

Добросотский Виктор Иванович
д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Московский
государственный институт международ-
ных отношений (университет) Министе-
рства иностранных дел Российской Феде-
рации», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0003-4720-9090
e-mail: v.i.dobrosotskiy@inno.mgimo.ru

Занковский Анатолий Николаевич
д-р психол. наук, Институт психологии
РАН, г. Москва, Российская Федерация
ORCID: 0000-0002-4534-7388

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР И РОСТ ЭКОНОМИКИ В ПОСТПАНДЕМИЧЕСКУЮ ЭРУ

Аннотация. Несмотря на оптимизм, связанный новыми технологиями, показатели производительности труда демонстрируют умеренную и даже негативную динамику на протяжении двух последних десятилетий. Поэтому внедрение новейших технологий не отменяет управленческих усилий по повышению эффективности человеческого фактора, который по-прежнему остается чрезвычайно важным. При этом особую роль начинает играть «новое» качество управленческой команды, обладающей не только высочайшими профессиональными качествами, но и особой корпоративной культурой, основанной на новой модели взаимодействия «собственник-менеджмент». В статье предлагается авторская разработка формирования эффективной корпоративной культуры, способной совместно с использованием новых технологий обеспечить значительный прорыв в повышении производительности труда и конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: производительность труда, постпандемическая экономика, психология производительности труда, управленческая команда нового типа, корпоративная культура, психологический портрет управленческой команды, стратегическое партнерство, психотехнология организационного развития компании

Для цитирования: Добросотский В.И., Занковский А.Н. Человеческий фактор и рост экономики в постпандемическую эру // Вестник университета. 2021. № 12. С. 101–108.

Viktor I. Dobrosotskiy
Dr. Sci. (Econ.), MGIMO-University
(MFA of Russia), Moscow, Russia
ORCID: 0000-0003-4720-9090
e-mail: v.i.dobrosotskiy@inno.mgimo.ru

Anatoliy N. Zankovsky
Dr. Sci. (Psy.), Institute of Psychology
of the Russian Academy of Sciences,
Moscow, Russia
ORCID: 0000-0002-4534-7388

HUMAN FACTOR AND ECONOMIC GROWTH IN POST-PANDEMIC ERA

Abstract. Despite the optimism associated with new technologies, labour productivity indicators have shown moderate and even negative dynamics over the past two decades. Therefore, the introduction of the latest technologies does not cancel management efforts to improve the efficiency of the human factor, which still remains extremely important. At the same time, a special role is played by the “new” quality of the management team, which has not only the highest professional qualities, but also a special corporate culture based on the new model of the “owner-management” relations. The article proposes the original method of the development of the effective corporate culture that in the dialogue with new technologies can provide a significant breakthrough in improving labour productivity and business competitiveness.

Keywords: labour productivity, postpandemic economy, psychology of labour productivity, new type of management team, corporate culture, psychological profile of the management team, strategic partnership, psychotechnology of organisational development of the company

For citation: Dobrosotskiy V.I., Zankovsky A.N. (2021) Human factor and economic growth in post-pandemic era. *Vestnik universiteta*, no. 12, pp. 101–108. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-12-101-108

Введение

Рост экономики – прямая функция производительности, которая измеряет величину рычага, который экономика может генерировать из своих двух основных ресурсов, труда и капитала. Производительность труда – ключевое понятие любого эффективного бизнеса и динамичного развития экономики в целом. Темпы роста производительности труда являются основным фактором, определяющим динамику долгосрочного экономического роста и более высокий уровень жизни экономически активного населения [2]. Вопрос о том, как работать лучше, быстрее, и более качественно волновал предпринимателей сто лет назад, волнует сегодня

© Добросотский В.И., Занковский А.Н., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Dobrosotskiy V.I., Zankovsky A.N., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



в наши времена бурного развития робототехники и цифровой экономики. Экономисты прогнозируют приближающийся резкий скачок продуктивности, книжные полки полны могучих фолиантов, обещающих качественно изменить продуктивность сотрудников организаций, консультанты зазывают на мастер-классы и тренинги, которые сделают организацию сверхэффективной, национальные государства вкладывают огромные средства, пытаясь стимулировать рост экономики и производительности труда. Тем не менее, реальная производительность труда на рабочих местах снижается из года в год [12]. Соединенные Штаты не одиноки: по данным McKinsey & Company, темпы роста производительности труда во многих других странах с развитой экономикой приблизились к историческим минимумам [9]. Замедление роста производительности в этих странах является проблемой – и загадкой [11].

По данным Министерства труда США рост производительности труда, начиная с начала XX в., не превышал 1–1,5 %, а в последние 5 лет регулярно демонстрирует отрицательную динамику.

В чем причина этого феномена продуктивности труда, который являет собой матрицу технологических и социальных факторов, включая инновации, образование, государственную политику и финансовые стимулы? Если цифровая экономика уже заявила о себе в полный голос, то почему рост производительности труда идет так медленно? В последнее десятилетие многие ученые, экономисты, бизнесмены и эксперты все чаще задаются этими вопросами.

Возникло даже новое экономическое понятие, получившее название «парадокса Солоу». Это понятие непосредственно связано с известной фразой нобелевского лауреата по экономике Р. Солоу: «Почему вы видите компьютеры везде, кроме статистики, показывающей рост производительности труда?» По сути «парадокс Солоу» – это наше удивление или даже недоумение, почему при повсеместном внедрении новых технологий официальная статистика не фиксирует роста производительности труда.

Эксперты предлагали разные ответы на этот вопрос: чрезмерность надежд на реальное воздействие технологий, которые мы видим вокруг себя; необходимая задержка в их воздействии; неправильное измерение и преуменьшение эффектов новых технологий; амбивалентность влияния: технология дает преимущества, но и отбирает время, отвлекает внимание (социальные сети, переизбыток информации, навязчивая реклама и т. д.); новые технологии делают нас ленивыми и тормозят развитие, так как стремятся создать мир, где каждый может делать все, что угодно, без необходимости учиться.

Постановка проблемы

Массачусетский технологический университет и The Boston Consulting Group в 2019 г. провели исследование по оценке внедрения технологий искусственного интеллекта в бизнес-организациях [7]. В исследовании приняли участие около 2,5 тыс. предпринимателей и топ-менеджеров крупных компаний из 97 стран. Показательно, что около 70 % респондентов считают новые технологии бесполезными.

История повторяется: когда заводы переходили с паровых двигателей на электрические, ожидалось резкое повышение производительности. Однако, вопреки ожиданиям, этого не произошло. На старых заводах паровые двигатели просто заменили электрическими двигателем, больше ничего не меняя. Выяснилось, что просто наличие новых двигателей или каких-либо иных инструментов не очень помогает. Нужно понять, как их использовать в организационной системе наилучшим способом, а для этого необходимо изменить модель управления.

Теория и методы

В психологии производительности труда можно выделить несколько уровней:

- уровень собственников и топ менеджеров, влияющих на стратегию и реализацию политики производительности труда на каждом средней и крупной компании в отдельности;
- уровень управленцев среднего звена
- уровень исполнителей.

Каждый уровень вкладывает в производительность труда свою долю успеха. Если экспертно оценить влияние каждой группы, то первая группа, в задачу которой входит разработка стратегических целей и распределение ключевых ресурсов, имеет 95 % влияния на рост производительности труда и конкурентоспособность продукции и услуг.

Две оставшиеся группы контролируют 5 % и качество их труда зависит в большей мере от работы HR-департамента. Мы оставляем 5 % именно с точки зрения прямого деструктивного влияния этих двух групп на состояние бизнеса посредством нарушения технологий безопасности производства, приводящих к чрезвычайным ситуациям, отбрасывающим бизнес в своем развитии на несколько пунктов вниз (аварии, катастрофы, сбои производства по причине разгильдяйства и отсутствия производственной дисциплины).

В условиях дефицита высококвалифицированных работников среднего звена, инженерно-технических работников и рабочих это становится системной зоной риска для любого бизнеса.

Тем не менее, нам представляется важным сфокусировать свое внимание на возрастающем значении первой группы в повышении производительности труда в постпандемическую эру. В качестве отличительных особенностей эффективной модели управления мы выделяем надкорпоративное управление и неформальные альянсы.

Надкорпоративное управление представляется нам самой перспективной формой развития корпоративного бизнеса в пандемическую эпоху, которая характеризуется ускоренным развитием цифровых технологий и коммуникаций, способных обеспечить формирование новой ступени развития теории и практики корпоративного управления. Надкорпоративное управление дает стратегическим партнерам простор для кооперации с целью получения максимальных синергетических эффектов. Совместный выбор оптимальных стратегических форматов кооперации уменьшает рыночную неопределенность, обеспечивает стабильность и оптимизацию ресурсов каждого партнера и генерирует распределение продукции и услуг, обладающие большой рыночной силой.

Кроме того, это наименее ограничиваемый в законодательном порядке способ мягкой экспансии на рыночном пространстве. В отличие от формальных стратегических альянсов, формирующихся посредством слияния, поглощения корпораций или создание совместных предприятий, где в основе лежит главный фактор – наращивание рыночной силы, неформальные альянсы базируются на интеллектуальной и управленческой кооперации, включая интеграцию корпоративных культур. Именно в этой связи, в постпандемической экономике прогнозируется бурное развитие стратегических партнерств на неформальной основе и в «XXI веке они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы» [1; 3].

Эти изменения полностью трансформируют отношения в современном бизнесе. Собственник из стратегического драйвера развития компании превращается в лидера перемен и все больше становится зависим от качества работы топ-менеджера. Это обуславливает резкий рост роли топ-менеджеров в управленческом процессе из-за изменившейся рыночной среды диктующей новые формулы управления:

- быстрые перемены на рынке требуют быстрые принятия решения, порой интуитивного характера;
- резервы роста производительности труда восполняются искусственным интеллектом и коммуникациями;
- управление постоянно изменяется и требует постоянного обновления знаний у управленцев высшего звена.

Эти новые формулы управления вынуждают собственника трансформировать свои отношения с топ-менеджерами из вертикально подчиненных в партнерские на базе формулы успеха формулы Win-Win. Эта формула балансирует противоречия и конфликты между собственником и топ-менеджером. Происходит мощный сдвиг концептуального видения мотивации, который меняет весь рисунок их взаимных коммуникаций. Новая формула стимулирует поиск решений, в сторону обоюдного интереса в эффективности бизнеса, которые удовлетворяет потребности как собственника, так и топ-менеджмента.

Этот новый корпоративный бизнес-договор ранее порой антагонистических сторон бизнеса толкает их на рыночное сотрудничество перед лицом вызовов необходимости удержания конкурентоспособности компаний в период турбулентных изменений экономического ландшафта.

Формула нового управленческого альянса Win-Win между лидером-собственником и топ-менеджером в направлении развития внешних коммуникаций диктуют необходимость постоянного развития управленческой системы нового типа, базирующейся на инновациях во всех сферах бизнеса, на развитии внешних стратегических альянсов с партнерами и конкурентами. Впервые этот управленческий альянс вынужден выступать единым фронтом в организации внешних коммуникаций с государством и бизнесом, дающих синергетические эффекты и способствующих повышению производительности труда и эффективности бизнеса в целом.

Формирование нового управленческого альянса представляет собой сложный и кропотливый процесс создания управленческой команды «нового типа», имеющей не только декларируемые общие цели, но и единую командную психологию вовлеченности, базирующуюся на корпоративной культуре нового типа.

Если Е. Шейн в 2000 г. справедливо утверждал, что «Корпоративная культура – философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» [5], то в постпандемическую эру доминантой корпоративной культуры становятся личные духовные ценности и убеждения лидера компании – председателя Совета директоров, собственника, который взял на себя ответственность за развитие компании в сегодняшнем мире постоянных перемен.

В этой связи коренным образом меняется подход к формированию команды «нового типа». Эта команда должна опираться на селекцию топ-менеджеров и клонирования их в корпоративную культуру, созданную лидером компании. Это новый вызов для современной организации процесса подбора и расстановки кадров высшего управленческого звена бизнеса.

Развитие команды «нового типа» должно синхронизироваться с постоянными изменениями корпоративной культуры лидера. Подобная синхронизация невозможна без генерации принципиально новой модели кадровой политики, базирующейся на постоянном мониторинге управленческой организационной среды компании и ее выверенной корректировки во времени и функционале. В этой модели необходимо выделить три этапа внедрения модели формирования нового управленческого альянса Win-Win.

Первый этап – обследование лидера на предмет способности работать в новой парадигме управления Win-Win и фиксации матрицы корпоративной культуры является определяющим фактором успеха трансформации компании. Другими словами, лидер компании должен четко осознавать необходимость трансформации организационного управления и формирования команды «нового типа». Подход основывается на стратегиях, включающих сосредоточение внимания на глубинных потребностях, а не на решениях; признании индивидуальных и личностных различий; формировании открытости к изменениям своей позиции в результате обмена информацией.

Второй этап – генерация команды «нового типа», адекватной вызовам постпандемической эры. Команда должна быть мощной, сплоченной и талантливой, ибо отсутствие необходимых качеств топ-менеджеров может нанести огромный организационный, коммуникативный и финансовый урон всему проекту. В этой связи встает задача тщательной психологической экспертизы при подборе высокопрофессиональных людей в интегрированные команды на первых этапах их формирования.

Здесь необходимо остановиться на психологическом портрете внешних коммуникаций участников рабочих групп и проектных офисов, участвующих в во внешней горизонтальной и вертикальной интеграции и методике их психологической подготовки к этой важной работе.

Требуется изменение мышления менеджеров: помимо способности видеть проблему в долгосрочном контексте, они должны эффективно действовать в текущий момент и уметь правильно понимать складывающуюся ситуацию в целом [8]. Они должны быть гибкими и восприимчивыми, чтобы мгновенно улавливать удачные идеи и возможности. Кроме того, они должны быть стойкими и устойчивыми в отношении трудностей и неудач, поскольку они имеют дело с ситуациями с предельно высокой неопределенностью. Стратегические лидеры также должны думать не только о своей функции, но и иметь возможность видеть и развивать макроперспективу [7; 10].

Каждый член команды должен быть практическим психологом, способным анализировать и управлять собственным мышлением и мышлением партнеров. По-настоящему перспективные возможности являются «невозможными», с точки зрения привычного мышления, то есть требуют некоторого прорыва сознания, выхода сознания на более высокий уровень. Это требует отрыва от устоявшейся идентичности компании, которая большинством сотрудников воспринимается как незыблемая и единственно правильная. Поэтому ключевая способность стратегического лидера состоит не только в том, чтобы увидеть никем не замеченную возможность, но и понимать и управлять представлениями тех людей, от которых зависят стратегические решения, и тех сотрудников, которые их будут воплощать в жизнь.

Можно выделить восемь основных компетенций, которые необходимы для членов команды и могут служить исходными критериями для отбора членов команды «нового типа»: лидерские навыки; 1) концепту-

альность мышления; 2) умение быстро учиться и адаптироваться; 3) способность творчески решать сложные и нестандартные проблемы; 4) умение и желание делегировать и распределять властные полномочия; 5) способность добиваться результатов; 6) высокая жизнеспособность; 7) эффективные навыки стратегической и оперативной коммуникации.

Третий этап – постоянное развитие команды «нового типа». Определив состав команды, необходимо провести обучение и сформировать у ее членов навыки синергетического взаимодействия, активизировать потребности непрерывного личностного и профессионального развития. Этим целям позволяет добиться психотехнология командообразования и организационного развития, разработанная в Российской академии наук и применяемая не только в Российской Федерации, но и в Германии, Австрии, Польше, Бразилии и др. странах [13]. Эта технология включает в себя: 1) научно обоснованную теорию лидерского поведения в современной организации; 2) инновационную систему обучения; 3) совокупность инструментальных методов, обеспечивающих быстрое и целенаправленное формирование оптимальной командной культуры и навыков эффективного лидерства на индивидуальном и групповом уровнях.

Суть указанной технологии состоит в следующем. Корпоративная культура выступает в качестве ценностно-смыслового пространства организационной деятельности и представлена в двух формах: идеальной и реальной. И если реальная корпоративная культура во многом представляет собой динамичную мозаику индивидуальных культур и ценностей, то идеальная корпоративная культура как система базовых идеалов основана на ценностных ориентирах, выработанных мировым бизнес-сообществом и ведущими корпорациями мира. Эта идеальная корпоративная культура отражена в корпоративных кодексах и миссии организации и выступает референтной ценностной системой и для организационного управления, и для каждого сотрудника.

Для выявления базовых ценностей и принципов идеальной корпоративной культуры были обобщены основные подходы к изучению и диагностике лидерских стилей и корпоративной культуры, а также проанализированы корпоративные кодексы крупнейших транснациональных компаний и международные юридические документы, предписывающие создание подобных кодексов, включая Принципы бизнеса Круглого стола Ко (англ. Saux Round Table), Директивы по организации транснациональных корпораций Организации экономического сотрудничества и развития, Глобальный договор Организации Объединенных Наций, Глобальная инициатива по представлению отчетности и др. Анализ показал, что, несмотря на кажущееся разнообразие, большинство документов во многом перекликаются с общепринятыми стандартами стиля управления и этическими нормами, прежде всего нормами трудовой этики. Выбранные документы являются универсальными для всех компаний, независимо от специфики бизнеса и сектора рынка, и охватывают не отдельную организационную проблему, функцию или группу, а предельно широкий спектр корпоративной деятельности. Из указанных документов был выделен набор из 43 наиболее часто упоминаемых корпоративных ценностей и принципов, которые после группировки, обобщения смыслу и обсуждения с группой менеджеров-экспертов образовали перечень из 25 базовых ценностей. На их основе был составлен опросник, который был предложен выборке из 226 менеджеров российских и международных компаний. Факторный анализ полученных результатов позволил выявить пять базовых факторов, описывающих значительную часть общей дисперсии. Эти факторы получили названия по ценностям, имевшим максимальную нагрузку. Этими ценностями оказались: 1) доверие; 2) справедливость; 3) честность; 4) приверженность и 5) ответственность.

Каждая из Synercube-осей имеет семь градаций, от 1 до 7, что позволяет присвоить основным стилям поведения числовые обозначения, например, стиль 1.7+ – это стиль, в котором минимально выражена ориентация на результат, максимально проявляется ориентация на людей, а знаком «+» выражена близость указанного стиля ценностям идеальной корпоративной культуры. Таким образом, формируется трехмерное пространство, которое может выступать системой координат для оценки эффективного лидерства: любой стиль поведения может быть представлен некоторой точкой с определенной выраженностью каждого из трех указанных факторов. Это позволяет сформировать новую, адекватную современным условиям типологию стилей лидерства, используя определенные числовые обозначения.

Так, стиль, который минимально ориентирован на результат и людей, а также характеризуется низкой культурно-ценностной ориентацией представляет собой безразличный стиль с пассивным и негативным отношением к трудовой деятельности и организации в целом. Этот стиль характеризуется дистанцированностью от

ответственности за результаты труда, недоверием, стремлением избегать организационных проблем и вовлеченности в организационную деятельность, а при давлении организационных требований – принимает защитно-агрессивную позицию, акцентирующую бесполезность и тщетность каких-либо действий. Такой стиль в Synercube-теории обозначен как стиль 1.1–.

И наоборот, стиль, который также в минимальной мере реализует ориентации на результат и людей, но характеризуется высокой культурно-ценностной ориентацией представляет собой зажатый, нереализовавшийся стиль. Для этого стиля характерно нереализованное стремление внести свой вклад в общее дело, часто скрытое под маской безразличия; разочарование, связанное с невозможностью приносить ту пользу, которую мог бы принести, стремление уклониться от политических игр и конфликтов. Такой стиль в Synercube-теории обозначен как стиль 1.1+. Таким образом, лидеры с внешне похожей поведенческой моделью, но находящиеся на разных полюсах культурно-ценностной оси, представляют собой очень разные личностные типы и требуют совершенно разных методов развития и обучения.

При этом задача новой типологии состоит не в том, чтобы дать точную количественную оценку лидерскому поведению, а в том, чтобы выявить доминирующие тенденции поведения и ценностные ориентации лидера в контексте его организационной деятельности.

В реальном организационном взаимодействии каждый из Synercube-стилей лидерства проявляет себя в том, какие ресурсы влияния он использует и каким образом реализует важнейшие управленческие навыки. В организации лидерство реализуется с помощью шести ресурсов влияния: 1) поощрения; 2) наказания; 3) должностного статуса; 4) информации; 5) экспертного знания и 6) харизмы. Каждый стиль лидерства, помимо трех указанных факторов, характеризуется специфическим набором используемых видов влияния. Так, стили 7.7+ (идеальный, визионерский) и 7.1– (авторитарный), реализуя свое влияние, преимущественно опираются на совершенно разные ресурсы. Первый – на свои экспертные знания, харизму и информационный ресурс, стараясь внести максимальный вклад в достижение высочайших организационных результатов, развитие каждого сотрудника и эффективной корпоративной культуры в целом. Второй – на наказание, стремясь любой ценой достичь запланированных результатов. В то же время стиль 7.7– (оппортунистический), опираясь на те же ресурсы влияния, что и 7.7+, прежде всего, стремится обеспечить личную выгоду.

Каждый Synercube-стиль также проявляется в реализации основных управленческих навыков: разрешении конфликтов, общении, отстаивании своей позиции, принятии решений и конструктивной критике.

Таким образом, каждый Synercube-стиль характеризуется 1) различной ценностной ориентацией; 2) различной ориентацией на результат; 3) различной ориентацией на людей; 4) различным профилем используемых ресурсов власти и 5) различным использованием базовых лидерских навыков.

На основании проведенных исследований, было продемонстрировано, что наиболее эффективным является стиль 7.7+, которому все другие стили поведения уступают в значительной степени в эффективности и позитивному вкладу в организационную культуру. Использование трехфакторной модели лидерства позволило предложить новую, «объемную» типологию лидерского поведения, которая более полно описывает реальные модели лидерского поведения и может быть использована для решения задач диагностики и развития лидерских навыков.

Исключительная ценность Synercube-подхода состоит в том, что, предложив теоретическую модель, он, в отличие от других, оказался чрезвычайно продуктивным для создания целого ряда практикоориентированных методов, реально работающих в современных организациях.

Анализ результатов

Групповое поведение реализуется в устойчивых, последовательных моделях, но, как правило, у людей нет их общего, разделяемого понимания, которое необходимо сформулировать в некоторой понятной для всех системе координат. Для того, чтобы не изобретать велосипеда, необходима общая теория для фокусирования группового обсуждения на одних и тех же моделях поведения. Теория способна ускорить процесс обучения, фокусируя групповое обучение на определенных типах поведения, не давая им изначально негативной или позитивной оценки. Наличие теории позволяет придать структурированность групповой динамике без непосредственного вмешательства тренера и не формируя зависимости группы от его указаний. В этом контексте теория используется не только как некое теоретическое знание, но и

как инструмент создания структурированной обучающей среды. Теория, органично включается в процесс организационного развития, эффективно устраняя тренера из процесса обучения и создавая условия для инструментального группового обучения.

Таким образом, на основе психологической теории, в отсутствии активного влияния тренера, посредством взаимного сотрудничества и конструктивного разрешения конфликтов в организации создается обучающая среда, в которой индивиды и группы овладевают не отдельными умственными действиями и поведенческими стилями, а целостной системой личностных установок и ориентаций, интегрированных в корпоративную культуру компании. Уникальная конкурентно-сотрудничающая учебная среда позволяет изменить качество умственной деятельности и поведения менеджера, освоить оптимальный стиль лидерства и выработать особый тип мышления, который обычно называют стратегическим или визионерным мышлением. Инструментальное групповое обучение является важнейшей характеристикой предлагаемого нами подхода. Оно заменяет традиционные педагогические и тренинговые подходы самоубеждающим групповым обучением, при котором вовлечение группы в процесс обучения достигается с помощью групповых дискуссий, обмена информацией и эффективной групповой критикой. На тренингах создается уникальная обучающая среда, в которой все члены команды несут ответственность за результаты обучения, возникает атмосфера доверия и открытости, а творческая активность и полная вовлеченность становятся нормой групповой деятельности.

Инструментальные методы для каждого уровня организационных изменений. Важнейшими обучающими инструментами психотехнологии выступают: 1) предварительное изучение теории (предварительная подготовка) для формирования разделяемого понимания аморфных представлений о поведении и взаимного обучения друг друга; 2) регулярная рефлексия и оценка качества групповой деятельности, на основе предварительно установленных разделяемых критериев для оценки совместного прогресса; 3) создание атмосферы конструктивной межгрупповой конкуренции в рамках разделяемых общих организационных целей; 4) создание условий для проговаривания и прояснения индивидуальных ценностей и установок.

Выводы

Таким образом, объединяя научную теорию, систему обучения и инструментальные методы, предлагаемая психотехнология организационного развития обеспечивает целенаправленное формирование и развитие команды «нового типа», способной формировать эффективную организационную культуру и навыки управления, позволяющие организации достигать конкурентных преимуществ на рынке на основе устойчивого роста производительности труда.

Библиографический список

1. Гаман-Голутвина, О. В., Гимазова, Ю. В., Гуринович, А. Г., Добросоцкий, В. И., Кравченко, С. А., Мамедова, Н. М., Омельченко, Н. А., Охотский, Е. В., Харкевич, М. В. Государственное управление в условиях кризиса и санкционных ограничений: отечественный и зарубежный опыт: монография / под общ. ред. Е. В. Охотского; науч. конс. В. И. Добросоцкий. – М.: МГИМО-Университет, 2017. – 889 с.
2. Добросоцкий, В. И. Государственное регулирование экономики: учебник. – М.: МГИМО-Университет, 2017. – 414 с.
3. Добросоцкий, В. И., Занковский, А. Н. Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством // Управление. – 2020. – Т. 8, № 1. – С. 114–123. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-114-123>
4. Занковский, А. Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры: дис. д. психол. наук: 19.00.03 / Институт психологии РАН. – М., 2012. – 337 с.
5. Шейн, Э. Г. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха, под науч. ред. д.э.н., проф. В. А. Спивака. – М.: Дело, 2000. 272 с.
6. Около 70 % компаний считают искусственный интеллект бесполезным. Но при этом подтверждают, что в будущем он может оказаться полезным // Ferra.Ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ferra.ru/news/techlife/okolo-70-kompanii-schitayut-iskusstvennyi-intellekt-bespoleznym-28-10-2019.htm> (дата обращения: 14.10.2021).
7. Goldman, E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking // Journal of Strategy and Management. – 2012. – V. 5, No. 1. – Pp. 25–40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
8. Goldman, E. F., Scott, A. R. Follman, J. M. Organizational practices to develop strategic thinking // Journal of Strategy and Management. – 2015. – V. 8, No. 2. – Pp. 155–175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>

9. Solving the productivity puzzle: the role of demand and the promise of digitization // McKinsey & Company. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/global-themes/meeting-societys-expectations/solving-the-productivity> (дата обращения: 14.10.2021).
10. Stigter, M., Cooper, C. *Solving the strategy delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies*. – L. Palgrave Macmillan, 2015. – 165 p.
11. *The productivity puzzle: Restoring economic dynamism* / Eds D. E. Adler, L. B. Siegel. CFA Institute Research Foundation, 2019. – 284 p.
12. U.S. Department of Labor. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dol.gov> (дата обращения: 14.10.2021).
13. Zankovsky, A., Von Der Heiden, C. *Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence*. – Berlin; Heidelberg: Springer Berlin – Heidelberg, 2016. – 241 p.

References

1. Gaman-Golutvina O. V., Gimazova, Yu. V., Gurinovich A. G., Dobrosotskiy V. I., Kravchenko S. A., Mamedova N. M., Omelchenko N. A., Okhotskiy E. V., Kharkevich M. V. *State management in the conditions of crisis and sanctions restrictions: domestic and foreign experience: monograph*, gen. ed. E. V. Okhotskiy, sc. cons. V. I. Dobrosotskiy, Moscow, MGIMO University, 2017, 889 p. (In Russian).
2. Dobrosotskiy V. I. *State regulation of the economy: textbook*, Moscow, MGIMO University, 2017, 414 p. (In Russian).
3. Dobrosotskiy V. I., Zankovsky A. N. Psychological aspects of effective strategic partnership management, *Upravlenie / Management (Russia)*, 2020, vol. 8, no. 1, pp. 114–123. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-114-123>
4. Zankovskiy A. N. *Organisational leadership in the space of corporate culture*: Diss. of Dr. Sci. (Psy.), Psychology Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, 2012, 337 p. (In Russian).
5. Shein E. H. *Organizational culture and leadership*, translated from English by S. Zhiltsov, A. Chekh, Sci. ed. Dr. econ. sci., prof. V. A. Spivak, Moscow, Delo, 2000, 272 p. (In Russian).
6. About 70% of companies consider artificial intelligence to be useless. But they confirm that it could prove useful in the future, *Ferra.Ru. News. Reviews. Sales*. Available at: <https://www.ferra.ru/news/techlife/okolo-70-kompanii-schitayut-iskusstvennyi-intellekt-bespoleznym-28-10-2019.htm> (accessed 14.10.2021).
7. Goldman E. F. Leadership practices that encourage strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 2012, vol. 5, no. 1, pp. 25–40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
8. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. M. Organizational practices to develop strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 2015, vol. 8, no. 2, pp. 155–175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
9. Solving the productivity puzzle: the role of demand and the promise of digitization, *McKinsey & Company*, 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/global-themes/meeting-societys-expectations/solving-the-productivity> (accessed 14.10.2021).
10. Stigter M., Cooper C. *Solving the strategy delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies*, L. Palgrave Macmillan, 2015, 165 p.
11. *The productivity puzzle: Restoring economic dynamism*, Eds D. E. Adler, L. B. Siegel, CFA Institute Research Foundation, 2019, 284 p.
12. U.S. Department of Labor, 2020. Available at: <http://www.dol.gov> (accessed 14.10.2021).
13. Zankovsky A., Von Der Heiden C. *Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence*, Berlin, Heidelberg, Springer Berlin-Heidelberg, 2016, 241 p.