

УДК 658.5

<https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-3-317-325>

Модели поведения персонала и их возрастающая роль в теории и практике менеджмента

В.К. Назимко¹✉, Е.В. Кудинова²

¹ Московский международный университет,
125040, Москва, Ленинградский просп., д. 17, Российская Федерация

² Контрольно-счетная палата Москвы,
121099, Москва, ул. Новый Арбат, д. 36, Российская Федерация

✉ nazimkovk@mail.ru

Аннотация. Рассматриваются два основных подхода к моделированию поведения людей, которые имеют длительную историю. Первый связан с формированием желаемых моделей поведения. Такие модели перечислены в священных книгах многих религий. Второй подход связан с характеристикой поведения с помощью определенного ассоциативного образа. Дана сравнительная характеристика обоих подходов и раскрыто их методологическое отличие. Описываются проблемы, которые возникают при использовании ассоциативных моделей поведения персонала в современной организации. Одновременно отмечается растущая важность для многих стран подхода, связанного с формированием желаемых моделей поведения персонала. В этой связи на системной основе структурируются основные задачи формирования желаемых моделей поведения персонала. С их помощью для конкретной организации можно получить искомое множество моделей поведения персонала, которые будут содействовать достижению целей организации, решению ее задач, эффективному использованию ресурсов, достижению результатов. Основное внимание уделяется минимизации растущих угроз внешней среды, в частности нейтрализации влияния тех организаций и людей, ценности которых не отвечают интересам конкретного общества и хозяйствующих субъектов. Раскрыта стратегическая и текущая актуальность формирования желаемых моделей поведения персонала для организаций и государства, предложен путь решения этой задачи. Центральное место отводится органам государственной власти и личному примеру руководителя. Определен перечень основных работ в рамках национального проекта по нейтрализации растущего негативного влияния факторов внешней среды. Перечислены условия гармоничного сочетания обоих подходов к моделированию поведения персонала на практике, что позволит получить дополнительный управленческий эффект. Утверждается, что государственное регулирование процесса формирования в организациях желаемых моделей поведения персонала является неизбежным в историческом плане. Задержки будут только увеличивать упущенную выгоду и увеличивать затраты на компенсацию растущего ущерба.

Ключевые слова: менеджмент, модели поведения персонала, системный подход, гармоничная организация, конфликт интересов

Для цитирования: Назимко В.К., Кудинова Е.В. Модели поведения персонала и их возрастающая роль в теории и практике менеджмента. *Экономика в промышленности*. 2021;14(3):317–325. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-3-317-325>

Behavior models of employees and their increasing role in the theory and practice of management

V.K. Nazimko¹ ✉, E.V. Kudinova²

¹ Moscow International University,
17 Leningradskiy Ave., Moscow 125040, Russian Federation

² Chamber of Control and Accounts of Moscow,
36 Noviy Arbat Str., Moscow 121099, Russian Federation

✉ nazimkovk@mail.ru

Abstract. The authors study two basic approaches to modeling human behavior that have a long history. The first one is connected with shaping desired behavior models. Such models can be found in sacred books of many religions. The second approach is connected with characterizing behavior by means of a certain associative image. The authors present a comparative characteristic of both approaches and reveal their methodological difference. The article describes the problems that arise while using associative models of employees' behavior in a modern organization. At the same time the authors point out the increasing for many countries significance of the approach connected with shaping desired employees' behavior models. So they use system basis to structure the basic tasks of shaping desired employees' behavior models. It helps an organization to find a necessary number of employees' behavior models. They will facilitate achieving the organization's objectives, solving its tasks, effective exploitation of the resources and achieving the results. The attention is mainly paid to minimization of the increasing threats of the external environment, particularly to neutralization of the influence of those organizations and individuals whose values do not meet the interests of a certain society and business entities. The authors reveal strategic and current relevance of shaping desired employees' behavior models for organizations and state, and suggest the way to solve this task. The central place is given to government agencies and the leader's personal example. The article contains a list of major works to be done within a national project on neutralization of the increasing negative influence of the external environment. There is also a list of conditions for harmonic combination of both approaches to modeling employees' behavior in practice to obtain additional managerial effect. The authors insist that government regulation of shaping desired employees' behavior models in organizations is inevitable historically. Delays will only increase the lost profit and the costs for compensating the growing damage.

Keywords: management, employees' behavior models, system approach, harmonic organization, conflict of interests

For citation: Nazimko V.K., Kudinova E.V. Behavior models of employees and their increasing role in the theory and practice of management. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2021;14(3):317–325. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2021-3-317-325>

人员行为模型及其在管理理论和实践中日益重要的作用

V.K. 纳齐姆科¹ ✉, E.V. 库迪诺娃²

¹ 莫斯科国际大学,
125040, 俄罗斯联邦, 莫斯科, 列宁斯基大街17号,

² 莫斯科监察审计局,
121099, 俄罗斯联邦, 莫斯科, 新阿尔巴特大街36号,

✉ nazimkovk@mail.ru

摘要：研究了两种主要的人类行为建模方法，这两种方法有着悠久的历史。第一种涉及形成理想的行为模型。这些模型在许多宗教的圣书中都有列出。第二种涉及借助特定的形象联想来描述行为特征。给出了两种方法的比较特征，揭示了它们在方法论上的差异。描述了在现代组织中使用人员行为联想模型时出现的问题。与此同时，对于许多国家来说，与形成理想的人员行为模型相关的方法越来越重要。在这方面，形成理想的人员行为模型的主要任务是在系统的基础上构建的。在他们的帮助下，可以为特定组织制定许多人员行为模型，这些模型将有助于实

реализации организационных целей, эффективного использования ресурсов и достижения результатов. Акцент делается на уменьшение внешних негативных факторов, особенно тех, которые не соответствуют определенным социальным и коммерческим интересам организаций и персонала. Раскрывается стратегическое и практическое значение, и предлагаются методы решения этой проблемы. Государство и лидеры общественного мнения должны быть в центре внимания. Определяется «уменьшение негативных факторов окружающей среды» как основная задача в рамках проекта. Перечислены методы, позволяющие в реальной практике реализовать сложную задачу, и причина этого часто не связана с квалификацией руководителей. Привлекательные цели организации могут быть недостижимыми, а поставленные задачи окажутся невыполненными, если этому будут мешать неподконтрольные руководителю факторы внешней среды. В частности, не будет баланса между поведением персонала внутри организации и во внешней среде, т.е. не будет соответствия:

Ключевые слова: управление, модели поведения персонала, системный подход, гармонизация, конфликт интересов

Введение

Эффективность работы персонала зависит не только от квалификации работников и уровня оплаты их труда. Существенное значение имеет также характер отношения персонала к работе в организации, который раскрывают модели поведения персонала. Эту очевидную истину менеджмента в реальной практике реализовать сложно, и причина этого часто не связана с квалификацией руководителя. Привлекательные цели организации могут быть недостижимыми, а поставленные задачи окажутся невыполненными, если этому будут мешать неподконтрольные руководителю факторы внешней среды. В частности, не будет баланса между поведением персонала внутри организации и во внешней среде, т.е. не будет соответствия:

- между установками на труд в организации и целями организации;
- между установками на труд внутри организации и моделями поведения, которые пропагандируются (присутствуют) во внешней среде.

В этой связи возникает необходимость системного исследования обстоятельств, которые формируют отношение персонала к работе. Промежуточным итогом такого исследования станет осознание реальных угроз во внешней среде, уже длительное время сдерживающие экономический рост хозяйствующих субъектов и экономики государства в целом [1]. В конечном же итоге будут сформулированы модели поведения персонала, которые облегчат работу руководителям и будут способствовать повышению производительности труда.

Необходимость активного подхода к формированию поведения персонала изучалась многими учеными. В США этим начал заниматься Ф. Тейлор в конце XIX в., в Советской России – А.К. Гастев, который в 1920 г. возглавил Центральный институт труда (ЦИТ). Вместе с А.А. Богдановым он стоял у истоков «пролетарской культуры» (далее – пролеткульт), которая была распространена в России в начале 30-х годов XX в. Он считал важной задачей ЦИТ – формирование конкретных норм поведения и установок в производстве

и быту. Идеи пролеткульт легли в основу государственной политики по формированию желаемых моделей поведения персонала (ЖМПП) во многих европейских странах. В СССР идея ЖМПП способствовала воспитанию героев производства, патриотов, энтузиастов и интернационалистов, людей способных к самопожертвованию. Известны имена многих героев тех лет: Алексей Стаханов, Николай Громов, Валерий Чкалов, Валентина Гризодубова. Их поведение и поступки постоянно пропагандировались в кино, песнях, литературных произведениях.

В современной России идея ЖМПП наиболее последовательно реализуется Министерством обороны РФ: установка на патриотизм, героизм и взаимовыручку.

Формирование ЖМПП особенно актуально для государства, поскольку способствует:

- единению общества перед внутренними и внешними угрозами;
- становлению целеустремленных личностей;
- приобретению иммунитета против «вирусов», которые разрушают семьи, вовлекают молодежь в преступные группировки и т.д.

В этой связи уместно обратить внимание на опыт Китайской Народной Республики, где очень конкретны государственные установки на инвестиции, инновации, производительный труд, борьбу с коррупцией и т.п.

Формула такой работы проста: «Если не формировать собственный взгляд на поведение людей и их ценности, то этим займутся конкуренты и противники». С негативными последствиями игнорирования данной формулы столкнулась Россия в начале 90-х годов XX в. С этого времени «ушли в тень» модели поведения советского человека [2]. В приоритете стали другие ценности поведения. В их числе потребительское отношение к жизни, наркомания, культ денег, секс и т.п. Доктрина замещения традиционных ценностей часто приписывается Аллену Даллесу [3]. Их продвижению в современной России вольно или невольно способствуют некоторые организации гражданского общества.

Существующие подходы и их сравнительная характеристика

Ключевым моментом в исследовании вопроса о моделях поведения персонала имеет определение, которое раскрывает предмет исследования. Под моделью поведения персонала авторы понимают поведенческий образ, который желательно прививать работнику для успешного выполнения поставленных задач. В данном определении предметом исследования является отношение подчиненного к работе. Такое понимание модели поведения персонала имеет существенное методологическое отличие от получившего распространение другого взгляда. В статье он определен как ассоциативный.

При ассоциативном взгляде на моделирование поведения персонала предметом исследования является реакция подчиненного на решения руководителя, если более конкретно – отношение подчиненного к руководителю. Такой взгляд стал модным за рубежом. Он присущ, в частности:

– Д. О’Брайену, который выделяет четыре типа сотрудников в организации – критик, жертва, наблюдатель, проводник [4];

– Ф. Кругеру, выделяющему такие типы сотрудников, как сторонники, потенциальные сторонники, противники, скрытые противники [5];

– Д. Майстеру, который рассматривает четыре модели поведения сотрудников: «пумы», «волчья стая», «пауки», человечество [6].

Перечисленные модели поведения представляют собой варианты реакций подчиненного на решения руководителя. Основная задача менеджера сводится к отнесению подчиненного к конкретной модели поведения, что должно внести ясность в его мотивацию [7]. Ассоциативный взгляд на моделирование поведения персонала распространен и в России [8–11]. С конца XX в. он стал частью учебной дисциплины «Организационное поведение» [10]. Уместно отметить, что ассоциативным подходом также часто пользуются многие в быту, когда квалифицируют поведение других яркими эпитетами, особенно исторических личностей, например, «Ричард – львиное сердце», «Владимир – Красное солнышко» и т.п.

Преимуществом ассоциативного подхода является его внешняя привлекательность, основанная на ассоциациях человеческого поведения, но многочисленные проблемы возникают в ходе его практической реализации. Во-первых, каждый автор предлагает собственные ассоциативные образы поведения подчиненных. Используя их, разные менеджеры одной организации одному и тому же подчиненному могут давать несопоставимые оценки поведения, что неизбежно приво-

дит к путанице. Во-вторых, предлагаемые модели поведения никак не связаны с физиологическими особенностями поведения человека, что противоречит научному подходу. В-третьих, существует большая погрешность при отнесении разными руководителями конкретного работника к конкретной модели поведения. Также следует принять во внимание, что поведение человека постоянно меняется в зависимости от обстоятельств, в том числе в различных организациях. Наконец, ассоциативный подход малоэффективен в конечной реализации. Он слабо мотивирует персонал на решение задач организации. Это связано с тем, что в организации растет число людей, которым безразличны идеалы организации, в том числе идеалы на добросовестный труд, корпоративный дух, единство действий и т.п., что в дальнейшем усиливается за счет большой диспропорции в оплате труда руководителей и квалифицированных работников [12]. Перечисленные недостатки создают проблемы для успешного использования на практике моделей поведения персонала, основанных на ассоциативном подходе.

Преимуществом подхода по формированию ЖМПП является то, что необходимая модель поведения работника определяется руководителем независимо от его субъективных пристрастий, на основании исключительно конкретных целей организации или структурного подразделения [13, 14]. Сложность может возникнуть лишь в части умения сделать необходимую «прививку» своим подчиненным от неприемлемых поступков. На наш взгляд, только один фактор объективно может сдерживать работу по формированию ЖМПП – это наличие во внешней среде организации моделей поведения людей, которые не соответствуют ее внутренним установкам на труд. Такие модели поведения стали наиболее распространенными в конце XX в. в связи с появлением новых представлений о ценностях и культуре поведения [3, 15–17].

Системное исследование проблемы формирования желаемых моделей поведения персонала

Для формирования ЖМПП с учетом особенностей организации, а также факторов внешней среды авторы рекомендуют использовать системный подход, его модель представлена на рис. 1 [18]. С ее помощью, во-первых, фиксируются три теоретически возможных источника воздействия на поведение персонала: цели организации, факторы внутренней и внешней среды [18, с. 21]. Во-вторых, с помощью представленной модели определяется необходимость последовательного решения следующих четырех задач:

1) учет целей организации;

- 2) учет факторов внутренней среды;
- 3) учет факторов внешней среды;
- 4) определение условий, при которых минимизируется влияние внешних угроз, мешающих воспитательной работе руководителей.

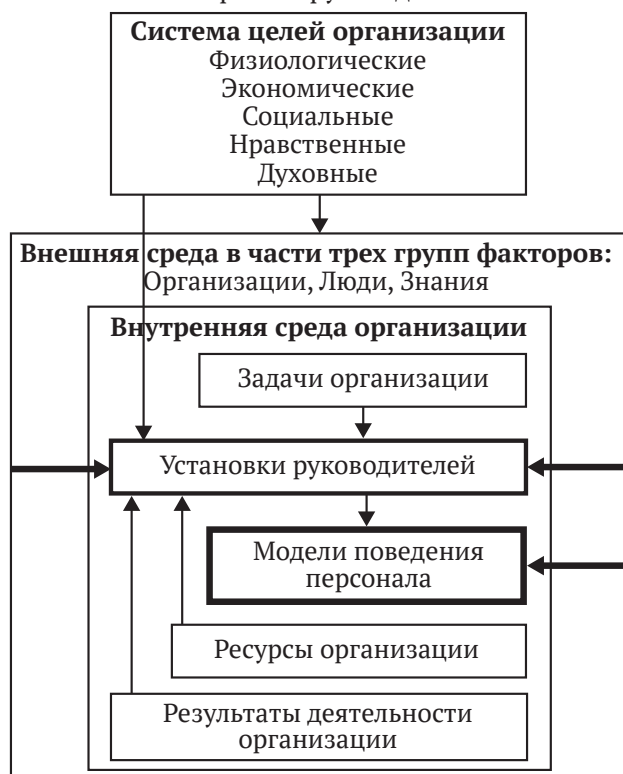


Рис. 1. Системный взгляд на исследование моделей поведения персонала
Fig. 1. Systematic view of the study of personnel behavior models

Цели организации непосредственным образом воздействуют на поведение работника. Они раскрывают ценности, которые должны быть понятны персоналу и в которые персонал должен поверить. В этой связи цели организации важно фиксировать не только в уставе организации и коллективном договоре администрации с профсоюзной организацией, целесообразно также отражать их в контракте с работником и должностных инструкциях. На рис. 1 показано пять базисных целей, характерных для гармоничной организации [18, с. 69], которые важно конкретизировать в виде поведенческих установок, т.е. модели поведения. Например, физиологическая цель организации может быть выражена с помощью таких установок, как внимательность, аккуратность, соблюдение правил безопасности, оказание первой помощи и т.п. Экономическая цель (получение прибыли) конкретизирована установками на экономию энергии и сырья, трудовой энтузиазм, рационализацию труда (творчество), работу без перекуров, ориентацию работника на то, чтобы он был среди лучших, стал лучшим и др.

В свою очередь, социальная цель может быть конкретизирована с помощью установок на коммуникабельность, взаимопомощь, взаимовыручку и т.п., а духовная выражена с помощью установок на патриотизм, коллективный дух, добросовестность, честность, опрятный внешний вид, обеспечение чистоты на рабочем месте и др. В конечном итоге все модели поведения, ориентированные на достижение целей организации, могут быть сведены в матрицу (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Матрица моделей поведения, которые являются актуальными для достижения целей организации (условный пример)

A matrix of behaviors that are relevant to achieving the organization's goals (conditional example)

Цели					
Физиологические	Экономические	Социальные	Нравственные	Духовные	Общие
Внимательность	Экономия энергии и сырья	Коммуникабельность	Культура	Патриотизм	Коммуникабельность
Аккуратность	Трудовой энтузиазм	Взаимопомощь	Уважение к старшим	Коллективный дух	Аккуратность
Соблюдение правил безопасности	Рационализация труда (творчество)	Взаимовыручка	Помощь молодежи	Добросовестность	Соблюдение правил безопасности
Оказание первой помощи	Работа без перекуров			Опрятный внешний вид	Оказание первой помощи
	Стать лучшим			Обеспечение чистоты на рабочем месте	Экономия энергии и сырья
	Быть среди лучших			Честность	Рационализация труда
					Обеспечение чистоты на рабочем месте

Во внутренней среде правила поведения формируются под влиянием факторов в трех группах: 1) задачи, которые стоят перед организацией; 2) ресурсы организации и 3) результаты работы [18, с. 69]. Например, решению поставленных задач могут содействовать установки на наставничество, ненормированный рабочий день, поиск новых рынков сбыта, творчество.

Успешному использованию ресурсов организации могут способствовать установки персонала на экономию расходов, обеспечение лучшей сохранности имущества организации, повышение квалификации и т.п., а росту результатов деятельности – установки на наставничество, совмещение профессий, рационализаторская работа, снижение непроизводительных потерь времени.

По результатам структуризации желаемых моделей поведения персонала в разрезе целей организации и факторов внутренней среды можно построить сводную матрицу актуальных моделей (табл. 2).

Внешняя среда организации особым образом влияет на поведение персонала. С одной стороны, она содержит факторы, которые могут благотворно повлиять на настрой работать лучше, т.е. на те факторы, которые адекватны моделям поведения, принятым в организации. К таким факторам

внешней среды в группе «организации» могут быть отнесены те образовательные учреждения [18, с. 71], которые прививают молодежи классические модели поведения. В их числе уважение к традиционным семейным ценностям, любовь к труду, патриотизм, творчество, благородство, уважение к женщине, забота о детях и родителях, любовь к спорту, бережное отношение к природе и т.д. Такие модели поведения оправдали себя в прошлом. С другой стороны, факторы внешней среды могут существенным образом ограничить действие установок организации на созидательное поведение [17, 19]. К числу таких факторов могут быть отнесены, в частности, СМИ и образовательные учреждения, которые прививают молодежи и в целом населению «новые» ценности и модели поведения. Следует отметить, что с конца XX в. негативное влияние внешней среды как носителя угроз в современном мире существенно усилилось. Негативные модели поведения со сценами насилия, победы любой ценой, убийств, алкоголизма, употребления наркотиков, эгоизма, потребительского отношения к жизни, смешанных браков, иждивенчества получили распространение в интернете, кино и на ТВ. Отсутствие эффективного противодействия этим моделям поведения, по нашему мнению, является важной причиной кризиса любой экономики.

Таблица 2 / Table 2

Сводная матрица моделей поведения персонала, которые актуальны для организации (пример условный)

Summary matrix of employee behavior patterns that are relevant to the organization (conditional example)

поставленным целям (см. табл. 1)	Модели поведения, адекватные факторам внутренней среды			Желаемые модели поведения персонала организации
	решение задач организации	эффективное исполь- зование ресурсов	достижение результатов	
Коммуникабельность	Поиск новых рынков сбыта	Экономия расходов	Экономия расходов	Экономия расходов
Аккуратность	Рационализация труда	Обеспечение лучшей сохранности ресурсов	Рационализаторская работа	Творчество (рационали- зация труда)
Соблюдение правил безопасности	Наставничество	Повышение квалифи- кации	Ненормированный рабочий день	Оказание первой помощи
Оказание первой помощи		Совмещение профессий	Поиск новых рынков сбыта	Поиск новых рынков сбыта
Экономия энергии и сырья		Снижение непроизводи- тельных потерь времени		Снижение непроизводи- тельных потерь времени
Творчество		Наставничество		Повышение квалифи- кации
Обеспечение чистоты на рабочем месте				Ненормированный рабочий день
				Наставничество
				Обеспечение лучшей сохранности ресурсов
				Совмещение профессий

Процесс формирования желаемых моделей поведения персонала

Задача формирования желаемых моделей является многоуровневой, поскольку многоуровневой является система управления государством, поэтому важно начинать с учреждений государственной власти. Именно властные структуры могут успешно инициировать процесс, который должен повлиять на источники распространения негативных моделей поведения людей.

Важно отметить, что на внедрение ЖМПП среди хозяйствующих субъектов нашей страны благоприятное влияние оказывают многие позитивные преобразования во внешней среде¹. В стране постепенно активизируются установки на получение профессиональных и специальных знаний, патриотизм, занятие спортом, ведение здорового образа жизни, милосердие, сплоченность и пр. [20, 21]. Необходимы утвержденные документы, содержащие основные аспекты пропаганды. В СССР таким документом был «Кодекс строителя коммунизма». На современном этапе такую роль во многих странах частично выполняют документы, регламентирующие кодексы поведения государственных служащих [18, с. 126]. В России действуют принципы служебного поведения государственных служащих². Однако роль этих регламентов ограничена, необходим регламент, который охватил бы всех граждан. В России им, например, мог бы стать «Кодекс поведения современного человека». В этом названии присутствует пафос, который может быть привлекательным для молодежи.

Организация работы по формированию желаемых моделей поведения персонала

Учитывая большое государственное значение, их разработку и реализацию, целесообразно организовать в рамках национального проекта:

- обобщить историческое наследие формирования ЖМПП, в том числе советского периода истории России;
- отметить модели поведения, которые будут актуальны на федеральном и региональных уровнях;
- определить меры по внедрению ЖМПП, включая задачи по их пропаганде.

¹ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 30.04.2021)

² Указ Президента РФ от 12.08.2002 № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих (в редакции указов Президента Российской Федерации от 20.03.2007 № 372; от 16.07.2009 № 814). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102077440> (дата обращения: 30.04.2021)

В организациях работу по формированию ЖМПП желательно начать с реструктуризации целей управления. Для этого в учредительных документах коммерческой организации достаточно указать на необходимость ориентироваться не только на прибыль, но и на другие цели, особенно на физиологические, социальные и нравственные. Это будет содействовать реальному улучшению условий труда работников и осуществлению природоохранных мер, способствовать гармонизации целей организации, а также ее отношений с внешней средой [18, с. 24]. Если же этого не сделать, то конфликт интересов внутри организации будет усиливаться. Его частным последствием станет «эмиссия» квалифицированных работников, в том числе отъезд на работу за границу. Простое декларирование получения прибыли в качестве единственной цели уже не вдохновляет персонал работать лучше [17, 19].

В рамках национального проекта также целесообразно усовершенствовать и законодательную базу, в частности:

- доработать Гражданский кодекс РФ;
- доработать «Закон об образовании»;
- разработать «Кодекс поведения современного человека» («Кодекс поведения победителя»);
- доработать принципы служебного поведения государственных служащих.

Заключение

Оба рассмотренных взгляда на моделирование поведения персонала могут эффективно дополнять друг друга. Это произойдет при выполнении трех основных условий:

- 1) государственная поддержка процесса формирования ЖМПП, включая блокирование источников, дезорганизирующих работу хозяйствующих субъектов;
- 2) формирование руководителями хозяйствующих субъектов ЖМПП на системной основе;
- 3) мотивация различных групп персонала использовать ЖМПП, применяя ассоциативный подход.

Первое условие является приоритетным, так как его выполнение обеспечит рост числа законопослушных граждан, обладающих высокими моральными качествами. Следующим по приоритету будет второе условие, поскольку оно формирует фундамент культуры поведения в организации. Только при выполнении первых двух условий будет создана возможность эффективного моделирования поведения персонала с учетом особенностей их отношения к руководителю. Выполнение всех трех условий обеспечит необходимый синергетический эффект от использования методологически разных взглядов на моделирование поведения персонала.

Список литературы

1. Квинт В.Л. К анализу формирования стратегии как науки. *Вестник ЦЭМИ РАН*. 2018;(1). <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
2. Моральный кодекс строителя коммунизма. URL: http://krotov.info/lib_sec/11_k/kom/munizm.htm (дата обращения: 30.04.2021).
3. Аллен Даллес – цитаты. URL: <https://citaty.info/man/allen-dalles> (дата обращения: 30.04.2021).
4. О'Браен Д. Четыре типологии поведения сотрудников. Справочник штурмана – 101 Уроки лидерства для работы и жизни. URL: <https://xn--h1adjbc1b9c.xn--p1ai/chetyre-modeli-povedeniya-sotrudnikov-d-o-braen/> (дата обращения: 30.04.2021).
5. Кругер Ф. Типология сотрудников по отношению к изменениям. URL: <https://www.pinterest.ru/pin/661044051526220836/> (дата обращения: 30.04.2021).
6. Майстер Д. Стратегия и толстый курильщик. URL: <http://ibcm.biz/2056-2/> (дата обращения: 30.04.2021).
7. Коттер Д. Впереди перемен: как успешно провести организационные преобразования / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2019.
8. Столяренко Л.Д. Четыре типа поведения работника в организации. URL: <http://www.elitarium.ru/povedenie-cheloveka-cherta-harakter-kachestvo-temperament-dominirovanie-rabota-obshchenie-rukovodstvo/> (дата обращения: 30.04.2021).
9. Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации. URL: <https://marketing.wikireading.ru/39911> (дата обращения: 30.04.2021).
10. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. 3-е изд. М.: Юнити-Дана; 2010. 527 с.
11. Теория и искусство управления / под науч. ред. А.М. Лялина, З.П. Румянцевой. М.: ГУУ; 2011. 503 с.
12. Квинт В.Л., Окрепилов В.В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития. *Вестник Российской академии наук*. 2014;(5):412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
13. Mintzberg H. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. 1990;(2):163–176.
14. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. 5-е изд. / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер; 2012. 419 с.
15. Ogburn W. Social change with respect to culture and original nature. NY; 1964. 393 p.
16. Веблен Т. Теория праздного класса. М.: Прогресс; 1984. 367 с.
17. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс; 2004. 272 с.
18. Назимко В.К., Кудинова Е.В. Менеджмент: сущность знания и практики. М.: ОнтоПринт; 2020. 260 с.
19. Аптекман А., Калабин В. Отчет McKinsey & Company. Цифровая Россия: новая реальность. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/russia/digital-russia-report.pdf> (дата обращения: 30.04.2021).
20. Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ Производительность труда в России и в мире. Влияние на конкурентоспособность экономики и уровень жизни. URL: http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/71413/ (дата обращения: 30.04.2021).
21. Послание Президента РФ Совету Федерации. 21 апреля 2021 г. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/65418> (дата обращения: 30.04.2021).

References

1. Kvint V.L. To the analysis of the formation of a strategy as a science. *Bulletin of CEMI*, 2018;(1). (In Russ.). <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
2. The moral code of the builder of communism. URL: http://krotov.info/lib_sec/11_k/kom/munizm.htm (accessed on 30.04.2021). (In Russ.)
3. Allen Dulles-Quotes. URL: <https://citaty.info/man/allen-dalles> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).
4. O'Brien D. Four models of employee behavior. Navigator's Guide-101 Leadership Lessons for Work and Life. URL: <https://xn--h1adjbc1b9c.xn--p1ai/chetyre-modeli-povedeniya-sotrudnikov-d-o-braen/> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).
5. Kruger W. Typology of employees in relation to changes. URL: <https://www.pinterest.ru/pin/661044051526220836/> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).
6. Maister D. Strategy and the Fat Smoker. URL: <http://ibcm.biz/2056-2/> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).
7. Kotter J.P. Leading change. Boston: Harvard business school press; 1996. Transl. in Russ.: Kotter J.P. Vpered peremen: kak uspeshno provesti organizatsionnye preobrazovaniya. Moscow: Alpina Publisher; 2019. 287 p.
8. Stolyarenko L.D. Four types of employee behavior in an organization. URL: <http://www.elitarium.ru/povedenie-cheloveka-cherta-harakter-kachestvo-temperament-dominirovanie-rabota-obshchenie-rukovodstvo/> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).
9. Models of labor behavior and methods of managing people in the organization. URL: <https://marketing.wikireading.ru/39911> (accessed on: 30.04.2021). (In Russ.).

10. Krasovsky U.D. Organizational behavior. 3th ed. Moscow: UNITI-DANA; 2010. 527 p. (In Russ.).

11. Theory and art of management / Under the scientific editorship of A.M. Lyalina, Z.P. Rumyantseva. Moscow: State University of Management; 2011. 503 p.

12. Kvint V.L., Okrepilov V.V. The Quality of Life and Values in the National Development Strategies. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences*. 2014;(5):412–425. (In Russ.). <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

13. Mintzberg H. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*. 1990;(2):163–176.

14. Deming E. Out of the crisis. a new paradigm of management of people, systems and processes. 5th ed. Moscow: Alpina Publisher; 2012. 419 p. (In Russ.).

15. Ogburn W. Social change with respect to culture and original nature. NY; 1964. 393 p.

16. Veblen T. The Theory of the idle class. Moscow: Progress; 1984. 367 p. (In Russ.).

17. Drucker P. Management challenges for XXI century. Moscow: Villiams; 2004. 272 p. (In Russ.).

18. Nazimko V.K., Kudinova E.V. Management: the essence of knowledge and practice. Moscow: OntoPrint; 2020. 260 p. (In Russ.).

19. Aptekman A., Kalabin V. McKinsey & Company report. Digital Russia: a new reality. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/-/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/russia/our%20insights/digital%20russia/digital-russia-report.pdf> (accessed on 12.04.2021). (In Russ.).

20. Analytical Bulletin of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. Labor productivity in Russia and in the world. Impact on the competitiveness of the economy and the standard of living. URL: http://council.gov.ru/activity/analytics/analytical_bulletins/71413/ (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).

21. Message from the President to the Federation Council. 21.04.2021. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/65418> (accessed on 30.04.2021). (In Russ.).

Информация об авторах

Назимко Владимир Константинович – д-р экон. наук, профессор, Московский международный университет, 125040, Москва, Ленинградский просп., д. 17, Российская Федерация; e-mail: nazimkovk@mail.ru

Кудинова Елена Викторовна – канд. экон. наук, начальник инспекции, Контрольно-счетная палата Москвы, 121099, Москва, ул. Новый Арбат, д. 36, Российская Федерация; e-mail: kudinova@ksp.mos.ru

Information about the authors

Vladimir K. Nazimko – Dr.Sci. (Econ), Moscow International University, 17 Leningradskiy Ave., Moscow 125040, Russian Federation; e-mail: nazimkovk@mail.ru

Elena V. Kudinova – PhD (Econ), Head of Inspection, Chamber of Control and Accounts of Moscow, 36 Noviy Arbat Str., Moscow 121099, Russian Federation; e-mail: kudinova@ksp.mos.ru

Поступила в редакцию 07.06.2021; поступила после доработки 28.08.2021; принята к публикации 02.09.2021

Received 07.06.2021; Revised 28.08.2021; Accepted 02.09.2021