, Google Forms и т. д., стикеры для обсуждения по модели Daily Scrum Meeting: что сделано? Что будет сделано? Что мешает сделать? И т. д.).

Стадия внедрения управления сотрудниками на основе смысла в текущую деятельность выстраивается на основе реализации индивидуальных (проработка экзистенциальных концептов личности, life-коучинг по определению смыслов, картирование) и групповых (тренинг, проективные техники, групповой коучинг по профессиональным целям, групповая поддержка, командообразование) методов управления. Обе группы методов нацелены на внутренние механизмы смыслопорождения личности согласно Д. А. Леонтьеву [72, с. 133].

Данная стадия включает:

- метод контрольных списков в event-осмыслении – стимулирование руководителем размышления сотрудника на вопросы: «в чем смысл (труда, выполняемых рабочих задач, трудовых отношений, условий труда)», «где, как и за чем я могу это применить?»;

- составление framework события, учитывающего, например, ролевые характеристики персонала и процессы в сфере HRM и связи между ними, вклад сотрудника в достижение целей организации и т. д.;

- философский (организационный) консалтинг, основанный на сократическом диалоге с целью активизации критического рационального рассуждения в сообществе [41], проблематизации и концептуализации, направленности на решение проблем на ценностно-смысловом уровне;

- выявление личностно-значимого смысла: направление руководителем сотрудника идентифицировать в организационном смысле пользу: «что это мне даст?»: применение смыслоформ и возможность проектирования собственного варианта ответа (может проводиться в форме диалогического общения);

- психологическое консультирование (коучинг);

- метод feedback (оперативной, прозрачной и этичной, конструктивно-критичной, релевантной цели и текущей деятельности, конкретной) с сотрудниками, в соответствии с инструментарием стадии 3.

Конечная цель внедрения каждого из методов – осмысленный (личностно значимый) труд сотрудника и, соответственно, продуктивность его работы, оцениваемая руководителями.

Стадия параметрической (параметрически-объективной) оценки и совершенствование логуправления основывается на гибкой методологии оценки по параметрам (от древнегр. параметре – соразмеряю), определенным и согласованным в сообществе акторов.

Примером инструмента трансляции смысла в оценки деятельности сотрудников может выступить подход OKR (Objectives and Key Results: цели и ключевые результаты), «полезный для усиления фокусировки за счет ясности, обеспечения структурирования команд и повышения результативности и амбициозности» [227] и позволяющий понимание индивидуального вклада работника в достижение целей компании.

Внедрение OKR, развивающего идеи управления по целям (MBO / KPI), позволит оперативно реагировать на изменения в нестабильной среде при планировании амбициозных целей (3–5), не являющихся априори выполнимыми, и измеримых результатов (2–4 на цель), соответствующих критериям SMART и свидетельствующих о достижении цели [247].

Гибкость ОКР обеспечивается за счет кратких, как правило – ежеквартальных циклов целереализации на индивидуальном, командном и уровне компании, регулярной обратной связи и обновлений, при стремлении к «вертикальной W-образной согласованности: цели распространяются от топ-менеджмента вниз; департаменты и команды дают обратную связь; цели дорабатываются; команды отвечают на вопрос: “На какой вышестоящий KR мы можем повлиять и как?”» [117]. ОКР реализуется в условиях прозрачности информации о целях, достигаемых показателях, методах оценки и контроля, результатах и коммуникаций между сотрудниками – вертикальных и горизонтальных.

ОКР-подход релевантен неустойчивой и хаотичной современной среде, а также – концептам организационно-трудовых ценностных установок сотрудников поколения Z. Кроме того, непрерывная параметрическая оценка деятельности сотрудников отражает характерный для Gen Z «синдром упущенной выгоды», «FOMO – *Fear of Missing Out*» [134, с. 187].

Стадия параметрической оценки и совершенствования логоуправления является ключевой для коррекционной работы руководителей, она позволяет выявлять слабые звенья и прорабатывать «застревающие» моменты. Положительные результаты, выраженные динамикой процессов, приводят, соответственно к вознаграждению сотрудников, их развитию и возможному карьерному росту. Результатом управления осмыслением сотрудников является общая удовлетворенность трудом, лояльность и вовлеченность сотрудников в процессы организации, сокращение текучести кадров, улучшение социально-психологического климата коллектива, повышение эффективности труда.

Моделирование управления Z-сотрудниками на основе смысла учитывает факторы внешней и внутренней среды организации. Данная модель логоуправления трудовой силой нового поколения реализуется при подходе к челове-

ку как к субъекту управления и носителю смысла. Началом внедрения данной модели логоуправления сотрудниками является готовность руководителя к трансформации HR-управления. Соответственно, отсутствие данного фактора определяет утопичность обращения к смысло-основанному управлению как ценности менеджмента. Ключевой ценностью моделируемого логоуправления в сфере HRM является осмысление – организационное и личностно значимое. Диалектическая связь между элементами осмысления, осмысленностью и результативностью реализует требования к модели.

Модель логоуправления предполагает, что управленческие усилия должны быть направлены на стимулирование осмысленности труда и коллаборации при сбалансированности понимания организационного event-смысла и оценки сотрудником личностной пользы, рассматриваемой с позиции повышения эффективности достижения организационных целей.

Вышеизложенное относится к управлению сотрудниками компании Gen Z на основе смысла, которые традиционно относятся к категории включенных в организацию стейкхолдеров.

Однако в российской образовательной организации управление имеет особенность, в основании которой – законодательное включение в организационную структуру не только сотрудников как объекта и субъекта воздействия, но и клиентов – заказчиков образования. Рассмотрим концептуализацию логоуправления цифровым поколением включенных стейкхолдеров – заказчиков образования (обучающихся).

Внутренние стейкхолдеры, включенные образовательную организацию (включенные стейкхолдеры) – индивидуальные лица или группы – представлены обучающимися и родителями (законными представителями) несовершеннолетних обучающихся. В соответствии со статьей 10 Федерального закона № 273 «Об образовании в Российской

Федерации» [148], данные стейкхолдеры входят в структуру системы образования, являются объектами / субъектами управления и клиентами.

Объектами управления выступают обучающиеся всех типов образовательных организаций – от дошкольной до организации высшего образования. Субъектами управления на основании статей № 34 и 44 ФЗ № 273 являются, соответственно, обучающиеся и родители (законные представители) несовершеннолетних обучающихся, поскольку за ними законодательно закреплено право принимать участие в управлении образовательной организацией [147]. Но фактически к субъектам управления относятся обучающиеся профессиональной организации и организации высшего образования. Согласно статье 26 указанного ФЗ, студенты (курсанты), аспиранты, адъюнкты, ординаторы, ассистенты-стажеры, слушатели, экстерны могут входить в состав общего собрания (конференции) образовательной организации, создания советов и профессиональных союзов обучающихся данных типов образовательных организаций [147]. Таким образом, в роли объекта и субъекта управления могут выступать только обучающиеся, получающие в организации профессиональное образование. Выявленное нормативное ограничение является основанием для определения круга включенных стейкхолдеров как субъектов и объектов управления указанной категорией обучающихся. В связи с этим следует уточнить, что объектность управления включенных стейкхолдеров основана на формировании у обучающихся компетенций в процессе освоения образовательной программы, на формировании профессиональной идентификации в образовательной деятельности, включая развитие творческих способностей, интересов и предполагая участие в научной, экспериментальной и инновационной деятельности, в соответствии с требованиями статьи 34 ФЗ № 273 [147].

В фокусе профессионального образования находится управление способностью осуществлять профессиональ-

ную деятельность, которое является общей целью организации и стейкхолдера. Вступая в образовательные отношения с организацией, обучающиеся выступают в роли заказчика образовательной услуги. Отношения с организацией включенных в нее стейкхолдеров носят временный характер в краткосрочном и долгосрочном периодах, определяемых договором об образовании на обучение по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования.

Специфика включенного стейкхолдера – заказчика образования (обучающегося) как объекта и субъекта управления представлена на рисунке 15.

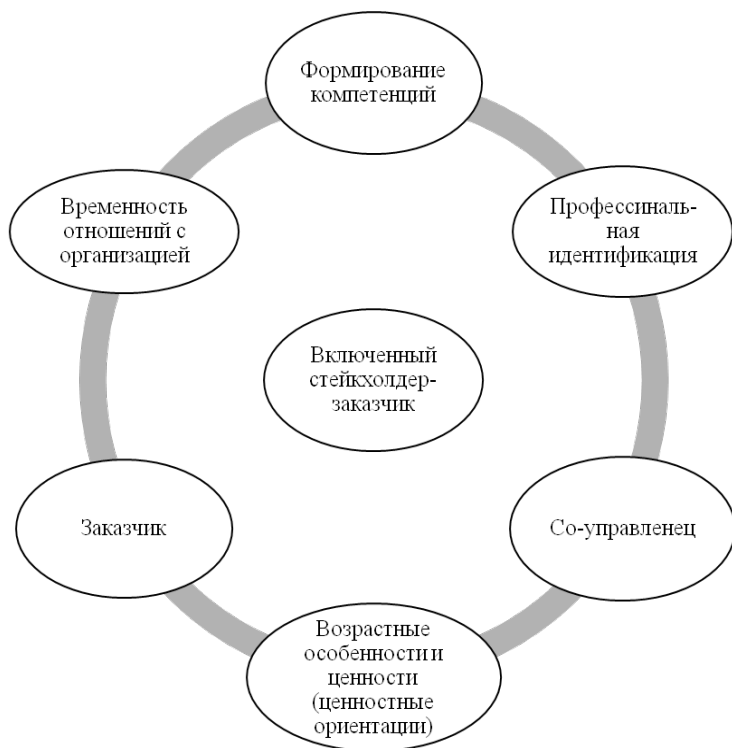


Рис. 15. Специфика включенного стейкхолдера – заказчика образования

Логоуправление включенными стейкхолдерами обучающимися, выступающими заказчиками образования, эксплицируется в осмысленном управлении заинтересованными сторонами как контекстуально обоснованном, гибком, направленном на решение проблем, интегрирующем осмысленность управления и обучения.

Переход к осмысленности от механицизма (авторитаризма, иерархичности, преобладания воспроизводящих операций) и реализует трансформационный момент в управлении.

Для управления как акта сознательного воздействия необходимым предварительным условием является понимание смысла предмета управления и его аналитическая оценка.

Концепт осмысленности в управлении.

Управление на основе смысла как сознательное целенаправленное субъект-объектное воздействие означает обращение к рационально-логическому основанию деятельности, сути вопроса при руководстве людьми.

Осмысленность в управлении реализуется как интегративный процесс «распаковки», понимания и производства смысла в организации с целью понимания проблем или ситуаций [192; 242; 258; 285]. Процесс осмысления требует проявления критического мышления, ответственного участия, осознанных действий актора как субъекта управления, со-управленца, понимающего смысл взаимодействия с членами сообщества и конструирующего в коллаборации с другими акторами организационную реальность.

Концепт осмысленности в обучении.

В фокусе осмысленности в обучении – понимание смысла информации, ее значимость и возможность ее применения в других контекстах. Сегодня осмысленное обучения является HRM-трендом применительно к обучению персонала компании.

В ходе эмпирических исследований Business Tools установлено, что осмысленный подход к обучению сотруд-

ников компании повышает эффективность обучения на 40 %, помогая выработать привычку использовать знания в работе и, наряду с применением других инструментов, сократить текучесть персонала на 8 % [99].

Таблица 4

Сравнение результатов показателей классического и осмысленного подхода в обучении персонала компании

№ п/п	Показатель	Классический подход, %	Осмысленный подход, %
1	2	3	4
1	Количество участников, которые после обучения внедрили полученные знания в работу (по мнению руководителя и по мнению самих участников)	61	78
2	Количество участников, которые до / после обучения смогли сформулировать, в каких рабочих ситуациях им пригодятся необходимые / полученные знания	72	86
3	Количество участников, которые понимали, как повлияет обучение на их эффективность и на развитие карьеры	44	62
4	Количество участников, которые по оценке руководителя в течение 3 месяцев после обучения продемонстрировали рост KPI	41	76

Источник: [99]

Концепт осмысленности реализуется как самостоятельный подход к обучению, а также – в рамках Agile-методологии в образовании.

Вместе с тем идея осмысленного обучения не нова. В частности, еще в начале XX века американский философ, педагог, представитель прагматизма D. Dewey реализовал идею осмысленности, обратившись к методу проектов как образовательному инструменту решения проблем и представив алгоритм управления проблемами [200, р. 72]. Данный алгоритм управления проблемами включает: 1) чувство затруднения; 2) обоснование его границ и определение; 3) предположение о возможном решении; 4) развитие путем обоснования направлений предположений; 5) дальнейшие наблюдения и эксперимент, ведущие к его принятию или отклонению, то есть заключение относительно уверенности или недоверия [200, р. 72]. Последователь Dewey, американский педагог W. H. Kilpatrick изложил сущностные особенности проектного метода как целенаправленной деятельности в социальной среде и практического метода обучения и решения проблем [230].

Примерно с середины XX века идею осмысленного обучения, конечным продуктом которого является «приобретение новых значений», достигаемое в результате выявления смысла в информации (понятиях, концепциях, опыте), разрабатывал американский психолог David P. Ausubel [183, р. 67].

Осмысленное обучение – Meaningful Learning – практически значимое обучение Ausubel противопоставлял Rote Learning – запоминанию информации, основанному на повторении. Осмысленное или значимое обучение – это обучение, хорошо закрепленное и интегрированное в когнитивные структуры. Это достигается, когда обучающийся может найти смысл в предоставленной информации. Успешность осмысленного обучения зависит как от учителя, так и от ученика. Обучение – это объяснение учителем концепций и идей, которые должен усвоить обучающийся. Новые идеи учитель должен «поместить» в контекст когнитивной структуры обучающегося. Однако значимого

обучения по Ausubel не произойдет, если новые идеи не будут представлены педагогом в ясной и четкой форме, позволяющей обучающемуся связать новые идеи со старыми (1), если ученик не обладает основой – предшествующими («старыми») идеями, с которыми он может связать новые (2) и если ученик не предпримет сознательных попыток связать имеющееся у него знание с новым (3).

Таким образом, связь между старыми и новыми знаниями имеет принципиальное значение для осмысленного обучения: предварительные знания (существующие идеи) являются ключом или сдерживающим фактором для дальнейшего изучения. Обучающиеся должны иметь необходимый опыт, который поможет им решать проблемы, а также – уметь удерживать (сохранять) знания. Другими словами, продвижение в познании «привязано» к потребителю.

D. Kolb, специалист по психологии обучения взрослых, разработал модель обучения, основанную на поэтапном формировании умственных действий и представляющую активный метод обучения взрослых. Основные этапы обучения в модели Д. Колба следующие:

1) Опыт: накопление личного опыта. Консультант обращается как к непосредственному опыту, полученному обучаемым, так и к его воспоминаниям, вызванным какими-либо событиями.

2) Анализ (осмысление, рефлексия), предполагающий разложение опыта на элементарные составляющие и их оценку.

3) Концептуализация (синтез, теория): создание концепции – более успешной модели поведения в ситуации, которая рассматривалась в качестве опыта.

4) Эксперимент: применение на практике только что созданной концепции.

Такое обучение – «опытное обучение», это – «целостный процесс адаптации к миру» [232, р. 31], «процесс, в рамках которого знание производится с помощью трансформации опыта» [232, р. 38].

Таким образом, обучение по Kolb – осмысленное, цикличное и реализующее «транзакцию между личностью и опытом» [232, р. 34], результативность обучения основана на личном опыте обучающегося.

Agile – гибкая методология проектного менеджмента, изначально предназначенная для разработки программного обеспечения в соответствии с провозглашенным в 2001 году Манифестом [179], определившим основные ценности и принципы Agile, не ограничивается IT-отраслью и постепенно становится востребованной для достижения цели самоорганизующейся командой в различных сферах деятельности. Не является исключением и сфера образования.

Начиная с 2010 года оригинальный Манифест Agile адаптирован к возможностям образовательного процесса в школе [191; 233; 251]. Первым в мире официальным внедрением данной методики является Agile Classrooms в США [178]. Также имеется опыт применения Agile в некоторых российских школах [129].

Внедрение проектного менеджмента в профессиональное образование является альтернативой фабричной модели образования, адекватной нуждам индустриального этапа развития общества. Это предполагает отказ от стандартизации, характерной для сборочной линии поточного производства, в том числе, производства и распространения знаний, авторитаризма в управлении, предполагающего традиционное субъект-объектное управление студентами, не учитывающее их статус включенных стейкхолдеров, обладающих возможностью выступать субъектами управления. По сути, в Agile Classrooms «встроена» подготовка к будущему, включающая направленность на овладение обучением, развитие глубоких знаний, полезных для жизни и карьеры.

Адаптированный для школьного мира Agile предполагает обеспечение осмысленного обучения. В отличие от метода проектов Dewey и Kilpatrick, Agile рассматривает осмысленность обучения и разработку продукта в процес-

се проектной деятельности одним из элементов базовых ценностей наряду с другими ценностями и принципами методологии.

В контексте Agile-методологии осмысленное обучение – это обучение на уровне постижения смыслов, обращаясь к основаниям предметов и явлений. Такое обучение не ограничивается линейной передачей знаний от преподавателя к студенту, усвоением теоретических знаний и оценкой механической работы памяти. Осмысленность выступает основной мерой прогресса, оцениваемой позиции практического применения.

Осмысленное обучение – это обучение, реализуемое в условиях прозрачности и сотрудничества с заинтересованными сторонами в сложных переговорах, что означает отказ от состязательности и переход к коллаборации в командной работе. В соответствии с Agile Classrooms, существуют 3 вида такого сотрудничества:

- 1) между обучающимися и преподавателями,
- 2) между преподавателями,
- 3) между преподавателями и администрацией.

Agile подчеркивает важность «обучающего альянса» педагога и обучающегося. С одной стороны, в силу трансформации статуса педагога из авторитета в наставника, такое образовательное сотрудничество стимулирует раскрытие творческого потенциала обучающегося, с другой стороны – требует от обучающегося разделения ответственности за результаты своего обучения.

Несмотря на ограниченность личного опыта обучающихся в силу возраста, следует учитывать, что юность, условно охватывающая промежуток от 15–16 до 21–25 лет, является периодом интенсивного смыслообразования. Указанное и определяет данный этап благоприятным фактором для делания (генерирования, конструирования) смысла, проявления нестандартного подхода к решению задач.

Концептуализация концептов осмысленности в управлении и обучении представлена на рисунке 16.

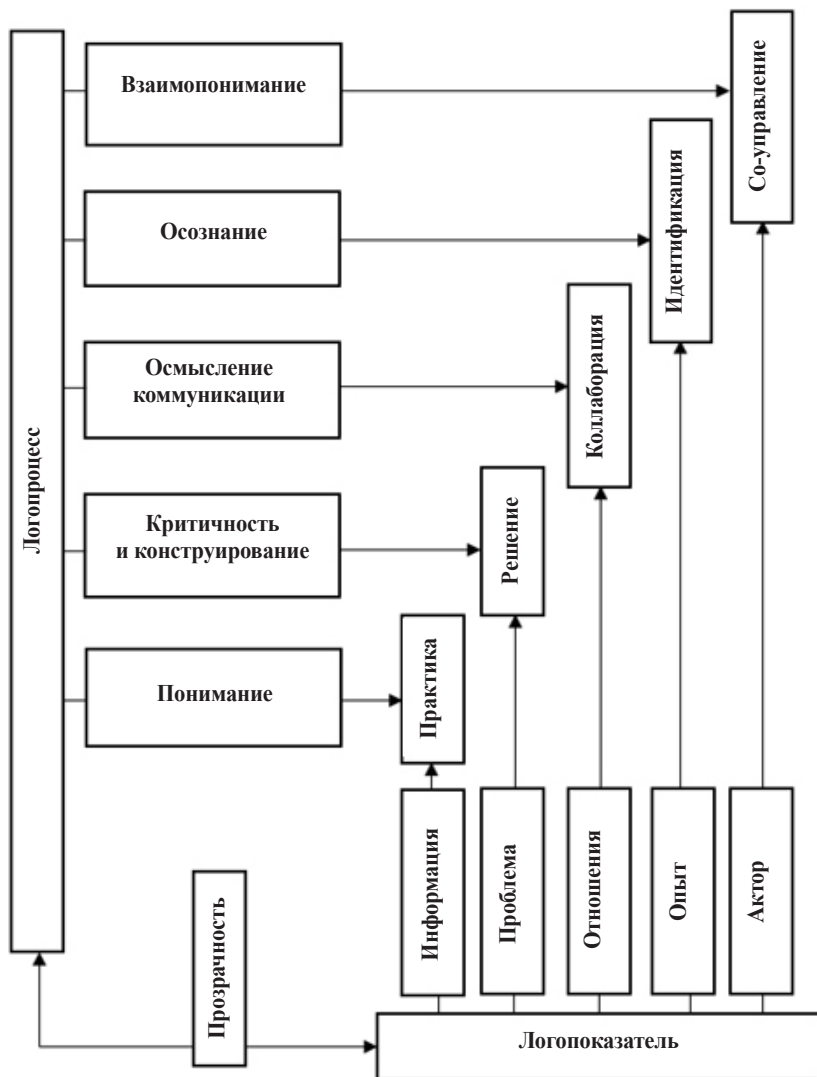


Рис. 16. Логоуправление цифровым поколением включенных стейкхолдеров – заказчиков образования

Фактором, обеспечивающим реализацию осмысленности – логопроцессов и логопоказателей, определяющих их условия и перспективы, – является прозрачность, противопоставляемая «предвзятости» и «идиосинкразии» в производстве знаний [276].

Осмысленность в управлении образованием включенных стейкхолдеров-заказчиков реализуется при фокусировке образовательной деятельности на выявлении и понимании смысла информации, результатом которых является ее практическое применение. Решение проблем как выработка нового смысла достигается в процессе критического мышления и конструирования нового значения.

Образовательные отношения выстраиваются как осмысленная коммуникация, реализуясь в коллаборации/командной работе участников образовательной деятельности – обучающихся и педагогов.

Осознание личного (жизненного), профессионального и системно наблюдаемого опыта способствует профессиональной идентификации обучающихся. На основе взаимопонимания акторов выстраивается со-управление, в том числе – в управлении компетенциями обучающихся.

Кроме того, внедрение трансформированного логоуправления включенными стейкхолдерами коррелирует с современной сигнальной теорией экономиста В. Caplan, выдвинутой в противовес концепту инвестирования в человека в рамках теории человеческого капитала [195]. Согласно сигнальной теории, образование не развивает трудовые навыки и не гарантирует определенный уровень производительности труда сотрудника; документ об образовании является лишь «сигналом» для работодателя, несущим информацию о трудовых качествах сотрудника: интеллекте, прилежности, трудовой этике и конформизме [195, р. 14]. Следовательно, данные о формальном образовании полезны для работодателя при трудоустройстве новых сотрудников, но не являются основанием для осмысленного отношения к труду и априори не обладают практической значимостью для организации.

Таким образом, трансформированное управление включенными стейкхолдерами – заказчиками образования (обучающимися) выстраивается как логоуправление. Это – управление на основе смысла в организационных образовательных отношениях, интегрирующее осмысленность в управлении людьми и осмысленность (значимость) в обучении. Данный тип управления соответствует акторскому (субъект-субъектному) подходу к управлению, реализуется в условиях прозрачности управления и коллаборации акторов.

3.4. Факторы влияния на внедрение логоуправления сотрудниками Gen Z

Целесообразность внедрения модели управления сотрудниками на основе смысла определяют факторы внешней, VUCA-среды, требующей прояснения и понимания основания и значения событий, а также – факторы организации, поскольку в процессе логоменеджмента преобразуется фактическая деятельность организации в сфере HRM, деятельность в управлении проблемами и организационными коммуникациями.

Определяющим организационным фактором является человеческий, требующий учитывать возможное влияние на развитие компании внутренних стейкхолдеров. Сегодня, – отмечают авторитетные исследователи и практики в области корпоративной социальной ответственности В. Googins, Р. Mirvis и S. Rochlin, – бизнес больше не сводится к практическим результатам, и инвестор больше не является единственным стейкхолдером: «существует множество заинтересованных сторон, которые должны быть удовлетворены, чтобы бизнес был успешным», это – «стороны внутри компании, а также на ее границах», «заинтересованные в компании и ее деятельности» [218, р. 106].

Внутренние стейкхолдеры (учредители, инвесторы, персонал) обладают непосредственной возможностью влиять на внедрение трансформированной концепции управления людьми в компании: они и определяют факторы риска внедрения логоменеджмента.

К организационным факторам влияния мы относим субъекта (фактор менеджмента) и объекта управления (подчиненные) и отношения в процессе трудовой деятельности между сотрудниками. Данное разделение на субъект и объект управления является традиционным для системы управления и не противоречит акторскому подходу, предполагающему активное участие сотрудников в управлении организацией в качестве конструкторов организационной реальности.

1. Фактор менеджмента. Запрос руководства на внедрение новых подходов и инструментов управления организацией предполагает состояние готовности учредителей и руководящего состава к трансформации системы и переходу на новый уровень управления – смыслами. Руководитель как ключевой элемент, реализующий процесс трансформации системы управления персоналом, должен обладать психологической готовностью, в структуре которой:

- мотивационный компонент (внутреннее побуждение, определяющее личностное желание изменения);
- социальный компонент (коммуникативные навыки высокого уровня: ораторское мастерство, навыки убеждения);
- интеллектуальный компонент (оценка возможных рисков, анализ сложных ситуаций, понимание механизмов смыслопорождения);
- эмоциональный компонент (эмоциональная зрелость в реагировании на сложные ситуации: рефлексия, эмпатия, активное слушание).

Необходимо диагностировать готовность руководителя к изменениям, например, используя метод оценки готовности лидера к управлению культурными изменениями

[31, с. 216], исследовать ценностные ориентиры руководителей, например [57], и анализировать их соответствие организационным event-смыслам, включая их конгруэнтность ценностям организации.

Область понимания и осознания смысла работы руководителем выступает первоосновой внедрения модели логоуправления персоналом. Руководителю принадлежит флагманская роль в управлении смыслами – выявлении осмысленности профессиональной деятельности и смыслообразовании.

С целью выявления смыслов руководителей в профессиональной деятельности было проведено исследование посредством сети Интернет на платформе Google. Приглашения принять участие в online-опросе руководителей рассылались по электронной почте и в мессенджерах (Viber, WhatsApp) и содержали прямую ссылку на платформу. В тексте сообщения и во вступительной части опроса указывались форма и цель проведения опроса, гарантия анонимности, возможность участия посредством использования электронных гаджетов, в том числе мобильных устройств, имеющих доступ к сети «Интернет».

В опросе (январь–февраль 2020 года) приняли участие 47 человек ($N = 47$), из которых 56,5 % мужчин и 43,5 % женщин. Возраст респондентов составил от 21 до 30 лет 4,3 %, от 31 до 40 лет 65,2 % и от 41 до 50 лет 30,4 %. Также следует отметить, что большинство руководителей составляют возрастную категорию от 31 до 40 лет и относятся к представителям поколения Y.

Структуру опроса составили 23 вопроса открытого и закрытого типов. Вопросы закрытого типа предполагали выбор одного варианта ответа, открытые вопросы давали респондентам возможность развернутого ответа. 3 вопроса из опросника содержали в себе общие статистические данные (№ 2, 22, 23), остальные были разделены по критериям:

- понимание и осознание смысла работы (№ 1, 3);
- личностный смысл для руководителя (№ 4, 5, 6, 7, 12, 21);
- связь эффективности работы и ее смысла (№ 8, 15);
- смыслы руководителей в работе сотрудников (№ 9, 16);
- смыслообразование (№ 10, 11, 13, 14, 17, 18, 19, 20).

Анализ распределения показателей по основным критериям от 0 до 100 % и его визуальное представление позволило определить уязвимые места и соответственно, точки роста для внедрения концепции трансформации управления персоналом организации на основе смыслов. Обработка данных исследования осуществлялась методами описательной статистики.

Первый критерий понимания и осознания смысла в работе представляет собой «Имя» объекта познания, т.е. его наличие в когнитивной сфере руководителя. Данный критерий включал вопросы: понятно ли вам выражение «Смысл работы?» и «Осознаете ли вы смысл своей работы?», руководители ответили соответственно 91,7 % и 95,8 %, что говорит об осознанности своей профессиональной деятельности. Еще раз отметим, что данные вопросы отражают специфику критерия, которая позволяет увидеть общее понимание понятия «смысл». Высокие показатели данного критерия демонстрируют возможность работы в данной области.

Второй критерий личностных смыслов руководителей в их профессиональной деятельности отражает соотношение личности с субъективно значимыми, в конкретный период времени, ориентирами. Данный критерий демонстрирует контекст смыслов, которые руководители непосредственно вкладывают в свою работу. Интересным оказался тот факт, что ответы на вопрос «Каков смысл вашей работы?» распределились в трех основных областях:

1. Я-концепция составила 34,8 % и включала ответы «Прибыль», «Продажи», «Самореализация», «Выполнить задачу хорошо».

2. Организация – 34,8 %. Ответы «Комфорт для сотрудников», «Вклад в работу организации», «Оказание услуг организации», «Обеспечение предприятия квалифицированным персоналом», «Управление процессами организации».

3. Социум – 30,4 %. Ответы «Построение системы», «Вклад в будущее», «Помощь людям», «Управление образованием», «Защита прав граждан».

Область «Я-концепции» является слабой стороной организации, ибо эгоистичные мотивы данной категории смыслов могут стать препятствием для трансформации концепции управления персоналом. Области «организация» и «социум», наоборот являются благоприятным фундаментом, где смыслы руководителей тождественны смыслам организации. По данным результатам можно увидеть общую направленность личности руководителей. Она обуславливает избирательность отношений и активности человека, а также включает в себя различные побуждения.

Критерии личностных смыслов руководителей объясняются процессом идентификации с конкретной социальной группой, общностью в процессе социогенеза приводит к присвоению смысловых ориентации, характеризующих ценности данной социальной группы. Осознание себя ключевым звеном в построении какой-либо системы, ставит человека лицом к лицу с системой смыслов, выработанных соответствующей социальной группой. К моменту осознания руководителем своей принадлежности к определенной организации он уже разделяет заметную часть ее смысловых ориентации, что, собственно, и служит основанием для отождествления себя с ней. Следствием такого отождествления является принятие и остальных смыслов, и ценностей, входящих в «ценностное ядро» данной группы.

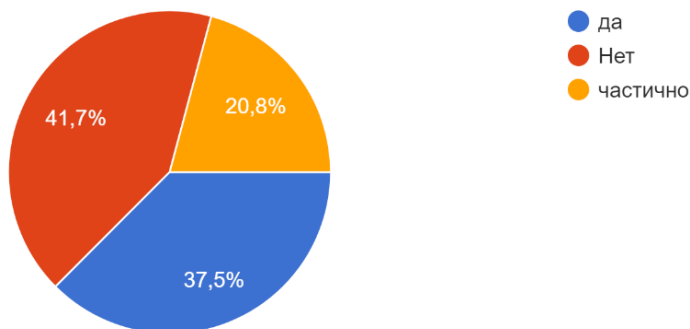


Рис. 17. Распределение ответов на вопрос: «Связываете ли вы смысл вашей работы со смыслом вашей жизни?»

Как демонстрирует диаграмма, смысл работы, профессиональной деятельности для большинства руководителей (41,7 %) не связан со смыслом их жизни. Личностный смысл может не совпадать с жизненным смыслом, т.к. жизненный смысл это объективная характеристика отношения личности к явлениям и объектам, а личностный смысл – это форма субъективного отражения этого отношения в образе мира [72, с. 168]. 20,8 % опрошенных лишь частично устанавливают эту связь и 37,5 % видят смысл своей жизни в реализуемой деятельности. Почти тождественные значения по данному вопросу могут говорить о самореализации и удовлетворенности работой руководителей организаций. Одни руководители успешно раскрывают свой потенциал в профессиональной деятельности, другие, напротив, видят его в других сферах жизнедеятельности.

Еще одной важной особенностью слияния смыслов жизни и профессиональной деятельности, является возрастные параметры, которые для возраста от 31 до 40 лет будут отличаться от прочих. Так для этого возраста характерно карьерное стремление и самореализация через про-

фессию, необходимость статуса и «прокачка» себя, как профессионала.

Когерентность ценностей руководителя и организации связана с осмысленностью, в этом плане смысл выступает необходимой рационально-логической основой ценностей. Как подтверждение этому, смысл работы для большинства опрошенных (79,2 %) непосредственно связан с их профессиональными и личностными качествами, способностями. Утверждение «Если бы мне сегодня пришлось подводить итог моей работы, то я бы сказал, что она не имела смысла» (отрицательно ответили 95,8 % респондентов, положительно – 4,2 %) и «Моя работа кажется мне бессмысленной» (отрицательно ответили 87,5 % респондентов, затруднились ответить – 12,5 %) также демонстрируют осмысленность деятельности и ее ценность.

Для более глубокого понимания процесса управления на основе смыслов был введен вопрос «Что для вас самое ценное в работе?», ответы руководителей также разделились на три общие категории:

1. Социум (доверие людей, коллектив, общение, нуждаемость, люди);
2. Процесс и результат (результат, прозрачность результата, сама работа, качество работы);
3. «Я-концепция» (желание, доход, получение удовлетворения, свобода/независимость, осмысленность труда, возможность применить свои знания).

Данные категории соответствуют категориям вопроса о смысле работы и демонстрируют тождественность «имен», но различие в контексте. Данные категории четко отражают общую направленность личности руководителей. Как и в вопросе о самом смысле работы, мы наблюдаем три характерные составляющие: направленность на общение, деловая направленность личная направленность.

Направленность на общение определяются потребностью руководителя в коммуникации и интеракции (взаимодействии), стремлении поддерживать благоприятный

психологический климат коллектива, который, в свою очередь, будет способствовать их росту.

Деловая направленность руководителя характеризуется преобладанием мотивов, связанных с достижением целей организации, повышением продуктивности работы подчиненных. Яркой чертой данных руководителей является увлеченность процессом деятельности.

Личная направленность руководителя отражает мотивы собственного благополучия, стремление к карьерному росту и первенству. Профессиональная деятельность сводится к возможности удовлетворения своих притязаний.

Третий критерий отражает процесс установления связи у руководителей организаций между эффективностью работы с ее смыслом и позволяет увидеть «значение» и его выражение в производстве труда.

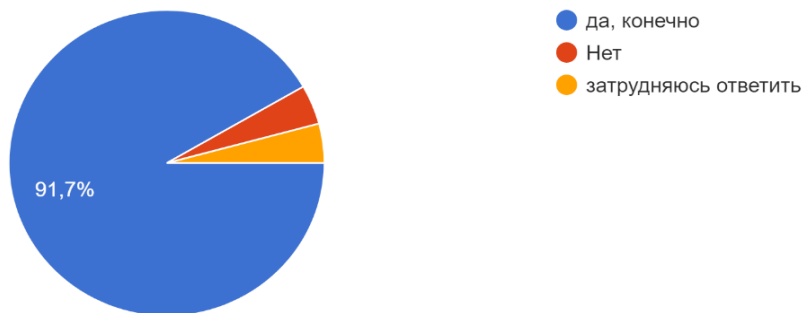


Рис. 18. Распределение ответов на вопрос: «Существует ли связь между эффективностью деятельности и ее ценностью для человека?»

Из диаграммы видно, что большинство руководителей (91,7 %) устанавливают корреляцию между эффективностью деятельности и ее ценностью для человека. И меньшинство 8,3 % придают значение обстоятельствам и ситуа-

циям. Данные результаты образуют положительную основу для процесса трансформации концепции управления персоналом, ибо, транслируя данную установку, руководители способны влиять на эффективность деятельности собственного персонала.

Четвертый критерий отражает смыслы руководителей в работе сотрудников. Данный смысл демонстрирует «значение» для руководителей, порождающий значимость и ценность своих подчиненных. На вопрос «Знаете ли вы в чем заключается смысл работы для ваших подчиненных?» 61,5 % ответили утвердительно, 34,6 % затруднились ответить, 3,8 % ответили отрицательно. Понимание руководителем личностных смыслов сотрудников обеспечивает благоприятные условия для конструирования ценностей компании в соответствии с рыночной ситуацией и выводит ее на новый уровень.

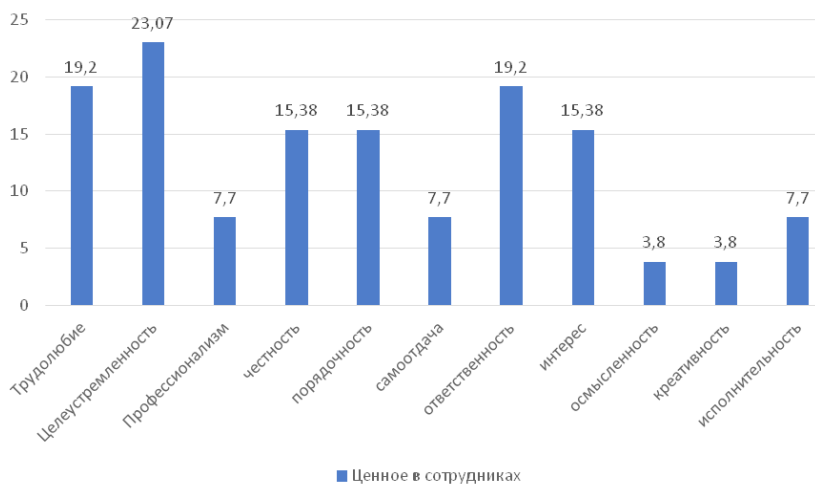


Рис. 19. Распределение ответов на вопрос: «Что для вас самое ценное в ваших сотрудниках?»

Из диаграммы мы видим, что наиболее ценным в своих сотрудниках руководители считают целеустремленность (23,07 %), трудолюбие и ответственность (19,2 %), честность, порядочность и интерес (15,38 %), исполнительность, самоотдача и профессионализм (7,7 %). Наименьшую ценность представляют такие качества как осмысленность и креативность (3,8 %). Эти данные демонстрируют сосредоточенность руководителей на сотрудниках, как основном ресурсе организации, что, безусловно, является уязвимым местом для внедрения трансформации управленческой концепции.

Пятым критерием является смыслообразование или смыслопорождение, который заключается в осмысленной деятельности, направленной на установление смыслов и их образование. Процесс смыслопорождения А. Н. Леонтьев определяет как «выделение смысловых узлов и получение ими отдельного статуса» [72, с. 131], т.е. «выделение в жизненном мире субъекта ведущих смыслов, которые становятся смыслообразующей основой его жизнедеятельности» [72, с. 133].

Смыслопорождение происходит в непосредственной взаимосвязи с окружающей действительностью. Как пример, данное явление можно наблюдать в работе по принуждению, в той деятельности, которая первоначально не имела ценности и значения. В этой связи, мы видим, что ответы на вопрос «Мне необходимо придать смысл своей деятельности, если я выполняю ее по принуждению» распределились следующим образом: Да – 60 %; Нет – 40 %.

Индукция смысла представляет собой придание смысла (смысловую рационализацию) деятельности, изначально лишенной смысла, которую человеку приходится выполнять под теми или иными внешними принуждениями. Механизм индукции выражен формулой «стерпится – слюбится» и основан на потребности человека придавать смысл всему, что он делает. Так, работа, выполняемая по принуждению, может постепенно затягивать

и даже начать нравиться. Для сотрудников нахождение смысла в работе, его выявление и понимание выступает исходной для вовлеченности в трудовую деятельность и организацию.

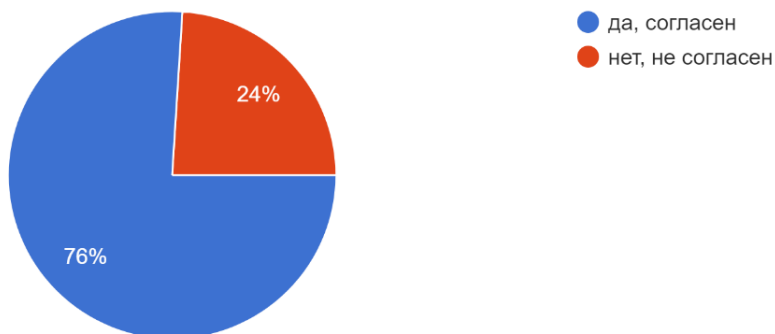


Рис. 20. Распределение ответов на вопрос «Я сознательно устанавливаю значимость чего-либо в своей работе»

Результаты данной диаграммы демонстрируют ранее описанный процесс индукции смыслов, как составная часть смыслопорождения. Мы видим, что стратегия будущего также направлена на смыслопорождение, желанием занять себя даже по окончании трудовой деятельности. 84,6 % опрошиваемых будут стремиться к осмысленной деятельности по выходу на пенсию.

Еще одним показателем смыслообразования является проговаривание смыслов, их вербализация и закрепление в социуме. Человек стремится выражать свои смыслы словесно, обсуждая их в различных социальных группах, находя отражение. Вопросы «беседуете ли вы со своими близкими о смысле работы?»: «Да» – 57,7 %; «Нет» – 26,9 %; затруднились ответить – 15,4 %. «Беседуете ли вы со своими коллегами о смысле работы?»: «Да» – 65,4%; «Нет» – 26,9 %; затрудняюсь ответить – 7,7 %. «Беседуете ли вы со своими подчиненными о смысле их работы?»:

«Да» – 84,6 %; «Нет» – 15,4 %. «Говорит ли ваш начальник о смысле вашей деятельности?»: «Нет» – 50 %, «Да» – 38,5 %, «Затрудняюсь» – 11,5 %.

Таким образом, область понимания и осознания смысла работы руководителем в организации является первоосновой во внедрении трансформационной концепции управления персоналом на основе смыслов. Личностные смыслы руководителей условно делятся на три категории: «Я-концепция», «Организация», «Социум» и указывают на конкретное значение в когнитивной сфере личности. Уязвимыми местами для процесса внедрения трансформационной концепции на основе смыслов являются направленность личности руководителя на себя «Я-концепция» в определении личностных смыслов и восприятие сотрудников, как основного ресурса компании. Благоприятную основу для внедрения трансформационной концепции составляют личностные смыслы руководителей, направленные на социум и организацию, установление связи между эффективностью деятельности и ее осмысленностью, а также процесс смыслопорождения.

Особое значение для принятия управленческого решения о внедрении трансформированного управления на основе смысла имеет оценка руководителями важности факторов логоуправления сотрудниками. Пилотное исследование позволило выявить неоднозначность результатов.

Данная оценка важности исследовалась в ходе online опроса в форме анкетирования руководителей зимой-весной 2020 года, но до объявления ВОЗ пандемии COVID-19. Приглашения принять участие в опросе рассылались по электронной почте и в мессенджерах (Viber, WhatsApp) и содержали прямую ссылку на платформу Google Forms. В тексте сообщения и во вступительной части опроса указывались форма и цель проведения опроса, гарантия анонимности, возможность участия посредством использования электронных гаджетов, в том числе мобильных устройств, имеющих доступ к информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет» и примерное время внесения данных. Формирование выборки определила цель исследования. В опросе приняли участие 54 руководителя (N = 54): 53,7 % женщин, 46,3 % мужчин. По возрасту респонденты распределились следующим образом: 37 % – от 41 до 50 лет; 31,5 % – от 31 до 40 лет; 18,5 % – от 51 до 60 лет; 9,3 % – от 21 до 30 лет и 3,7 % – старше 60 лет. Высшее образование имеют 72,2 % респондентов. Управленческий опыт более 10 лет имеют 40,7 %; от 5 до 10 лет – 25,9 %; от 3 до 5 лет – 18,5 %; от года до 3 лет – 11,1% и менее года – 3,7 %. Уровень менеджмента в организации в 48,1 % представлен руководителями среднего звена, в 31,5 % – руководителями высшего звена; в 20,4 % – лоу-менеджментом. По типу населенного пункта респонденты распределились следующим образом: 59,3 % опрошенных проживают в городах областного, краевого, окружного, республиканского подчинения; 35,2 % – в столичных, краевых, окружных или областных центрах; 5,6 % – в сельской местности. Преобладают респонденты из Уральского и Сибирского регионов, также представлены Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Уфа, Краснодарский край, Ямало-Ненецкий АО.

Данные респонденты представили организации (предприятия, фирмы, бизнес), основным видом деятельности которых являются в 16,7 % – торговля оптовая и розничная, ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, а также – обрабатывающие производства; в 14,8 % – образование; в 9,3 % – предоставление прочих видов услуг; в 7,4 % – строительство; в 5,6 % – административная деятельность и сопутствующие дополнительные услуги (различная деятельность для поддержки основной деятельности предприятий), а также деятельность гостиниц и предприятий общественного питания и обеспечение электрической энергией, газом и паром, кондиционирование воздуха; в 3,7 % – профессиональная, научная и техническая деятельность; деятельность по операциям с недвижимым имуществом; а также – финансовая и страховая деятельность;

в 1,9 % – водоснабжение, водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений; сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство; деятельность в области здравоохранения и социальных услуг; деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений. Формой собственности организаций (предприятий, фирм, бизнеса) является частная (48,1 %), государственная (18,5 %), муниципальная (14,8 %), совместная российская и иностранная (7,4 %) и смешанная российская с долей государственной собственности (7,4 %) и смешанная российская без доли государственной собственности (3,7 %). Руководители представили организации, отличающиеся по возрасту (77,8 % организаций (предприятий, фирм, бизнеса) действуют более 10 лет, 9,3 % от 5 до 10 лет и от 1 года до 3 лет, 1,9 % от 3 до 5 лет и менее года) и размерам хозяйствующих субъектов (крупные предприятия составили 46,3 %, малые предприятия – 25,9 %, микропредприятия – 16,7 % и средние предприятия – 11,1 %).

Предмет опроса составили следующие факторы управления на основе смысла:

1. Сотрудник понимает смысл труда;
2. Сотрудник понимает смысл взаимодействия с коллегами;
3. Личностный смысл сотрудника определяет его отношение к работе;
4. Согласованность организационного и личного смысла;
5. Смысл – разумная основа управленческих решений, реализуется в ясных задачах;
6. Прозрачность управления;
7. Открытость информации;
8. Сотрудник – со-управленец: может вносить предложения по решению проблем и предлагать идеи на благо компании;
9. Возможность удаленной работы;
10. Возможность работы по гибкому графику.

В каждом прямом вопросе содержалось указание на тип ответа, предполагающий выбор одного варианта по 4-балльной шкале Р. Лайкерта [202; 238]: «очень важно», «важно», «в некоторой степени важно», «не важно» с кодировкой числами, соответственно 4–1. За каждый ответ рассчитывалась сумма баллов, соотносимая с возможным максимальным значением, определяемым общим количеством ответов (54×4).

Таким образом, наиболее важными руководители признали факторы, связанные с пониманием смысла сотрудником, наименее важными – факторы, обеспечивающие организационные условия реализации осмысленности.

Результаты оценки важности руководителями факторов логоуправления приведены на рисунке 21.



Рис. 21. Результаты оценки важности руководителями факторов логоуправления

Следующие два организационных фактора влияния исследованы в главе 2. Здесь отметим наиболее существенные моменты.

2. Управляемый фактор.

Организационно-трудовые ценностные установки работников поколения Z, выраженные концептами понимания и осознания смысла рабочих задач и итоговых целей деятельности; «самости» (Selfie) – важности самореализации; рабочего гедонизма – получения удовольствия от работы; сотрудничества и анти-иерархичности рабочей среды; гибкости и краткосрочности условий работы и проектов релевантны логоуправлению. Вместе с тем, внедрение логоуправления «оцифрованным» поколением сотрудников может быть сопряжено с рисками, связанными с изменением ценностей по мере взросления и обусловленными возможностью профессионального выгорания персонала после первых пяти лет работы и, как следствие, ограниченностью «прогнозирования эффективности работы» [262, p. 269].

3. Трудовые отношения как организационный фактор может оказать как конструктивное, так и деструктивное влияние на внедрение трансформации в сфере HRM. Особого внимания, осмысления и изменений в управлении людьми в организации требуют отношения в процессе трудовой деятельности деструктивного характера. А именно: неблагоприятный психологический климат в коллективе, в частности, выраженный в конфликте поколений, проблемах в самоопределении представителей новой генерации [122].

Отношения, складывающиеся в процессе трудовой деятельности между руководителем и подчиненным, можно интерпретировать с помощью психологической модели коммуникативных актов АВХ Т. Newcomb [288, p. 104], учитывающей отношения между агентами общения, между агентами общения и объектом речи. Данная модель позволяет рассмотреть отношения между управляющим и управ-

ляемым факторами через отношения данных факторов к смыслу как концепту логоуправления.

Если в своей деятельности руководитель (А) стремится к смыслу (Х), подчиненный (В) стремится к смыслу (Х), то и руководитель стремится к подчиненному, и подчиненный стремится к руководителю. Следовательно, данная ситуация будет благоприятной для внедрения логоуправления сотрудниками Gen Z. Графически данные отношения выглядят следующим образом:

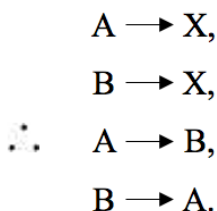


Рис. 22. Благоприятная ситуация для внедрения логоуправления Gen Z

Фактором риска внедрения трансформированного управления на основе смысла станет ситуация, если руководитель и / или подчиненный не стремятся к смыслу. Таким образом, развитие смыслоориентаций руководителей и подчиненных может

Внедрение модели логоуправления целесообразно выстраивать как сбалансированную систему управления сотрудниками Gen Z. Указанное означает обеспечение уравновешенности понимания организационного event-смысла (смысла событий «для организации»: смысла выполняемых рабочих задач, трудовых отношений, осознание собственного вклада в достижение целей организации и ответственности за общий результат работы) и оценки сотрудником личностной значимости понятого организационного event-смысла (осознанное извлечение смысла событий «для себя»).

Матрица сбалансированной системы логоуправления сотрудниками представлена в таблице 5.

Таблица 5

Матрица сбалансированной системы логоуправления сотрудниками Gen Z

№ п/п	Наименование подсистемы	Приоритет важности			
		Варианты			
		I	II	III	IV
1	2	3	4	5	6
1	Осмысление сотрудником организационного event-смысла	+	+	-	-
2	Оценка сотрудником личной значимости организационного event-смысла	+	-	+	-

Наиболее перспективным для решения текущих задач и достижения стратегических целей организации является вариант I, позиции которого следует поддерживать, чтобы предупредить развитие вариантов II – IV.

Перевешивание организационного event-смысла (вариант II) может ускорить профессиональное выгорание сотрудников.

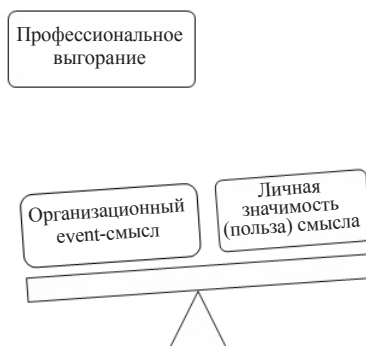


Рис. 23. Результат приоритета важности организационного event-смысла

Напротив, перевешивание личной значимости (пользы) смысла (вариант III) может привести к конфликту интересов сотрудника и организации (ненадлежащее исполнение работником трудовых обязанностей, нарушение законных интересов компании, этического кодекса).

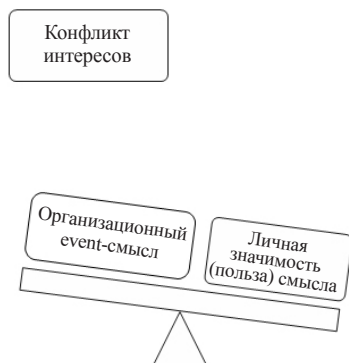


Рис. 24. Результат приоритета важности личной значимости (пользы) организационного event-смысла

Наименее перспективным является вариант IV – ситуация, когда сотрудник не понимает смысла выполняемых задач и трудовых отношений и, следовательно, не осознает их возможную пользу для себя – личностного и профессионального развития, Well-being. Возможное следствие данной ситуации – «организационные путешествия» сотрудников, изначально не настроенных на долгосрочную трудовую деятельность в одной организации. Так, согласно исследованиям 2019 года среди американских Z, в 2020 году планировали остаться на нынешней работе 23 % 18–20-летних, 50 % опрошенных указали, что будут искать новую работу, и еще 27 % не определились с решением [176]. Покинуть нынешнюю работу в ближайшие два года планируют 53 % российских представителей Gen Z [199]. С целью удержания молодых работников руководитель должен оказать содействие

в личностной и профессиональной реализации, помогая извлекать из организационного смысла его значение – смысл, полезный для конкретного работника.

Еще одной сложностью внедрения модели управления сотрудниками Gen Z на основе смысла может явиться параметрически объективная оценка деятельности персонала. Не опровергая целесообразность подобного измерения, следует обратить внимание на риск сплошной параметрической оценки для развития управления человеком. В этой связи вполне уместно обращение к квантовому эффекту Зенона (КЭЗ), указывающему на влияние измерения на процессы в системе, описанному, например, в [14]. Управление человеком в организации не является предопределенным процессом, поскольку его результаты объективно предполагают вариативность развития событий. «Сходство природы неопределенности в процессах управления и квантовых процессах позволяет использовать методологию и математический аппарат квантовой теории для решения задач управления» [138, с. 1590]. В контексте КЭЗ постоянное параметрическое измерение результатов продуктивности сотрудников будет поддерживать существование системы управления человеком в организации в зафиксированном состоянии. Однако обеспечение стабильности, при котором распад системы становится невозможным, не позволит ей развиваться, поскольку для развития необходим элемент хаоса, реализуемый в творческом обновлении параметрических показателей. Кроме того, следует учитывать и «износ» человека как физического, когнитивного и эмоционального ресурса, выраженный через утрату лично значимых смыслов труда, рабочих задач, трудовых отношений в снижении показателей результативности и эффективности деятельности.

Таким образом, существуют риски внедрения модели логотуправления сотрудниками Gen Z, обусловленные человекомерными барьерами. К ним мы относим: отсутствие стремления к смыслу руководителей; отсутствие

понимания и ясности постановки задач руководителем; «Я-концепция» руководителя в определении личностных смыслов и восприятие сотрудников как основного ресурса компании; нежелание руководителя признать целесообразность конгруэнтности организационного и личностного смыслов, важность факторов гибкости организационных условий труда, обеспечивающих логоуправление; отсутствие стремления к смыслу подчиненных; сплошной характер параметрической оценки деятельности сотрудников. Решение проблемы барьеров требует, в первую очередь, управленческих действий по их преодолению или минимизации.

Выводы по третьей главе

Трансформация концепции управления человеком в организации в нестабильном мире и диджитализации внешней среды релевантна Soft-методологии прагматического конструктивизма. Разработка концептуальных представлений об управлении человеком в организации исследована в контексте теории систем, позиции сущности и структуры трансформации У.Р. Эшби. Обосновано преобразование HR-операндов с их последующей объективацией в практике под влиянием хаотичной и волатильной внешней среды, характеризуемой VUCA-моделью, и при активном внедрении digital-технологий.

Проанализированы сущностные особенности процесса преобразования концепции НМ и проведен анализ преобразования операнда при сохранении единства экономического (ресурсного) и ценностно-личностного компонентов. Анализ характера и структуры трансформации концепции НМ позволил установить открытость трансформации исследуемого операнда и в соответствии с вариативностью результатов преобразований выявить

однозначные и неоднозначные изменения. Выявленные изменения методологии управления человеком от экономического материализма до прагматического конструктивизма и релевантная им трансформация представлений о функциональной значимости человека в организации от трудового ресурса до актора, конструирующего организационную реальность отнесены к открытым однозначным изменениям. Трансформация модели человека в организации с набором траекторий экономического и ассоциированного человека определена открытым стохастическим преобразованием. Также установлено, что трансформация интеграции сотрудников в организацию является изменением операнда, сочетающим однозначные (переход от низкой степени участия вещного трудового ресурса к вовлеченности и высокой степени приверженности персонала) и неоднозначные (приоритет личного бренда и трудовой гостинг) преобразования.

Трансформированная идея управления человеком в организации концептуализирована в рамках акторского (субъект-субъектного) подхода, признающего сотрудника как индивида, так и действующего в сообществе, субъектом управления и конструктором организационной реальности. Данная акторская трансформированная концепция интегрирует следующие основания: 1) организационное (представленное индивидуальным и коллективным субъектами), 2) содержательное (реализующее ценности коллаборации, параметрической объективности и согласованности, работы как образа жизни) и 3) методологическое (включающее принципы коммуникации, свободного пространства, конструирования, протекции, индивидуальных стратегий, полезности и инструменты: личный, профессиональный и системно наблюдаемый опыт, организационный полилог, цифровизацию).

Трансформация в сфере HR как адекватный ответ организации на вызовы внешней среды требует оперативного понимания работником новых условий труда и профессиональной самоидентификации, от руководителей –

управленческих решений по адаптации HRM-практики к новым условиям. В связи с этим обосновано обращение к смыслу (логосу) как концепту управления человеком в организации с целью прояснения неопределенности, устранения неоднозначности ситуации, преодоления возможного негативного влияния факторов среды на труд персонала и обеспечения экзистенциальной основы рационального поведения сотрудников, фасилитирующей разумное и практически полезное достижение результатов организацией.

Управление человеком в организации на основе смысла (смыслов) обозначено термином логоуправление (логоменеджмент, Human Management by Sense, HMbS). Это – философия и практика менеджмента, трансформационный характер которой проявляется в онтологизации HR-управления: смысл рассматривается рационально-логическим основанием событий, имеющих значение для организации и сотрудника.

Логоменеджмент предполагает целенаправленное вовлечение сотрудников в event-осмысление в контексте организационных и личностных возможностей и рисков, обращение к осмысленности (значимости) работы в контексте важности рабочих целей для жизни и отношений, получения удовольствия от работы при достижении различного рода преимуществ – познавательных, эмоциональных, поведенческих, а не ограничиваясь экономическими бенефитами.

Логоуправление – ценностное личностное взаимодействие субъектов, предполагающее отношение к сотруднику не как к ресурсу (трудовому, человеческому, интеллектуальному), а как к источнику и носителю смысла, реализуется при ясной постановке рабочих задач и внедрении принципа прозрачности в управление.

Как онтологизация управления, логоменеджмент реализует интеграцию герменевтического, экзистенциально-феноменологического и прагматически-конструктивного

подходов, предполагающую взаимопонимание и генерирование эмпирически основанного смысла в организационном сообществе, оцениваемого с позиции практической пользы, и учитывающую личностность смысла – концепта, определяющего отношение сотрудника к работе, трудовым отношениям и организации в целом.

Методологическая концептуальная схема логоуправления человеком в организации реализует проектно-конструктивную ориентацию методологии, определяя объем понятия управления на основе смысла как экзистенциальной основы рационального поведения в организации в контексте понимания, самосознания, конструирования и достижения эффектов управления, устанавливая границы предметной области логоуправления (HMbS) как философии и практики HR-менеджмента, выделяя основные категории концепции и логически связывая логи-индикаторы и их функции, HR-инструменты, логопроцессы и факторы влияния.

Декомпозиция логоуправления человеком в организации позволяет выделить две подсистемы и соответствующие им функции, процедуры и операции: 1) организационное event-осмысление (функция картографии, процедуры понимания и конструирования, операции составления контрольных списков, framework события, event-конструирование, SWOT-анализ конструкции, функция фасилитации, процедура осмысленной коллаборации, операции: ясная постановка задач, создание кросс-функциональных команд); 2) оценка личностной значимости понятого организационного event-смысла для сотрудника (функция идентификации, процедура интерпретация пользы для сотрудника, операция выявления framework пользы, функция развития, процедура осмысленного обучения, операции применение знаний на практике и обмена знаниями, процедура проектирования карьеры, операция картирования карьеры).

Моделирование логоменеджмента выстраивается как управление осмыслением сотрудников. Модель управления сотрудниками Gen Z на основе смысла включает целевой и организационно-деятельностный блоки и реализует диалектическую связь между общим организационным event-осмыслением и оценкой личностной значимости события, между осмысленностью и результативностью. Данная модель логоменеджмента сотрудниками Gen Z представляет последовательную реализацию взаимосвязанных стадий: определение целесообразности внедрения трансформированной концепции, разработка смыслоформ, организация, внедрение в текущую деятельность, параметрическая оценка и совершенствование процесса управления. Логоуправление включенными стейкхолдерами – заказчиками образования (обучающимися) моделируется как осмысленное управление и осмысленное обучение.

Целесообразность внедрения управления сотрудниками на основе смысла определена факторами внешней VUCA-среды, а также – факторами организации, учитывающими возможное влияние на развитие компании внутренних стейкхолдеров – руководителей и персонала.

К организационным факторам, влияющим на внедрение логоуправления отнесены фактор менеджмента, управляемый фактор, трудовые отношения. Первоосновой внедрения трансформированной концепции управления персоналом на основе смыслов является область понимания и осознания смысла работы руководителем. Благоприятная основа для внедрения трансформированной концепции представлена личностными смыслами руководителей, направленными на социум и организацию, установлением связи между эффективностью деятельности и ее осмысленностью, а также процессом смыслопорождения; стремлением к смыслу и руководителя, и подчиненного. Риски внедрения модели логоуправления сотрудниками Gen Z обусловлены человекомерными барьерами как со стороны управляющей, так и со стороны управляемой системы.

С учетом выявленного, логоуправление выстраивается как сбалансированная система, в соответствии с которой понимание организационного event-смысла (смысла выполняемых рабочих задач, трудовых отношений, осознание собственного вклада в достижение целей организации и ответственности за общий результат работы) должно быть уравновешено оценкой сотрудником личностной значимости понятого организационного event-смысла. Интеграция данных подсистем основана на целесообразности не допустить/минимизировать профессиональное выгорание сотрудников и конфликт интересов сотрудника и организации.

Практическая полезность логоуправления сотрудниками для организации может быть построена в соответствии с аналитической оценкой основных показателей эффективности в сфере HRM: продуктивностью персонала, удовлетворенностью заработной платой, удовлетворенностью, лояльностью и вовлеченностью сотрудников, текучестью кадров, Well-being, ROI.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция управления людьми в организации постиндустриального общества как философия и практика управления людьми требует пересмотра в силу трансформации внешней среды к VUCA-миру – миру хаотичности, нестабильности, амбивалентности и постепенному приходу на рынок труда сотрудников нового «поколения Z» (iGen, «цифровых аборигенов»), мировоззренческие и методологические установки которых сформировались под влиянием цифровой реальности. В контексте рисков организации с позиции будущего целесообразно переосмысление принципов управления человеком в организации, корпоративных и профессиональных ценностей отношений, методов и форм развития человека в организации.

Методологическим основанием трансформируемой концепции HRM обоснован прагматический конструктивизм – Soft-методология построения организационной реальности, базирующаяся на принципах коммуникации, конструкции, критичности, творчества и меритократии идей, реализующая субъект-субъектный подход к управлению человеком и являющаяся инструментально пригодной, контекстуальной практической пользе организации.

Уникальность проблем управления новым поколением сотрудников как объекта управления обусловлена неоднозначностью мировоззренческих установок молодой генерации, выраженной противоречиями между органичным существованием «цифрового поколения» в интернет-среде (включая глобальную бизнес-среду) и приоритетом личных контактов; между адаптацией к информационно насыщенному миру в форме клип-восприятия и отсутствием его осмысленности; между практичностью, склонностью к предпринимательству и гостингом – безосновательным обрывом трудовых отношений – потенциальных и существующих. Для сотрудников поколения «цифры» характерна

предопределенность процесса идентификации личности посредством сети Internet, отражающаяся в высокой степени персонализации, а именно – брендовости и имиджа. Основными зонами возникновения трудовых конфликтов поколения Z с другими поколениями сотрудников выступают «состояние on-line», «субъективность восприятия», «конкуренция поколений», «коммуникативный барьер». Трудовые ценности поколения «Z» представлены приоритетом заработной платы, определением труда средством достижения материального благополучия, реализацией тактики трудовой мобильности с целью обеспечения материального благополучия.

Концептами организационно-трудовых ценностных установок являются самость, понимание и осознание, рабочий гедонизм, сотрудничество и анти-иерархичность, гибкость и краткосрочность.

Трансформация концепции управления человеком в организации выстраивается как переход от объектно-основанного к субъектно-основанному (акторскому) управлению и признание человека носителем смыслов, а не ресурса (физического, трудового, интеллектуального). Условием внедрения данной трансформации является прозрачность управления и коммуникаций в организации.

Трансформированное управление человеком – управление на основе смысла (логоса). Смысл – рационально-логическое основание организационных и личностных целей и ценностей, содержит компонент знания о профессиональной деятельности и отношения к ней сотрудника и руководителя. Обращение к смыслу (смыслам) необходимо для прояснения неопределенности ситуации, характерной для VUCA-среды жизнедеятельности организации, и релевантно организационно-трудовым ценностным установкам молодого поколения сотрудников.

Логоуправление (логоменеджмент, Human Management by Sence) – онтологизация HR-управления при об-

ращении к основаниям фактической деятельности и проблемной ситуации, являющимся основой для выстраивания организационных ценностей и целей.

Логоменеджмент направлен на целенаправленное вовлечение сотрудников в организационное event-осмысление (выявление и конструирование смысла труда, трудовых отношений, условий труда) и оценку лично значимой пользы для жизнедеятельности и Well-being сотрудника. Разработанная модель логоуправления, ключевой ценностью которой является осмысление, предполагает, что управленческие усилия должны быть направлены на стимулирование руководителями осмысленности труда и коллаборации сотрудников. Сбалансированная система логоменеджмента реализуется как интеграция общеорганизационного и лично значимого элементов.

Когерентность стремления к смыслу руководителя и подчиненного являются благоприятной основой внедрения логоменеджмента. Однако человекомерные барьеры в организации со стороны управляющей и управляемой систем определяют риски внедрения логоуправления.

Библиографический список

1. 30 фактов о современной молодежи. 11 марта 2017. – URL: https://www.sberbank.ru/common/img/uploaded/files/pdf/youth_presentation.pdf (дата обращения: 13.02.2020). – Текст: электронный.
2. Абушенко, В.Л. Идентичность. – Текст: непосредственный // Социология: энциклопедия / составители А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Минск: Книжный Дом, 2003. – С. 344–349. – ISBN 985-428-619-3.
3. Аналитический отчет: цифровая трансформация в России 2018. – URL: https://drive.google.com/file/d/1k9SpULwBFt_kwGyrw08F0ELI49nipFUw/view (дата обращения: 04.05.2019). – Текст: электронный.
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848 с. – ISBN 978-5-459-01157-9. – Текст: непосредственный.
5. Асмус, В.Ф. Античная философия / В.Ф. Асмус. – Москва: Высшая школа, 1999. – 400 с. – ISBN 5-06-003049-0. – Текст: непосредственный.
6. Атлас новых профессий 3.0 / под редакцией Д. Варламовой, Д. Судакова. – Москва: Интеллектуальная Литература, 2020. – 456 с. – ISBN 978-5-907274-10-5. – Текст: непосредственный.
7. Атлас новых профессий. Вторая редакция. – Москва: Агентство стратегических инициатив; Московская школа управления Сколково, 2015. – URL: http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas_2.0.pdf (дата обращения: 03.04.2020). – Текст: электронный.
8. Барановский, В.Ю. Формирование стратегической карты управления предприятием на основе концепции цифровой трансформации бизнеса / В.Ю. Баранов-

- ский, И.М. Зайченко. – Текст: непосредственный // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки, 2018. – Т. 11. – № 3. – С. 185–193. – DOI: 10.18721/ЖЕ.11316.
9. Беккер, Г.С. Экономический анализ и человеческое поведение / Г.С. Беккер. – Текст: непосредственный // THESIS. – 1993. – Выпуск 1. – С. 24–40.
 10. Белл, Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл; перевод с англ. – Изд. 2-е, испр. и доп. – Москва: Academia, 2004. – 788 с. – ISBN 5-87444-203-0. – Текст: непосредственный.
 11. Бланшар, К. Ценностное управление / К. Бланшар, М. О'Коннор / перевод с англ. П. А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2003. – 144 с. – ISBN 978-985-15-2195-7. – Текст: непосредственный.
 12. Бюрократия в современном мире: теория и реалии жизни / Российская академия наук; Институт философии; ответственный редактор В.Н. Шевченко. – Москва: ИФРАН, 2008. – 195 с. – ISBN 978-5-9540-0090-0. – Текст: непосредственный.
 13. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер; перевод с немецкого / составление, общая редакция и послесловие Ю.Н. Давыдова; предисловие П.П. Гайденко. – Москва: Прогресс, 1990. – 808 с. – ISBN 5-01-001584-6. – Текст: непосредственный.
 14. Ведринский, Р.В. Квантовый эффект Зенона / Р.В. Ведринский. – Текст: непосредственный // Соросовский образовательный журнал. – 1997. – № 9. – С. 71–77.
 15. Виртуальный рекрутер. – URL: <https://talantix.ru/#vr> (дата обращения: 10.10.2018). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
 16. Воронина, С.А. Отчуждение как парадокс информационного общества / С.А. Воронина. – Текст: непосредственный // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2012. – № 4. – С. 060–064.

17. Гимпельсон, В.Е. «Дороги, которые мы выбираем»: перемещения на внешнем и внутреннем рынках труда / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, А.В. Шарунина. – Текст: непосредственный // Экономический журнал ВШЭ. – 2016. – Т. 20. – № 2. – С. 201–242.
18. Гиппий Большой / Платон. – Текст: непосредственный // Сочинения: в 4 томах / под общей редакцией А.Ф. Лосева и В.Ф. Асмуса; перевод с древнегреч. – Санкт-Петербург: Издательство Санкт-Петербургского государственного университета; Издательство Олега Абышко, 2006. – Т. 1. – С. 153–192. – ISBN 5-89740-158-6.
19. Глотов, М. Б. Поколение как категория социологии / М.Б. Глотов. – URL: ecsocman.hse.ru/data/295/764/1231/005.GLOTOV.pdf (дата обращения: 15.05.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
20. Гоббс, Т. Левиафан, или Материя, форма и власть государства церковного и гражданского / Т. Гоббс. – Текст: электронный // Электронная библиотека. Гражданское общество в России. – URL: https://www.civisbook.ru/files/File/Gobbs_Leviafan.pdf (дата обращения: 02.06.2019).
21. Гостинг: результаты опроса работодателей. Служба исследований HeadHunter. 4 марта 2019. – URL: <https://hhcdn.ru/file/16757268.pdf> (дата обращения: 02.06.2019). – Текст: электронный.
22. Грановская, Р.М. Люди с клиповым мышлением элитой не станут / Р.М. Грановская. – URL: <http://www.rosbalt.ru/piter/2015/03/28/1382125.html> (дата обращения: 20.12.2019). – Текст: электронный.
23. Громова, Н.В. Вовлеченность персонала – основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний / Н.В. Громова. – Текст: непосредственный // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2018. – № 6 (102). – С. 103–115.

24. Гурова, И.М. Теория поколений как инструмент анализа, формирования и развития трудового потенциала / И.М. Гурова, С.Ш. Евдокимова. – Текст: непосредственный // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2016. – № 7 (3). – С. 150–159.
25. Гуссерль, Э. Феноменология: статья в Британской энциклопедии (1939) / Э. Гуссерль. – Текст: непосредственный // Логос. – 1991. – Выпуск 1. – С. 12–21.
26. Далио, Р. Принципы. Жизнь и работа / Р. Далио; перевод с англ. Ю. Константиновой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 608 с. – ISBN 978-5-00117-452-3. – Текст: непосредственный.
27. Джемс, У. Вселенная с плюралистической точки зрения / У. Джемс; перевод с англ. Б. Осипова, О. Румера. – Москва: Космос, 1911. – 235 с. – Текст: непосредственный.
28. Джемс, У. Прагматизм: новое название для некоторых старых методов мышления / У. Джемс; перевод с англ. П. Юшкевича. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Шиповник, 1910. – 244 с. – Текст: непосредственный.
29. Джохадзе, И.Д. Прагматический реализм Хилари Патнэма / И.Д. Джохадзе. – Текст: непосредственный // Философские науки. – 2011. – № 4. – С. 112–127.
30. Динамика ценностей населения реформируемой России / ответственный редактор Н.И. Лапин, Л.А. Беляева. – Москва: Едиториал УРСС, 1996. – 224 с. – ISBN 5-901006-20-8. – Текст: непосредственный.
31. Долан, С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – Москв: Претекст, 2008. – 313 с. – ISBN 978-5-98995-033-1. – Текст: непосредственный.
32. Долгая, А.А. Развитие вовлеченности персонала методами горизонтального управления / А.А. Долгая. – Текст: непосредственный // Вестник университета. – 2017. – № 9. – С. 10–16.

33. Дьюи, Д. Реконструкция в философии. Проблемы человека / Д. Дьюи / перевод с англ., послесловие и примечания Л.Е. Павловой. – Москва: Республика, 2003. – 494 с. – ISBN 5-250-01849-1. – Текст: непосредственный.
34. Евдокимова, Т.Г. Теоретико-методологические основания изучения ценностных ориентаций / Т.Г. Евдокимова. – Текст: непосредственный // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. – 2018. – № 1 (11). – С. 65–75. DOI: 10.28995/2073-6401-2018-1-65-75.
35. Евенко, Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования / Л.И. Евенко. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2012. – № 10. – С. 126–135.
36. Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами / Л.И. Евенко. – Текст: непосредственный // Стратегия развития персонала: материалы конференции / Л.И. Евенко. – Нижний Новгород, 1996. – С. 33–37.
37. Жилина, В.А. Проблема отчуждения в современных условиях / В.А. Жилина. – Текст: непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 38 (329). – Философия. Социология. Культурология. – Выпуск 31. – С. 7–10.
38. Залесский, П. «Вот были люди в наше время»? Что изменилось в жизненных ценностях молодежи за 20 лет (1997–2018) / П. Залесский. – URL: https://marketingone.ru/files/fa/52/2018_DIGITAL_RESEARCH/GfK.pdf (дата обращения: 17.12.2019). – Текст: электронный.
39. Зинченко, В.П. Психологический словарь / В.П. Зинченко, Б.Г. Мещеряков. – Москва: Педагогика-Пресс, 1999. – 440 с. – ISBN 5-7155-0720-0. – Текст: непосредственный.
40. Иванова, О.Э. Методологические основания концепции управления человеческими ресурсами / О.Э. Ива-

- нова. – Текст: непосредственный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – № 3(24). – С. 109–112.
41. Иванова, О.Э. Организационный консалтинг как управленческий инструмент решения проблем / О.Э. Иванова – Текст: непосредственный // Коммуникативные стратегии информационного общества. Труды XI Международной научно-теоретической конференции, 25–26 октября 2019 г. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. – С. 236–239.
42. Иванова, О.Э. Проблемы управления молодой генерацией сотрудников / О.Э. Иванова, Е.В. Рябинина. – Текст: непосредственный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2019. – Т. 8. – № 2 (27). – С. 156–159.
43. Иванова, О.Э. Трудовой гостинг как организационное отчуждение / О.Э. Иванова, Е.В. Рябинина. – Текст: непосредственный // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 7. – С. 1411–1428. – DOI: 10.18334/ce.13.7.40836.
44. Иванова, Т.Ю. Структура и диагностика удовлетворённости трудом: разработка и апробация методики / Т.Ю. Иванова, Е.И. Рассказова, Е.Н. Осин. – Текст: непосредственный // Организационная психология. – 2012. – № 2 (3). – С. 2–15.
45. Ивин, А.А. Современная философия науки / А.А. Ивин. – Москва: Высшая школа, 2005. – 592 с. – ISBN 5-06-005309-1. – Текст: непосредственный.
46. Игнатов, М.А. Свобода и принуждение в информационную эпоху / М.А. Игнатов. – Текст: непосредственный // Наука. Искусство. Культура. – 2015. – № 1(5). – С. 191–197.
47. Идентичность: Личность, общество, политика. Энциклопедическое издание / отв. редактор И.С. Семенен

- ко. – Москва: Весь мир, 2017. – 992 с. – ISBN 978-5-7777-0697-3. – Текст: непосредственный.
48. Идентичность: хрестоматия / составитель Л.Б. Шнейдер. – Москва: Издательство МПСИ; Воронеж: Издательство МОДЭК, 2003. – 272 с. – ISBN 978-5-9770-0235-6; 978-5-89395-886-7. – Текст: непосредственный.
49. Илларионов, Г.А. Философский анализ причин популярности компьютерных игр в контексте габитуального подхода / Г.А. Илларионов, М.К. Мосиенко // Социодинамика. – 2018. – № 9. – С. 40–51. – DOI: 10.25136/2409-7144.2018.9.26640. – Текст: непосредственный.
50. Индекс «Цифровая Россия». Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников. Авторская методология с учетом российской специфики и лучших практик. 22.04.2019. – URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf (дата обращения: 20.05.2020). – Текст: электронный.
51. Интернет-доступ (мировой рынок) – URL: <http://www.tadviser.ru/index.php> / Статья: Интернет-доступ_28мировой_рынок%29 (дата обращения: 18.01.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
52. Исаченко, Н.Н. Отчуждение как социальный феномен современного общества / Н.Н. Исаченко. – Текст: непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2018. – № 5 (415). – Философские науки. – Вып. 48. – С. 66–70.
53. Исследование GfK: Проникновение Интернета в России. – URL: <https://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/issledovanie-gfk-proniknovenie-interneta-v-gossii-1/> (дата обращения: 21.12.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.

54. Исследование HAYS: Обзор рынка труда и заработных плат в России в 2018 году (03.12.2018). – URL: <http://hr-elearning.ru/issledovanie-hays-obzor-rynka-truda-i-zar/> (дата обращения: 23.03.2020). – Текст: электронный.
55. Кабалина, В.И. Влияние конгруэнтности ценностей кандидата и организации на подбор персонала / В.И. Кабалина, А.А. Пахомова. – Текст: непосредственный // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – № 4. – С. 51–73.
56. Кабалина, В.И. Корпоративные ценности в управлении российскими компаниями [Текст] / В.И. Кабалина, Л.М. Чеглакова. – Текст: непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – № 3. – С. 5–30.
57. Кабалина, В.И. Ценности российских менеджеров и корпоративные ценности / В.И. Кабалина, К.В. Решетникова. – Текст: непосредственный // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 12. – № 2. – С. 37–66.
58. Кадры в эпоху цифровой экономики (30.12.2019). – URL: <https://ria.ru/20191230/1562653998.html> (дата обращения: 20.05.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
59. Козлова, С.Б. Этика хозяйствования: светский и религиозный аспекты / С.Б. Козлова. – Текст: непосредственный // Финансы и кредит. – 2016. – № 43. – С. 46–60.
60. Комаровская, Н.В. Эволюция “Homo Economicus” / Н.В. Комаровская. – Текст: непосредственный // Вестник МГИМО. – 2016. – Т. 46. – № 1. – С. 129–142.
61. Кон, И.С. В поисках себя: Личность и ее самосознание / И.С. Кон. – Москва: Политиздат, 1984. – 335 с. – Текст: непосредственный.
62. Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации. Исследование Oliver Wyman. 12 июля 2019. – URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture->

- in-russia.pdf (дата обращения: 25.01.2020). – Текст: электронный.
63. Критический словарь аналитической психологии К. Юнга / Э. Сэмьюэлз, Б. Шортер, Ф. Плот; перевод с англ. – Москва: Эси, 1994. – 182 с. – Текст: непосредственный.
64. Крозье, М. Современное государство – скромное государство. Другая стратегия изменения / М. Крозье. – Текст: непосредственный // Социология власти. – 2011. – № 2. – С. 190–200.
65. Крылов, А.Н. Эволюция идентичностей: кризис индустриального общества и новое самопознание индивида [Текст] / А.Н. Крылов. – Москва: Издательство Национального института бизнеса, 2010. – 272 с. ISBN 978-5-8309-0356-1. – Текст: непосредственный.
66. Кулькова, И.А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия / И.А. Кулькова, Н.А. Николаев. – Текст: непосредственный // Известия УГГУ. – 2016. – Вып. 4(44). – С. 88–93.
67. Куренной, В. Семантический треугольник Гютлоба Фреге. 09.01.2020 – URL: <https://postnauka.ru/wtf/154781> (дата обращения: 20.08.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
68. Лебедева, Л.Г. Человеческий капитал и социальная справедливость как факторы диалектической связи в преемственности поколений / Л.Г. Лебедева. – Текст: непосредственный // Социология и общество: социальное неравенство и социальная справедливость. (Екатеринбург, 19–21 октября 2016 года): Материалы V Всероссийского социологического конгресса / ответственный редактор В.А. Мансуров – Москва: Российское общество социологов, 2016. – С. 831–837. – (DVD ROM). – ISBN 978-5-904804-14-5.

69. Левитин, Д. Путеводитель по лжи. Критическое мышление в эпоху постправды / Д. Левитин / перевод с английского О. Терентьевой; научный редактор Н. Шихова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с. – ISBN 978-5-00100-840-8. – Текст: непосредственный.
70. Лекторский, В.А. Познание, действие, реальность / В.А. Лекторский. – Текст: непосредственный // Вопросы философии. – 2017. – № 9. – С. 5–23.
71. Леонтьев, Д.А. Идентичность / Д.А. Леонтьев, О.О. Савельева / Большая российская энциклопедия: в 35 томах / главный редактор Ю.С. Осипов. – Москва: Издательство БРЭ, 2008. – Т. 10: Железное дерево – Излучение. – С. 695–696. ISBN 978-5-85270-341-5. – Текст: непосредственный.
72. Леонтьев, Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – Москва: Смысл, 2003. – 487 с. ISBN 978-5-89357-385-5. – Текст: непосредственный.
73. Лобок, А.М. Антропология мифа / А.М. Лобок. – Екатеринбург: Отдел образования Администрации Октябрьского района: Банк культурной информации, 1997. – 685 с. – ISBN 5-7851-0013-4. – Текст: непосредственный.
74. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успехов в бизнесе и личному процветанию / К. Майджер. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 152 с. – ISBN 978-5-222-06192-3. – Текст: непосредственный.
75. Малахов, В.С. Идентичность / В.С. Малахов // Новая философская энциклопедия / Институт философии РАН; Национальный общественно-научный фонд; председатель научно-редакционного совета В. С. Стёпин. – 2-е изд., испр. и дополн. – Москва: Мысль, 2010. – Т. 2. – С. 78–79. – ISBN 978-5-244-01115-9. – Текст: непосредственный.

76. Малетин, С.С. Особенности потребительского поведения поколения Z / С.С. Малетин. – Текст: непосредственный // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18. – № 21. – С. 3347–3360.
77. Мамардашвили, М.К. Лекции о Прусте (психологическая топология пути) / М.К. Мамардашвили. – Москва: Ad Marginem, 1995. – 547 с. – ISBN 5-88059-008-9. – Текст: непосредственный.
78. Маргарет, М. Поколение как категория социологии / М. Маргарет. – URL: www.countries.ru/library/texts/mid.htm (дата обращения: 22.05.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
79. Маркузе, Г. Эрос и цивилизация. Одномерный человек: Исследование идеологии развитого индустриального общества / Г. Маркузе; перевод с англ., послесловие, примечание А.А. Юдина; составление, предисловие В.Ю. Кузнецова. – Москва: Издательство АСТ, 2003. – 528 с. – ISBN 5-17-011041-3. – Текст: непосредственный.
80. Махляк, Т. Методы отбора персонала: различия и эффективность использования / Т. Махляк. – URL: https://www.cfin.ru/management/people/predictive_validity.shtml (дата обращения: 21.06.2018). – Текст: электронный.
81. Медведев, Е.А. Отчуждение в информационном обществе / Е.А. Медведев. – Текст: непосредственный // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2008. – № 1. – С. 184–189.
82. Метляева, А.И. Что такое digital business и digital transformation? / А.И. Метляева. – Текст: непосредственный // Современные инновации. – 2017. – № 7 (21). – С. 14–15.
83. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Москва; Питер, 2004. – 512 с. – ISBN 5-318-00285-4. – Текст: непосредственный.

84. Мифы о «поколении Z» / Н.В. Богачева, Е.В. Сивак; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»; Институт образования. – Москва: НИУ ВШЭ, 2019. – 64 с. – URL: [https://ioe.hse.ru/data/2019/05/25/1494557373/CAO%20\(1\)22%20электронный.pdf](https://ioe.hse.ru/data/2019/05/25/1494557373/CAO%20(1)22%20электронный.pdf) (дата обращения: 01.04.2020). – Текст: электронный.
85. Михалкина, Е.В. Трансформация концепции формирования заработной платы: от простого вознаграждения за труд до эффективных моделей стимулирования труда / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова. – Текст: непосредственный // Terra Economicus. – 2012. – Т. 10. – № 4. – Ч. 3. – С. 5–9.
86. Морозов, К.Е. Математическое моделирование в научном познании / К.Е. Морозов. – Москва: Мысль, 1969. – 212 с. – Текст: непосредственный.
87. Мунье, Э. Манифест персонализма / Э. Мунье / перевод с франц.; вступительная статья И.С. Вдовиной. – Москва: Республика, 1999. – 559 с. – ISBN 5-250-02694-X. – Текст: непосредственный.
88. Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире / Е. Лошкарева, П. Лукша, И. Ниненко, И. Смагин, Д. Судаков. – URL: https://worldskills.ru/assets/docs/media/WSdoklad_12_okt_rus.pdf (дата обращения: 01.04.2020). – Текст: электронный.
89. Немецкая идеология / К. Маркс. – Текст: непосредственный // Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Издание 2-е. – Москва: Государственное издательство политической литературы, 1955. – Т. 3. – С. 7–544.
90. Никифоров, А.Л. Онтологический конструктивизм и эпистемологический агностицизм / А.Л. Никифоров. – Текст: непосредственный // Эпистемология и философия науки. – 2014. – Т. 42. – № 4. – С. 36–40.
91. Никомахова этика / Аристотель. – Текст: непосредственный // Сочинения: в 4 томах / перевод с древне-

- греческого; под общей редакцией А.И. Доватура. – Москва: Мысль, 1983. – Т. 4 – С. 53–293.
92. Новая философская энциклопедия: в 4 томах / Институт философии РАН, Национально-общественный научный фонд; научно-редакционный совет: председатель В. С. Степин, заместители председателя: А. А. Гусейнов, Г. Ю. Семигин, ученый секретарь А.П. Огурцов. – Москва: Мысль, 2010. – Т. 2. – 634 с. – ISBN 978-5-244-01115-9. – Текст: непосредственный.
93. Новая философская энциклопедия: в 4 томах / Институт философии РАН, Национально-общественный научный фонд; научно-редакционный совет: председатель В. С. Степин, заместители председателя: А. А. Гусейнов, Г. Ю. Семигин, ученый секретарь А.П. Огурцов. – Москва: Мысль, 2010. – Т. 3. – 692 с. – ISBN 978-5-244-01115-9. – Текст: непосредственный.
94. Новый Органон / Ф. Бэкон. – Текст: непосредственный // Сочинения в двух томах / составление, общая редакция и вступительная статья А. Л. Субботина. – Москва: Мысль, 1972. – Т. 2. – С. 5–222.
95. О численности и потребности организаций в рабочих по профессиональным группам. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1245749635312 (дата обращения: 20.05.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
96. Одегов, Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – Москва: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с. – ISBN 978-5-94280-510-4. – Текст: непосредственный.
97. Озимко, К. Социология поколения Z / К. Озимко. – URL: <https://www.sonar2050.org/publications/sociologiya-pokoleniya-z> (дата обращения: 21.12.2018). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.

98. «Окей, бумер»: как подтрунивать над старшими и зарабатывать на этом. 1 ноября 2019. – URL: <https://www.bbc.com/russian/features-50262747> (дата обращения: 29.12.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
99. Осмысленное обучение. – URL: <https://btools.by/osmyslennoe-obuchenie-prosto-ne-daj-emu-ujti/> (дата обращения: 17.05.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
100. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Утвержден Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. – URL: <http://static.government.ru/media/files/urKHm0gTPPnzJlaKw3M5cNLo6gczMkPF.pdf> (дата обращения: 20.05.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
101. Патнем, Х. Разум, истина и история / Х. Патнем; перевод с англ. Т.А. Дмитриева, М.В. Лебедева. – Москва: Праксис, 2002. – 296 с. – ISBN 5-901574-09-5. – Текст: непосредственный.
102. Первая аналитика / Аристотель. – Текст: непосредственный // Сочинения: в 4 томах / под редакцией З. Н. Микеладзе. – Москва: Мысль, 1978. – Т. 2 – С. 117–254.
103. Петровская, И.Ю. Приверженность организации и удовлетворённость работой у двух поколений российских работников / И.Ю. Петровская, В.Ю. Каширина. – Текст: электронный // Организационная психология. – 2018. – Т. 8. – № 1. – С. 53–72. – URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 20.02.2020). – Заглавие с экрана.
104. Пирс, Ч. Начала прагматизма / Ч. Пирс; перевод с английского В.В. Кирющенко, М.В. Колопотина, послесловие В.Ю. Сухачева. – Санкт-Петербург: Лаборатория метафизических исследований философ-

- ского факультета СПбГУ; Алетейя, 2000. – 318 с. – ISBN 5-89329-259-6. – Текст: непосредственный.
105. Поколение Selfie: пять мифов о современной молодежи: исследование Всероссийского центра исследования общественного мнения (ВЦИОМ). Пресс-выпуск. № 3265. 13 декабря 2016 года. – URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115996> (дата обращения: 03.04.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
106. Поколение Z и рынок труда в России. HAYS Recruiting experts worldwide. Февраль-апрель 2019. – URL: https://hays.ru/wp-content/uploads/Generation-Z_web.pdf (дата обращения: 09.06.2020). – Текст: электронный.
107. Поколение Z на рынке труда. Что мотивирует вчерашних выпускников? 25 апреля 2019. – URL: <https://antarrussia.ru/news/generation-z> (дата обращения: 09.06.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
108. Политика / Аристотель. – Текст: непосредственный // Сочинения: в 4 томах / перевод с древнегреческого; под общей редакцией А. И. Доватура. – Москва: Мысль, 1983. – Т. 4. – С. 375–644.
109. Правила для руководства ума / Р. Декарт. – Текст: непосредственный // Сочинения: в 2 томах / составление, редакция, вступительная статья В.В. Соколова. – Москва: Мысль, 1989. – Т. 1. – С. 77–153.
110. Проблемы субъектов в постнеклассической науке / препринт под редакцией В.И. Аршинова и В.Е. Лепского. – Москва: Когито-Центр, 2007. – 176 с. – ISBN 978-5-89353-250-0. – Текст: непосредственный.
111. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. – URL: <http://base.garant.ru/71734878/> (дата обращения: 09.06.2020). – Текст: электронный.

112. Прокофьева, Д.В. Отчуждение и вовлечение: специфика и взаимосвязь / Д.В. Прокофьева. – Текст: непосредственный // Вестник Башкирского университета, 2011. – Т. 16. – № 2. – С. 494–497.
113. Против удаленной работы сотрудников выступили 80 % работодателей. 24 апреля 2020. – URL: <https://rg.ru/2020/04/24/protiv-udalennoj-raboty-sotrudnikov-vystupili-80-rabotodatelej.html> (дата обращения: 26.04.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
114. Райзберг, Б.А. Современный экономический / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/b34db2b72d63f33dbef80fb30e094c0a91d6322 (дата обращения: 07.01.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
115. Райх, М. Глобальный кризис. За гранью очевидного / М. Райх, С. Долан / перевод с англ. М.Ш. Чомахидзе-Дорониной. – Москва: Претекст, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-98995-056-0, 978-0-230-57321-5. – Текст: непосредственный.
116. Результаты исследования «Международные тенденции в сфере управления персоналом – 2020» по России. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf> (дата обращения: 20.05.2020). – Текст: электронный.
117. Рогачев, С. KPI уже недостаточно: как отслеживать краткосрочные цели команды. 31 июля 2020. – URL: https://pro.rbc.ru/news/5f19599c9a79474aee80268e?utm_medium=trigger&utm_source=email&utm_campaign=trial_15day_nocustom&utm_term=5f19599c9a79474aee80268e (дата обращения: 03.08.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.

118. Российские компании не спешат переводить сотрудников на дистанционный формат работы. 10 июня 2019 г. – URL: <https://nafi.ru/analytics/rossiyskie-kompanii-nespeshat-perevodit-sotrudnikov-na-distantсионnyy-format/> (дата обращения: 20.06.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
119. Россия 2025: от кадров к талантам. Текст: электронный // The Boston Consulting Group. – Москва, 2017. – 72 с. – URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf (дата обращения: 17.05.2020).
120. Рыжков, В. Что такое Digital-трансформация? / В. Рыжков. – Текст: электронный // Команда-А: [интернет-журнал]. – URL: <https://komanda-a.pro/blog/digital-transformation> (дата обращения: 06.04.2019).
121. Рюмшина, Л.И. Общение в многопользовательских ролевых онлайн-играх как проблема информационно-психологической безопасности / Л.И. Рюмшина. – Текст: электронный // Социодинамика, 2016. – № 8. – С. 79–87. – URL: http://e-notabene.ru/pr/article_20056.html (дата обращения: 20.05.2019). – Заглавие с экрана.
122. Рябинина, Е.В. Конфликт поколений в системе трудовых отношений / Е.В. Рябинина. – Текст: непосредственный // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 3 (48). – С. 161–165.
123. Сайт проекта “RuGenerations – российская школа Теории поколений”. – URL: <https://rugenations.su/> (дата обращения: 05.03.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
124. Сапа, А.В. Поколение Z – Поколение эпохи ФГОС / А.В. Сапа. – Текст: непосредственный // Инновационные проекты и программы в образовании. – 2014. – № 2. – С. 24–30.

125. Серебрякова, Г.В. Трансформация объекта управления в условиях перехода на ценностную концепцию управления / Г.В. Серебрякова. – Текст: непосредственный // Вестник университета. – 2013. – № 20. – С. 159–164.
126. Сидоров, Л.Г. Философия управления как специальная социально-философская теория: монография / Л.Г. Сидоров, В.Г. Черников. – Москва: РУСАЙНС, 2017. – 170 с. – ISBN 978-5-4365-1607-3. – Текст: непосредственный.
127. Словарь иностранных слов современного русского языка / составитель Т.В. Егорова; ответственный за выпуск В.А. Яценко. – Москва: Аделант, 2014. – 800 с. – ISBN 978-5-93642-322-2. – Текст: непосредственный.
128. Смирнов, Н. Большие данные: где искать полезные идеи? / Н. Смирнов. – URL: <https://www.osp.ru/cio/2015/02/13045055> (дата обращения: 22.08.2018). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
129. Сообщество Agile в образовании. Гибкие методологии в обучении детей и взрослых. – URL: <http://agileineducation.ru/> (дата обращения: 18.07.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
130. Спиридонов, В.Ф. Психология мышления: Решение задач и проблем / В.Ф. Спиридонов. – Москва: Юрайт, 2019. – 323 с. – ISBN 978-5-534-08295-1. – Текст: непосредственный.
131. Статистика по России. – URL: <https://stats.hh.ru/#vacancies%5Bperiod%5D=year&vacancies%5Btype%5D=comparison&vacancies%5Bprofarea%5D%5B%5D=all&vacancies%5Bactive%5D=true&hhindex%5Bactive%5D=true&structureVacancies%5Bactive%5D=true&dynamicVacancies%5Bactive%5D=true> (дата обращения: 21.05.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
132. Статистическая информация о ситуации на регистрируемом рынке труда (на конец отчетного периода). – URL:

- https://www.rostrud.ru/rostrud/deyatelnost/?CAT_ID=6293 (дата обращения: 23.05.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
133. Степанова, С.В. Трансформация региональной социально-экономической системы: концептуальная модель / С.В. Степанова, О.В. Толстогузов. – Текст: непосредственный // Труды Карельского научного центра РАН. – 2013. – № 5. – С. 12–21.
134. Стиллман Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман, И. Стиллман; перевод с англ. Ю. Кондукова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с. – ISBN 978-5-00117-167-6. – Текст: непосредственный.
135. Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/. – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
136. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030. Утверждена Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/. – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
137. Струве, П.Б. Критические заметки к вопросу об экономическом развитии России / П.Б. Струве. – Санкт-Петербург: типография И.Н. Скороходова, 1894. – Выпуск 1. – 291 с. – Текст: непосредственный.
138. Суров, И.А. Квантовая теория: методология и математика управления / И.А. Суров. – Текст: непосредственный // Сборник трудов XIII Всероссийского совещания по проблемам управления ВСПУ-2019, Москва 17–20 июня 2019 г. – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2019. – С. 1589–1593. – ISBN 978-5-91450-234-5.

139. Темнова, Л.В. Влияние виртуального пространства на коммуникацию представителей поколений Z и Y / Л.В. Темнова, М.М. Медникова. – Текст: непосредственный // Теория и практика общественного развития. – 2017. – № 11. – С. 19–23.
140. Тенденции в сфере управления персоналом в России – 2019. Апрель 2019. – URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/HC-Trends-2019-Russia-General-Report.pdf> (дата обращения: 17.05.2020). – Текст: электронный.
141. Томпсон, М. Философия науки / М. Томпсон. – Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 304 с. – ISBN 5-8183-0681-X (рус.). – Текст: непосредственный.
142. Тондл, Л. Проблемы семантики / Л. Тондл. – Москва: Прогресс, 1975. – 485 с. – Текст: непосредственный.
143. Тописка / Аристотель. – Текст: непосредственный / Сочинения: в 4 томах / под редакцией З. Н. Микеладзе. – Москва: Мысль, 1978. – Т. 2. – С. 347–531.
144. Тоффлер, Э. Третья волна / Э. Тоффлер / перевод с англ.; научный редактор, предисловие П.С. Гуревича. – Москва: АСТ, 2002. – 776 с. – ISBN 5-17-011040-5. – Текст: непосредственный.
145. Тоффлер, Э. Шок будущего / Э. Тоффлер / перевод с англ. – Москва: Издательство АСТ, 2002. – 557 с. – ISBN 5-17-010706-4. – Текст: непосредственный.
146. Трудовой кодекс РФ. – URL: <http://www.trudkod.ru/chast-4/razdel-12/glava-49-1/st-312-1-tk-rf> (дата обращения: 21.12.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
147. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об образовании в Российской Федерации». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения: 15.02.2020). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.

148. Фитц-енц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц; перевод с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.]; под общей редакцией В.И. Ярных. – Москва: Вершина, 2006. – 320 с. – ISBN 5-9626-0013-4. – Текст: непосредственный.
149. Франкл, В. Человек в поисках смысла / В. Франкл; перевод с англ. и нем.; под общей редакцией Л.Я. Гозмана и Д.А. Леонтьева; вступительная статья Д.А. Леонтьева. – Москва: Прогресс, 1990. – 368 с. – ISBN 5-01-001606-0. – Текст: непосредственный.
150. Фреге Г. Смысл и значение / Г. Фреге. – Текст: непосредственный // Избранные работы. – Москва: Дом интеллектуальной книги; Русское феноменологическое общество, 1997. – С. 25–49. – ISBN 978-5-9533-6595-6.
151. Фридаг, Х.Р. Сбалансированная система показателей / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт; перевод с нем. М. Рёш. – Москва: Омега-Л, 2006. – 267 с. – ISBN 5-365-00222-9. – Текст: непосредственный.
152. Фромм, Э. Здоровое общество. Догмат о Христе / Э. Фромм; перевод с нем. – Москва: АСТ; Транзиткнига, 2005. – 571 с. – ISBN 5-9678-1336-2. – Текст: непосредственный.
153. Фрэнкс, Б. Укрощение больших данных. Как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики / Б. Фрэнкс. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 352 с. – ISBN 978-5-00057-146-0. – Текст: непосредственный.
154. Хеллеви, Й. Вовлеченность персонала в России. Предварительная версия / Й. Хеллеви. – Москва: Гайд Авара, 2012. – 118 с. – ISBN 978-0-9883137-4-3. – Текст: непосредственный.
155. Хузина, Г.Г. Сущность трансформационного процесса в экономической системе / Г.Г. Хузина. – Текст: непо-

- средственный // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 4 (36). – С. 61–65.
156. Чеглакова, Л.М. Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты / Л.М. Чеглакова, В.И. Кабалина. – Текст: непосредственный // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2016. – № 1 (41). – С. 121–128.
157. Чем живет новое поколение: статистика о российской молодежи. Сентябрь 2016. – URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/insights-trends/user-insights/novoe-pokolenie-internet-polzovatelei-issledovanie-privyчек-i-povedeniia-rossiiskoi-molodezhi-onlain> (дата обращения: 20.05.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
158. Чикер, В.А. Психологическая диагностика организации и персонала / В.А. Чикер. – Санкт-Петербург: Речь, 2006. – 176 с. – ISBN 5-926801-87-7. – Текст: непосредственный.
159. Чилипёнок, Ю.Ю. Три поколения российских работников: особенности включения в трудовую деятельность / Ю.Ю. Чилипёнок. – Текст: непосредственный // Человек и труд. – 2013. – № 11–12. – С. 38–41.
160. Чистов, Л.М. Основные направления трансформации экономических концепций по управлению проектами и качеством / Л.М. Чистов, А.А. Збрицкий. – Текст: непосредственный // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). – 2007. – № 1. – С. 19–36.
161. Чуланова, О.Л. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом / О.Л. Чуланова, О.И. Припасаева. – Текст: электронный // Наукovedение: [интернет-журнал]. – 2016. – Том 8. – № 2. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/127EVN216.pdf> (дата обращения: 19.05.2019).

162. Чуланова, О.Л. Исследование применения технологии «well-being» в гуманизации трудовой деятельности персонала организаций в цифровой экономике / О.Л. Чуланова, С.А. Булгакова. – Текст: электронный // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 3. – URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN319.pdf> [доступ свободный]. – Заглавие с экрана.
163. «Цифровая Россия». Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников. Авторская методология с учетом российской специфики и лучших практик. 22.04.2019. – URL: https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/SKOLKOVO_Digital_Russia_Report_Full_2019-04_ru.pdf (дата обращения: 20.05.2020). – Текст: электронный.
164. Шамис, Е. Теория поколений. 1944–1963. Стратегия Беби-Бумеров / Е. Шамис, Е. Никонов. – Москва: Издательский дом Университет Синергия, 2018. – 256 с. – ISBN 978-5-4257-0428-3. – Текст: непосредственный.
165. Шейн, Э. Якоря карьеры / Э. Шейн. – URL: <http://rspb.ru/professionalnaya-orientaciya/ekspres-proforientaciya/test-yakorya-karery/> (дата обращения: 10.10.2019). – Заглавие с экрана. – Текст: электронный.
166. Шестаков, А.А. Эвристическая модель “Номо Economicus” и ее роль в формировании экономической теории / А.А. Шестаков – Текст: непосредственный // Вестник Самарского государственного университета. – 2015. – № 8 (130). – 169–175.
167. Шетулова, Е.Д. Отчуждение в глобальном мире: тенденции развития / Е.Д. Шетулова. – Текст: непосредственный // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Гуманитарные науки. – 2013. – № 3 (27). – С. 31–42.
168. Штофф, В.А. Моделирование и философия / В.А. Штофф. – Москва: Наука, 1966. – 302 с. – Текст: непосредственный.

169. Экономическо-философские рукописи 1844 года / К. Маркс. – Текст: непосредственный // Из ранних произведений / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Москва: Государственное издательство политической литературы, 1956. – С. 517–642.
170. Эрикссон, Э. Идентичность: юность и кризис / Э. Эрикссон. – Москва: Флинта, МПСИ, Прогресс, 2006. – 352 с. – ISBN 5-89349-860-7; 5-89502-952-3, 5-01-004772-1. – Текст: непосредственный
171. Юдин, А.И. Народничество как альтернатива классической, метафизической философии / А.И. Юдин. – Текст: непосредственный // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2011. – Выпуск 2 (94). – С. 243–256.
172. Ядов, В.А. Социальные и социально-психологические механизмы формирования социальной идентичности личности / В.А. Ядов. – Текст: непосредственный // Мир России. – 1995. – № 3–4. – С. 158–179.
173. Ясперс, К. Общая психопатология / К. Ясперс. – Москва: Практика, 1997. – 1056 с. – ISBN 978-5-89816-082-1. – Текст: непосредственный.
174. Яшин, Б.Л. Конструктивизм в философии и математике: про и контра / Б.Л. Яшин. Текст: электронный // Философская мысль. – 2016. – № 8. – С. 11–24. – DOI: 10.7256/2409-8728.2016.8.19737. – URL: http://enotabene.ru/fr/article_19737. – Заглавие с экрана.
175. 2019 survey results WELL-BEING Russia. Mercer Marsh Benefits™. Available at: URL: <https://www.marsh.com/ru/ru/insights/research-briefings/Well-being-survey-2019.html> (accessed 12th July 2020).
176. Achievers / 2020 Engagement & Retention Report: Failure to Engage. Available at: URL: https://3enw232wev6r2iyl51giig3-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2020/01/012220_Achievers_ERR_124.pdf (accessed 24th July 2020).

177. Adkins A. Millennials: The Job-Hopping Generation // Gallup Business Journal. 12.05. 2016. Available at: URL: <https://www.gallup.com/workplace/236474/millennials-job-hopping-generation.aspx> (accessed 10th July 2019).
178. Agile Classrooms Learning reinvigorated. Built for the 21st Century. Available at: URL: <https://www.agileclassrooms.com> (accessed 10th July 2020).
179. Agile Manifesto. 11–13 February 2001. Available at: URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto> (accessed 19th July 2020).
180. Albu O.B., Flyverbom M. Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences // Business & Society, 2016. № 58 (2). P. 1–30.
181. Aon Hewitt’s Model of Employee Engagement. January 2015. Available at: URL: <https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx?disposition=inline> (accessed 10th May 2019).
182. Ashby W. Ross. An introduction to cybernetics. London: CHAPMAN & HALL LTD, 1957. 295 p.
183. Ausubel D.P. The Acquisition and Retention of Knowledge: A Cognitive View. Springer Science+Business Media Dordrecht. 2000. 212 p. Hardcover. ISBN 978-0-7923-6505-1; Softcover ISBN 978-90-481-5536-1.
184. Azuma R. A Survey of Augmented Reality // Presence: Teleoperators and Virtual Environments. 1997. Vol. 6. No. 4. (August). P. 355–385.
185. Barman A., Potsangbam C. Shifts of Strategic Paradigms in the VUCA World – Does “outside the box thinking” a meaningful cliché for the business world? // Conference: Managing Change and Creativity and Innovation in a Dynamic Environment, At Sonarpur, Kolkata, Volume: 7th and 8th April 2017. Available at: URL: https://www.researchgate.net/profile/Dr_Arup_Barman/publication/315912311_Shifts_of_Strategic_Paradigms_

- in_the_VUCA_World-Does_outside_the_box_thinking_a_meaningful_cliche_for_the_business_world/links/5b4a0996aca272c6094119ae/Shifts-of-Strategic-Paradigms-in-the-VUCA-World-Does-outside-the-box-thinking-a-meaningful-cliche-for-the-business-world.pdf?origin=publication_detail (accessed 12th May 2019).
186. Bauer W., Hämmerle M., Schlund S., Vocke C. Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0”. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015 // *Procedia Manufacturing*, 2015. № 3. P. 417–424.
187. Bauer W., Schlund S., Vocke C. Working life within a hybrid world – How digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance // *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership Proceedings of the AHFE 2017 International Conferences on Human Factors in Management and Leadership, and Business Management and Society*, July 17–21, 2017. Los Angeles, California: The Westin Bonaventure Hotel, 2017. P. 3–10.
188. Bersin J. Becoming irresistible: A new model for employee engagement // *Deloitte Review*. Issue 16. January 26, 2015. Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html> (accessed 13th July 2019).
189. Big Data Statistics 2019 / By C. Petrov. March 22, 2019. Available at: URL: <https://techjury.net/stats-about/big-data-statistics> (accessed 20th May 2019).
190. Bresman H., Rao V. What Generations X, Y and Z Want From Leadership. Available at: URL: <https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/what-generations-x-y-and-z-want-from-leadership-5716> (accessed 10th December 2019).

191. Briggs S. Agile based learning: What is it and how can it change education? Open Colleges. 2014. Available at: URL: <http://www.opencolleges.edu.au/informed/features/agile-based-learning-what-is-itand-how-can-it-change-education/> (accessed 17th May 2019).
192. Brown A. D., Colville I., Pye A. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840614559259> Making Sense of Sensemaking / A. D. Brown, I. Colville, A. Pye // Organization Studies. 2015. Vol. 36. Issue 2. P. 265–277.
193. Building leaders for the next decade. How to Support the Workplace Goals of Gen X, Gen Y and Gen Z. Cambridge: Universum, 2017. 40 p. Available at: URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/centres/emi/docs/generations-series-building-leaders-for-the-next-decade.pdf> (accessed 13th May 2018).
194. Cain A. I asked experts if it's ever okay to quit your job on the spot – here's what they said. Jul. 12, 2016. Available at: URL: <https://www.businessinsider.com/experts-discuss-whether-its-ever-okay-to-quit-on-the-spot-2016-7?r=US&IR=T> (accessed 13th May 2019).
195. Caplan B. The Case Against Education: Why the Education System Is a Waste of Time and Money. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2018. 416 p. ISBN 9780691174655
196. Carter T. Preparing Generation Z for the Teaching Profession // SRATE Journal. 2018. Volume 27 (1). P. 1–8.
197. Crouch B. How will Generation Z disrupt the workplace? 22.05.2015. Available at: URL: <http://fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace> (accessed 19th May 2019).
198. Dastin J. Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. Available at: URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scrap-secret-ai-recruiting->

- tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G (Accessed 10th October 2018).
199. Deloitte Millennial Survey 2020. Available at: URL: https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/articles/millennial-survey-2020.html?id=ru:2em:3cc:4dcom_share:5awa:6dcom:about_deloitte (accessed 14th July 2020).
 200. Dewey D. How We Think. Boston – New York – Chicago: D. C. Heath & CO Publishers, 1910. 228 p.
 201. Dolan S.L., Altman Y. Managing by Values: The Leadership Spirituality Connection // People & Strategy. 2012. Vol. 35. Issue 4. P. 20–26.
 202. Dolnicar S., Grün B. “Translating” between survey answer formats // Journal of Business Research. 2013. № 66. P. 1298–1306.
 203. Drucker P. F. The new society of organizations // Harvard Business Review. Sep-Oct. 1992. № 70 (5). P. 95–104.
 204. Etzioni A. Is transparency the best disinfectant? // Journal of Political Philosophy. 2010. № 18. P. 389–404.
 205. Facione P.A. Critical Thinking: A Statement of Expert Consensus for Purposes of Educational Assessment and Instruction. Research Findings and Recommendations. American Philosophical Association. Newark, Del., California State University, Fullerton, 1990. 112 p. Available at: URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED315423.pdf> (accessed 13th July 2018).
 206. Farroni T., Csibra G., Simion F., Johnson M.H. (2002) Eye contact detection in humans from birth // Proc Natl Acad Sci. 2002. July 9. Vol. 99. № (14). P. 9602–9605.
 207. Five Ways to Improve Employee Engagement Now. Available at: URL: https://www.gallup.com/workplace/231581/five-ways-improve-employee-engagement.aspx?g_source=link_WWV9&g_medium=related_insights_tile4&g_campaign=item_229424&g_content=Five%20Ways%20to%20Improve%20

- Employee%2520Engagement%2520Now (accessed 11th September 2018).
208. Franz S. von. Grundlagen des ökonomischen Ansatzes: Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus // International economics, 2004. No 2. S. 1–16.
209. Gadamer H.-G. Truth and Method / Second, Revised Edition Translation revised by Joel Weinsheimer and Donald G. Mars. Continuum: London – New York. 2004. 601 p. ISBN 08264 7697X
210. Generation Z: Global Citizenship Survey. What do the world's young people think and feel? / E. Broadbent, J. Gougoulis, N. Lui, V. Pota, J. Simons. London: Varkey Foundation, 2017. 120 p. Available at: URL: <https://www.varkeyfoundation.org/media/4487/global-young-people-report-single-pages-new.pdf> (accessed 18th September 2019).
211. Ghosn C., Ries P. Shift: Inside Nissan's Historic Revival. Crown Business Publications, 2005. 256 p. ISBN-10 0385512902.
212. Glasersfeld E. von. A constructivist approach to teaching / L. Steffe & J. Gale (Eds.). Constructivism in education. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995. P. 3–16.
213. Glasersfeld E. von. Questions and answers about radical constructivism / The practice of constructivism in science education / K. Tobin (Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1993. P. 23–38.
214. Glasersfeld E. von. Radical constructivism: A way of knowing and learning. Washington, DC: Falmer Press. 1995. 213 p. ISBN 0-7507-0387-3
215. Glasersfeld E. von. The reluctance to change a way of thinking // Irish Journal of Psychology. 1988. № 9 (1). P. 83–90.
216. Glasersfeld E. von. Thirty Years Radical Constructivism // Constructivist Foundations. 2005. Vol. 1. № 1. P. 9–12.

217. Glassdoor study reveals interview process getting longer, averaging about 24 days across 25 countries. Available at: URL: <https://www.glassdoor.com/press/glassdoor-study-reveals-interview-process-longer-averaging-24-days-25-countries> (accessed 19th June 2018).
218. Googins B., Mirvis P., Rochlin S. Beyond Good Company: Next Generation Corporate Citizenship / B. Googins, P. Mirvis, S. Rochlin. New York: Palgrave Macmillan. 2016. 280 p. ISBN-13 978-1403984838; ISBN-10 1403984832
219. Hatice N. Keles & Mine A. F. The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave // Global Journal of Business Economics and Management Current Issues. 2016. Volume 06. Issue 2. P. 61–69. DOI: 10.18844/gjbem.v6i2.1370.
220. Henriques A. Corporate Truth. The Limits to Transparency. London – Sterling, VA: Earthscan, 2007. 192 p. ISBN-10 1844073904; ISBN-13 978-1844073900
221. Higa D. Meet Generation Z: The Digital Natives. 09.02.2016. Available at: URL: <http://kaohana.windward.hawaii.edu/2016/02/meet-generation-z-the-digital-natives/> (accessed 19th September 2018).
222. Horovitz B. After Gen X, Millennials, what should next generation be? / USA TODAY. 2012. May 4. Available at: URL: <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1> (accessed 19th June 2019).
223. Howe N. Introducing the Homeland Generation (Part 1 of 2). 2014. October. Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/neilhowe/2014/10/27/introducing-the-homeland-generation-part-1-of-2/#2b00874c2bd6> (accessed 19th July 2019).
224. Howe N., Strauss W. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve / N. Howe, W. Strauss // Harvard Business Review, 2007. July-August. P. 41–52.

225. Hsu C., Clariana R., Schloss B. & Li P. Neurocognitive Signatures of Naturalistic Reading of Scientific Texts: A Fixation-Related fMRI Study // *Scientific Reports*, 2019. – Volume 9. 10678. doi:10.1038/s41598-019-47176-7. Available at: URL: <https://www.nature.com/articles/s41598-019-47176-7.pdf> (accessed 19th January 2020).
226. Ivanova O., Ryabinina E. Assessing Work Values of Generation Z Representatives and Their Impact on a Person's Organizational Behavior // *Espacios*. 2019. T. 40. C. 29.
227. Iwan F. About the impact of working with OKRs – Insights from the OKR Report 2019. November 6, 2019. Available at: URL: <https://www.workpath.com/en/magazine/about-the-impact-of-working-with-okrs-insights-from-the-okr-report-2019/> (accessed 18th July 2020).
228. Kaufman B. A. The development of HRM in historical and international perspective / *The Oxford Handbook of Human Resource Management* / Boxall P., Purcell J. and Wright, P. (eds.). Oxford: Oxford University Press, 2007. P. 19–47. ISBN 9780199282517
229. Kemp S. Digital 2019: Global Internet Use Accelerates. 30 JANUARY 2019. Available at: URL: <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates> (accessed 19th July 2019).
230. Kilpatrick W. H. The project method // *Teachers College Record*. 1918. Vol. 19. № 4. P. 319–335.
231. Koike T., Sumiya M., Nakagawa E., Okazaki S., and Sadato N. What Makes Eye Contact Special? Neural Substrates of On-Line Mutual Eye-Gaze: A Hyper scanning fMRI Study // *eNeuro*. January/February 2019. № 6 (1). P. 1–18. Doi: 10.1523 / ENEURO.0284-18.2019.
232. Kolb D.A. *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development* / Second Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2015. 390 p. ISBN-10: 0-13-389240-9 ISBN-13: 978-0-13-389240-6.

233. Krehbiel T.C., Salzarulo P.A., Cosmah M.L., Forren J., Gannod G., Havelka D., Hulshult A.R. and Merhout J. Agile Manifesto for Teaching and Learning // The Journal of Effective Teaching. 2017. Vol. 17. № 2. P. 90–111.
234. Kruse K. What Is Employee Engagement. Available at: URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#5ea64dc87f37> (accessed 20th December 2019).
235. Kudesia R.S. Organizational Sensemaking // Industrial and Organizational Psychology. Online Publication Date: Apr. 2017. Available at: URL: https://www.researchgate.net/publication/315795814_Organizational_Sensemaking. (accessed 20th December 2019). DOI: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.78.
236. Latour B. Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network-Theory. New York: Oxford University Press, 2005. 301 p. ISBN-13 978-0199256051; ISBN-10 0199256055
237. Legge K. Human resource management: a critical analysis // New Perspectives in Human Resource Management. London and New York: Routledge, 1989. P. 19–40.
238. Likert R. A Technique for the Measurement of attitudes // Archives of Psychology. 1932. № 140. P.1–55.
239. Liran A., Dolan S. Values, Values on the wall, Just do business and forget them all: Wells Fargo, Volkswagen and others in the hall // The European Business Review. 2016. November–December. P. 13–18.
240. Looking for a Job? Amazon Is Hiring 50,000 People Today. Available at: URL: <http://fortune.com/2017/08/02/amazon-jobs-day-hiring-50000> (accessed 16th August 2018).
241. Lueg R. & Knapik M. Risk management with management control systems: a pragmatic constructivist perspective // Corporate Ownership and Control Journal. 2016. Volume 13. Issue 3. P. 72–81.

242. Maitlis S., Christianson M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward // *Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 8. No 1. P. 57–125.
243. Marek A. Adjusting the employee management process to key organizational values // *Central European Review of Economics and Management*. 2018. Vol. 2. No. 4. P. 111–126.
244. Maturana H.R. *Biologie der Realität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. 1998. 390 s. ISBN 9783518581469
245. Millennials, Gen Z and the Coming “Youth Boom” Economy / *Research*. Jan. 25, 2019. Available at: URL: <https://www.morganstanley.com/ideas/millennial-gen-z-economy> (accessed 12th August 2019).
246. Millikin J.P., Fu D. The Global Leadership of Carlos Ghosn at Nissan // *Thunderbird International Business Review*, 2005. January–February. P. 121–137.
247. Müller J. Objectives and Key Results (OKRs). February 14, 2017. Available at: URL: https://www.workpath.com/en/magazine/okrs-objectives-and-key-results/?noredirect=en_US (accessed 10th August 2020).
248. Naouar W.B.A. Contribution of the Management System and the Institutional Framework to the Efficiency of Values-Based Management // *Journal of Business Ethics*, 2016. No 135. P. 787–796. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2503-2>.
249. Osterby B., Coster C. Human resource development – a sticky label // *Training and Development*. 1992. April. P. 31–32.
250. Paul R.W. *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World*. Tomales, CA: Foundation for Critical Thinking, 2012. 572 p. ISBN 0-944583-08-3
251. Peha S. Agile schools: How technology saves education (just not the way we thought it would). *Info Q*. 2011. Available at: URL: <http://www.infoq.com/articles/agileschools-education> (accessed 10th May 2020).

252. Phillips J.J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. 2nd Edition. London and New York: Routledge, 2003. 375 p. ISBN-13: 978-0750676014, ISBN-10: 0750676019.
253. Prensky M. Digital Natives, Digital Immigrants. Part 1 // On the Horizon. 2001. Vol. 9. № 5. P. 1–6.
254. Preparing 21st Century Students for a Global Society. An Educator’s Guide to the “Four Cs”. Washington, DC: National Education Association, 2014. Available at: URL: <http://www.nea.org/assets/docs/A-Guide-to-Four-Cs.pdf> (accessed 12th May 2020).
255. Riegler A. Constructivism // Paradigms in Theory Construction / Luciano L’Abate (ed.). Springer Science & Business Media, 2012. P. 235–255. ISBN 978-1-4614-0914-4.
256. Riegler A. The Constructivist Challenge // Constructivist Foundations. 2005. Vol. 1 (1). P. 1–8.
257. Robins A. 10 Shocking Stats About Employee Engagement. Available at: URL: <https://www.officevibe.com/blog/disengaged-employees-infographic> (accessed 19th May 2019).
258. Sandberg J., Tsoukas H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development // Journal of Organizational Behavior. 2015. No 36. P. 6–32.
259. Sardak S., Samoilenko A., Don O. Conceptual Aspects of Global Human Resource Management / Theoretical, methodological and practical foundations of human resources management: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi / ISMA University. Riga, 2016. P. 49–58. Available at: URL: https://www.researchgate.net/profile/Bezpartochnyi_Maksym/publication/326045516-Theoretical_methodological_and_practical_foundations_of_human_resources_management/links/5b3555654585150d23e07ead/Theoretical-

- methodological-and-practical-foundations-of-human-resources-management.pdf (accessed 19th May 2019).
260. Schawbel D. Millennial Branding and Randstad US Release First Worldwide Study Comparing Gen Y and Gen Z Workplace Expectations. Available at: URL: <http://millennialbranding.com/2014/geny-genz-global-workplace-expectations-study/> (accessed 20th February 2019).
261. Schilbach L. Eye to eye, face to face and brain to brain: novel approaches to study the behavioral dynamics and neural mechanisms of social interactions // *Current Opinion in Behavioral Sciences*. 2015. Volume 3. June 2015. P. 130–135.
262. Schmidt F.L., Hunter J.E. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings // *Psychological Bulletin*. 1998. Vol. 124. No. 2. P. 262–274.
263. Schnackenberg A.K., Tomlinson E.C. Organizational Transparency // *Journal of Management*. 2016. Vol. 42. Issue. 7. P. 1784–1810. doi:10.1177/0149206314525202.
264. Schulz T.W. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities // *Economic Research: Retrospect and Prospect*. Volume 6: Human Resources. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1972. P. 1–84.
265. Shete A.N., Garkal K.D. Mirror neuron sand their role in communication // *International Journal of Research in Medical Sciences*. 2016. Vol 4. Issue 8. P. 3097–3101.
266. Smith S. Millennials are ‘ghosting’ their employers – and there’s nothing they can do about it. 11 JANUARY 2019. Available at: URL: <https://www.telegraph.co.uk/business/2019/01/11/millennials-ghosting-employers-nothing-can-do> (accessed 19th May 2019).
267. Story J. Human resource management today: an assessment. *A Critical Text: A Critical Text* // 3rd Edition. Cengage

- Learning EMEA, 2007. P. 3–20. ISBN-10 1844806154; ISBN-13 978-1844806157.
268. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow and Company Inc., 1991. 538 p. ISBN-10 0688119123.
269. Sullivan J. VUCA: The New Normal for Talent Management and Workforce Planning. JANUARY 16, 2012. Available at: URL: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning> (accessed 19th October 2019).
270. The Beige Book. Summary of Commentary on Current Economic Conditions By Federal Reserve District. December 5, 2018. Available at: URL: https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/BeigeBook_20181205.pdf (accessed 17th May 2019).
271. The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things (2014, April). Available at: URL: <https://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/executive-summary.htm> (accessed 20th January 2019).
272. The Digitization of the World from Edge to Core / D. Reinsel, J. Gantz, J. Rydning. November 2018 / An IDC White Paper. Available at: URL: <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-data-age-whitepaper.pdf> (accessed 17th May 2019).
273. The employee experience Culture, engagement, and beyond / 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. – P. 51-62. Available at: URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (accessed 17th June 2020).
274. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Global Challenge Insight Report. World Economic Forum. January 2016. 157 p. Available at: URL: <http://www3>.

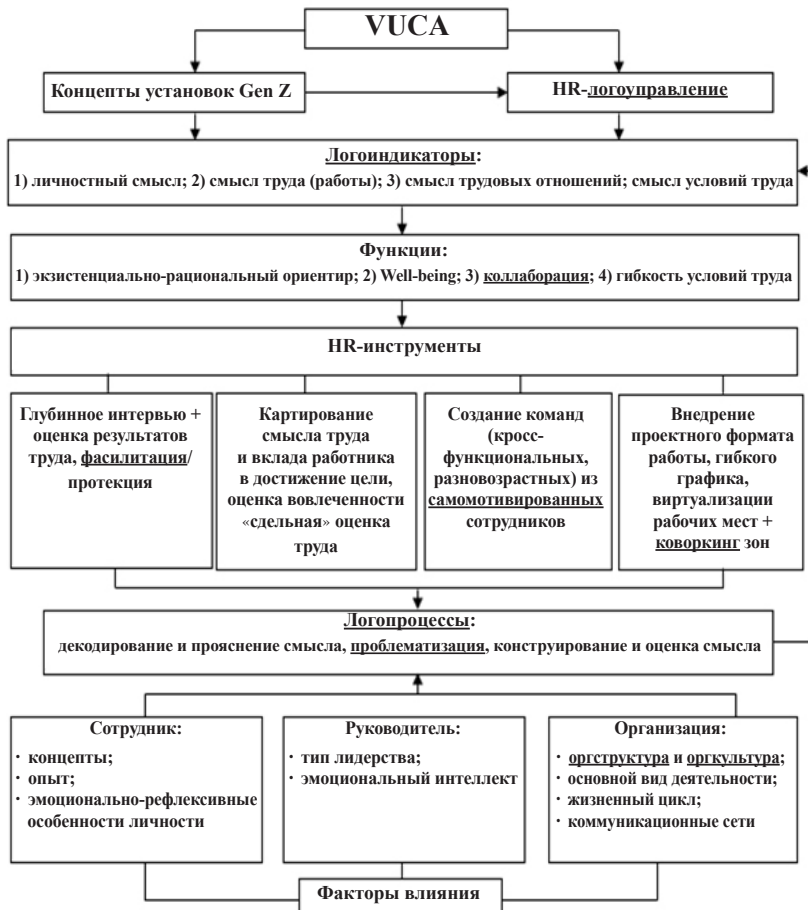
- weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (accessed 25th February 2019).
275. Top 5 Infographics of the Week: Employee Engagement. Available at: URL: <http://blog.surveyanalytics.com/2014/02/top-5-infographics-of-week-employee.html> (accessed 5th October 2018).
276. Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions / Garsten, C., & de Montoya, L. (Eds.). Cheltenham, UK: Edward Elgar. 2008. 297 p. ISBN-13 978-1845423254; ISBN-10 1845423259
277. Transparency: The Key to Better Governance? / Christopher Hood (Editor), David Heald (Editor). Oxford: Oxford University Press. 2006. 246 p. ISBN-13 9780197263839
278. Tulgan B. Meet Generation Z: The second generation within the giant «Millennial» cohort. Available at: URL: <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf> (accessed 20th December 2018).
279. UK Job Vacancies (thousands) – Total Services. Available at: URL: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/timeseries/jp9z/unem> (accessed 20th May 2019).
280. Vacancies and jobs in the UK: May 2019. Estimates of the number of vacancies and jobs for the UK. Available at: URL: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/jobsandvacanciesintheuk/latest> (accessed 24th May 2019).
281. Vveinhardt J., Gulbovaite E. Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence // Journal of Business Ethics. 2016. No 136. P. 481–501.

282. Warin P. A pragmatic constructivism // Narath S., Varone F. Rediscovering Public Law and Public Administration in Comparative Policy Analysis: Tribute to Peter Knoepfel. Lausanne – Berne: Presses polytechniques et universitaires romandes, Haupt Verlag, 2009. P. 319–332. ISBN 978-2-88074-843-2.
283. Watson T.J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM // The International Journal of Human Resource Management. 2010. № 21 (6). P. 915–931.
284. We perfected the science of employee. Available at: URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx> (accessed 5th October 2018).
285. Weick K.E. Ambiguity as Grasp: The Reworking of Sense // Journal of Contingencies, Crisis Management. 2015. Vol. 23. No 2. P. 117–123.
286. Weick K.E. Reprinted from The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster by Karl E. Weick published in Administrative Science Quarterly, 1993. Volume 38. P. 628–652. Available at: URL: https://www.nifc.gov/safety/mann_gulch/suggested_reading/The_Collapse_of_Sensemaking_in_Organizations_The_Mann_Gulch.pdf (accessed 24th June 2020).
287. Wendt A. Anarchy is what States Make of it: The Social Construction of Power Politics // International Organization. 1992. Vol. 46. № 2. P. 391–425.
288. Wilmot W.W. Dyadic Communication / 3rd ed. New York: Random House, 1987. 290 p. ISBN-13: 978-0394358260, ISBN-10: 0394358260.
289. Zander L., Jonsen K., Mockaitis A.I. Leveraging values in global organizations: Premises, paradoxes and progress // Management International Review. 2016. No 56. P. 149–169.

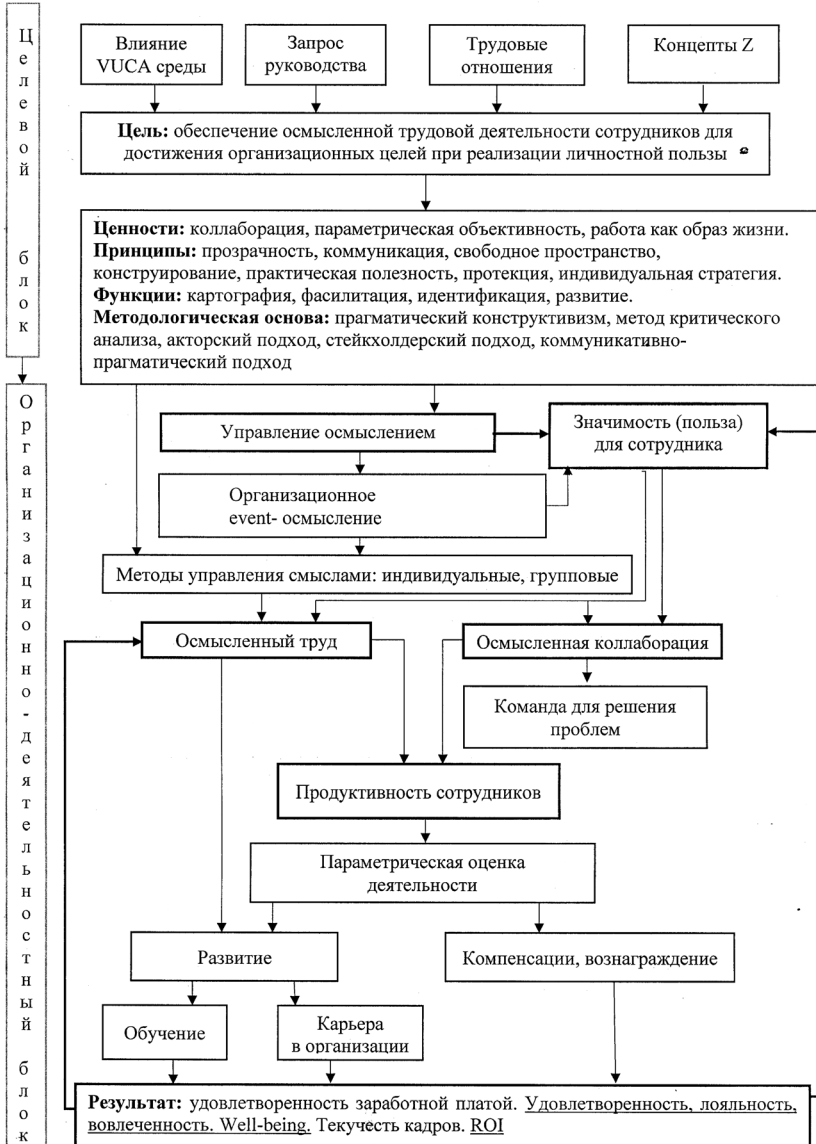
Приложения

Приложение 1

Методологическая концептуальная схема HR-логоуправления



Модель управления сотрудниками Gen Z на основе смысла



Научное издание

Иванова Ольга Эрнстовна
Рябинина Екатерина Владимировна

**ТРАНСФОРМАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИЗАЦИИ:
ПЕРЕХОД К ЛОГОМЕНЕДЖМЕНТУ**

Монография

ISBN 978-5-907284-32-6

Протокол 21/1, 2020

Издательство ЮУрГГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

Редактор О.Э. Карпенко

Обложка – М.В. Садкова

Подписано в печать 26.10.2020 г.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Уч.-изд. л. 9,22. Усл. п. л. 13,36
Тираж 500 экз. Заказ № 678

Отпечатано с готового оригинал-макета
в типографии ЮУрГГПУ
454080, г. Челябинск, пр. Ленина, 69

