

Нейронаука: внедрение и развитие нейромнедждмента в Российской Федерации

Киреева Алена Андреевна

Студент

ORCID: 0009-0001-4610-1101, e-mail: just18do08it03@gmail.com

Шиманаев Сергей Павлович

Студент

ORCID: 0009-0004-4662-4035, e-mail: ssireni@mail.ru

Халимон Екатерина Андреевна

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Целью настоящего исследования является рассмотрение инновационной методологии управления проектами – нейромнедждмента. В качестве методов исследования использованы обзор научной литературы, анализ, обобщение, систематизация информации и описание практик. Рассмотрены теоретические аспекты нейромнедждмента, исторический аспект формирования науки, проведен анализ процесса внедрения и развития методологии на российском рынке. Особое внимание уделено перспективе применения методов нейромнедждмента с целью качественного улучшения вертикальной и горизонтальной коммуникации. Отдельно проанализирована важность развития корпоративной культуры и вовремя полученной обратной связи. Уделена особая роль объяснению процессов работы мозга, способу формирования ценностей и парадигм. Исследование помогло изучить влияние стиля лидерства на эффективность и вовлеченность коллектива. Рассмотрены и сформулированы главные аспекты нейролидерства, а также необходимых компетенций, которыми обязан обладать лидер. Доказана важность сочетания формального и неформального лидерства в управлении. Сформулированы преимущества и недостатки внедрения нейромнедждмента. Рассмотрены причины отсутствия ожидаемой эффективности при применении метода «кнути и пряника». Изучены препятствия развития нейронауки и нейромнедждмента в Российской Федерации.

Ключевые слова

Нейронаука, нейромнедждмент, нейролидерство, корпоративная культура, вовлеченность сотрудников, Мотивация 3.0, транзакционное лидерство, трансформационное лидерство, система менеджмента

Для цитирования: Киреева А.А., Шиманаев С.П., Халимон Е.А. Нейронаука: внедрение и развитие нейромнедждмента в Российской Федерации // Вестник университета. 2025. № 6. С. 26–35.

Neuroscience implementation and neuromanagement development in Russia

Alyona A. Kireeva

Student

ORCID: 0009-0001-4610-1101, e-mail: just18do08it03@gmail.com

Sergey P. Shimanaev

Student

ORCID: 0009-0004-4662-4035, e-mail: ssireni@mail.ru

Ekaterina A. Khalimon

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-9480-3466, e-mail: guu.konf@yandex.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The purpose of the study is to consider an innovative project management methodology such as neuromanagement. The research methods used are a scientific literature review, information analysis, generalization, and systematization, and practices description. The theoretical aspects of neuromanagement and the historical aspect of science formation have been considered, the process of the methodology implementation and development in the Russian market has been analyzed. Special attention has been paid to the prospect of using neuromanagement methods to improve vertical and horizontal communication. The importance of developing corporate culture and timely feedback has been analyzed separately. A special role has been given to explaining the processes of brain and the way values and paradigms are formed. The study helped to analyze the impact of leadership style on effectiveness and engagement of a team. The main aspects of neuroleadership, as well as the necessary competencies that a leader must possess, have been considered and formulated. The importance of combining formal and informal leadership in management has been proved. The advantages and disadvantages of implementing neuromanagement have been formulated. The reasons for the lack of expected effectiveness in the “carrot and stick” method application have been considered. The obstacles to developing neuroscience and neuromanagement in Russia have been studied.

Keywords

Neuroscience, neuromanagement, neuroleadership, corporate culture, employee engagement, Motivation 3.0, transactional leadership, transformational leadership, management system

For citation: Kireeva A.A., Shimanaev S.P., Khalimon E.A. (2025) Neuroscience implementation and neuromanagement development in Russia. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 26–35.



ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях наличие сертифицированной системы менеджмента является одним из обязательных условий выхода компании на международный уровень. В условиях изменчивого мира, цифровизации, глобализации и многих других процессов, которые оказывают непосредственное влияние на структуру ведения бизнеса, свою популярность набирают гибкие методы управления. Так, методология Agile направлена на повышение эффективности за счет возможности быстро адаптироваться к изменениям.

Пока Россия развивалась по социалистическому пути, американская и японская школы менеджмента успели прийти к выводу о том, что по отдельности они имеют большие недостатки. [1]. Американская школа была заложником ориентации на краткосрочные цели из-за акцента на финансово-экономические показатели и сосредоточенности на «индивидуализме» сотрудников. Был взращен «экономический человек», управление которым осуществлялось с помощью финансовых инструментов. Японская школа менеджмента делала большой акцент на человеке и коллективном мышлении, что помогало достигать долгосрочные цели. Благодаря такому подходу появился «социальный человек». Со временем недостатки стали слишком значительны, и обе школы начали перенимать опыт друг друга, тем самым сформировав баланс – «универсального человека», который вобрал в себя двух своих предшественников. Время показало, что сотрудники сочетают в себе как материальные, так и социальные интересы, причем с ростом благосостояния каждого сотрудника и его развитием социальные интересы начинают превалировать над материальными. Иными словами, сотрудники более заинтересованы в активном участии в развитии компании и своих навыков. Появилась потребность в создании такой методологии, которая учитывала бы материальную и социальную части человека и путем удовлетворения его главных «запросов» от работы улучшала результат.

Эффективность всей компании зависит от эффективности каждого сотрудника, что подразумевает развитие тесного взаимодействия между ними и своевременную обратную связь. Одной из основополагающих задач является разработка методов и инструментов, с помощью которых будет возможным влияние на поведение людей и одновременное повышение их эффективности.

РАЗВИТИЕ НЕЙРОНАУКИ

Современный менеджмент активно развивается, и особую значимость сейчас имеют методологии, которые помогают повышать эффективность традиционных методов управления. Информация, полученная в результате научных открытий в сфере исследования мозга, стала началом для постепенного развития нейронауки.

Нейронаука – это самостоятельное знание, которое относится к части прорывных технологий, или сквозных, так как является междисциплинарной областью знаний. Она направлена на исследование мозга и его активности, нейронных связей и процессов, а также функционирование нашей нервной системы.

В прошлом считалось, что в мире бизнеса мы принимаем решения, основываясь на объективности и логичности. Мы привыкли думать, что того или иного рода решения мы умеем принимать «хладнокровно» и без какой-либо опоры на чувства, но современные исследования доказывают обратное.

Создание магнитно-резонансной томографии (далее – МРТ) было прорывной инновацией, которая позволила человеку раскрыть свой мозг и его работу с совершенно новой, ранее неизвестной стороны. Изобретенная в XX в. электроэнцефалограмма позволяла лишь отслеживать большие всплески энергии, в то время как при помощи МРТ мы можем получить более точную картину. Наблюдая за течением крови, которая переносит кислород и глюкозу к активным частям головного мозга, МРТ выводит картинку с изображением мозга в состоянии активной работы. Само изображение меняется с каждой секундой, поскольку отображает активность мозга в реальном времени. Оно наглядно показало и доказало, что мы ошибались, думая, что каждая функция имеет свой центр в отдельной зоне головного мозга. Проследив, какой путь проходит информация, ученые открыли, что работа мозга – это взаимосвязь между разными зонами.

Исследования показали, что лобная кора головного мозга имеет двустороннюю связь с мозжечковой миндалиной. Она отвечает за мыслительные процессы, связанные с принятием решений, планированием и контролем сложных интеллектуальных процессов. Мозжечок – это область мозга, которая в ответе за генерацию эмоций. Более детальное рассмотрение этой связи помогло сформировать представления о процессе принятия решений. Сознательное «Я» на самом деле не существует отдельно от эмоций.

Логика – это не что иное, как попытка объяснить себе верность выбранного решения, которое уже заведомо было принято бессознательным «Я».

Мозжечковая миндалина непосредственно влияет на процесс познания: выработка чувств трансформирует когнитивные процессы, меняет оттенок происходящего. Мозг выбирает на что делать акцент, на что обратить внимание и сохраняет знание в памяти. Таким образом, каждый человек формирует свою реальность через призму индивидуального опыта. Здесь и возникает проблема взаимоотношений между людьми.

Поскольку мир, который мы знаем, является лишь сетью идей, которые изначально были созданы импульсами мозговой активности и химическими реакциями, оказывать влияние на них можно теми же химическими реакциями и электрическими зарядами. Сети идей у каждого человека создают некую иерархию, во главе которой идеи высокого уровня, а именно ценности и убеждения, которые формируют мировоззрение. Идеи более высокого уровня определяют какая из сетей меньшего порядка будет активизирована.

Эта цепочка приводит к созданию индивидуальной теоретической модели, или парадигмы, которая отражает реальность определенного человека. Сами по себе парадигмы плохо поддаются изменениям, и при столкновении с реальностью другого человека нам сложно поверить, что все это время существовала иная версия происходящего. В связи с этим зачастую наше представление мира, которое в свою очередь может быть сильно отличающимся от действительности в силу эмоций, мешает нам отдавать себе отчет в том, насколько велико влияние нашей парадигмы на принятые решения.

Ввиду того, что нейронаука неразрывно связана с психологией, стоит упомянуть, что использование когнитивной терапии оказалось более эффективным методом и давало лучший результат нежели лечение лекарственными препаратами. Иными словами, медикаментозное воздействие на синапсы с целью изменения поведения не решает проблему в корне.

Эти открытия полностью изменили наше понимание об активности мозга и взаимодействии между людьми. Они не могли обойти стороной и не повлиять на управленческую сферу, поскольку менеджмент основан на сотрудничестве работников компании, то есть на взаимодействии их «парадигм». Отсюда и начинается активный интерес к развитию таких новых наук, как нейроэкономика, нейромаркетинг, нейроменеджмент и др., ведь они позволяют посмотреть на все процессы через призму взаимодействия человеческих парадигм. [2]

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ

В эпоху бурного развития цифровых технологий и нейронных сетей, которые имеют свойство самообучаться, происходит технологическая революция. Большинство продуктов, которые вчера уверенно можно было назвать передовыми, сегодня уже считаются устаревшими. В связи с этим большинство компаний решают вопрос не лидерства, но выживания. Следовательно, при разработке стратегии необходимо делать акцент на адаптацию всех бизнес-процессов под новые технологии. В конечном счете в условиях высокой конкуренции выиграет тот, кто построил более гибкие внутренние процессы в компании, кто использует новые подходы при формировании корпоративной культуры и архитектуры компании.

Нейроменеджмент является уникальным направлением, объединяющим в себе знания из трех областей – менеджмента, психологии и нейробиологии. Объектами являются методики воздействия на поведение людей, принципы корпоративной культуры, инструменты грамотного делегирования функций и ответственности в проекте и т.д. Разработка методологической базы позволит эффективно управлять «сознательным» и «бессознательным» сотрудников и решит такие проблемы, как стресс, развитие личного потенциала каждого работника, создание условий для комфортной реализации рабочей деятельности, управление изменениями и быстрая адаптация к ним, грамотная мотивация и создание корпоративной культуры, которая будет отвечать запросам коллектива.

В управлении большое значение имеет психологический аспект, поэтому необходимо уже сейчас начинать работу по формализации нейроменеджмента как отдельной самостоятельной науки. Это позволит расширить информационную базу, создать методологическую базу науки как инструмента улучшения организации как системы. Создание методической практики впоследствии позволит активно использовать и внедрять инструменты для развития интеллектуальной деятельности всего коллектива в момент реализации каждым сотрудником его профессионального опыта. В результате каждая компания сможет использовать наработанный ею механизм эффективного роста, который к этому моменту будет заложен в саму систему менеджмента.

Большинство используемых методов и систем управления не учитывают социальные, исторические, культурные, поведенческие особенности сотрудников. Как мы уже выяснили ранее, попытки подчинить себе поведение другого человека не решают проблему, а иногда запускают цепочку новых проблем. В связи с этим нейроменеджмент ставит под вопрос все наше восприятие об управлении и традиционных методах его реализации.

ПОЧЕМУ МЕТОД «КНУТА И ПРЯНИКА» УСТАРЕЛ?

Саму идею нейроменеджмента можно выразить так: «Чем меньше мы управляем, тем эффективнее работает самоорганизующаяся система, основанная на доверии и ответственности». В сфере менеджмента до сих пор общепринятой является идея «подчинения» сотрудника путем изменения его поведения. Однако практическая часть показывает другой результат: если мы грамотно выбрали главную идею, все остальное «подстроится» под нее.

Проведенные исследования показывают, что на сегодняшний день сотрудники требуют от своих руководителей понимания своих ценностей и потребностей. Если представить пирамиду потребностей сотрудника в виде пирамиды потребностей Маслоу, то заработная плата, организация комфортной рабочей зоны и хороший коллектив выступают самыми базовыми потребностями, находящимися на последней ступени пирамиды. Таким образом, они уже не являются достаточным условием для мотивации работников, чтобы они выполняли задачи на полную мощность. Тем не менее компании чаще прибегают к материальным способам стимуляции, нежели к нематериальным.

Применение метода «кнута и пряника» как единственного способа мотивации – одна из главных проблемных методик сферы управления, которая доказала свою неэффективность на практике. Она существовала задолго до появления менеджмента, следовательно, давно устарела. Стоит отметить, что данный способ никак не связан с психологией управления, потому что подразумевает реализацию управленческой деятельности через использование элементов контроля и власти, что в большинстве случаев оказывает негативное влияние на работоспособность сотрудников и коллектива в целом. [3] Подразумевается, что стимулом для эффективной работы являются стремление к вознаграждению и страх его потерять. «Пряник» в данном случае – это вознаграждение за ожидаемое от сотрудника поведение, а «кнут» – наказание за нежелательное поведение.

Все сотрудники хотят получить «пряник», при этом избегая «кнута». Сам метод нельзя назвать совершенно неэффективным, поскольку все зависит от вводных данных. Например, он будет показывать временную надежность, если заработная плата сотрудника напрямую зависит от объема выполненной им работы: страх потери источника дохода действительно может заставить выполнять задачи лучше. Однако большинство сотрудников отмечают, что в итоге это приводит к тотальной демотивации.

«Кнут и пряник» решает проблему лишь «здесь и сейчас», он не рассчитан на долгосрочную перспективу. Страх получить «кнут» в конечном счете исчезает, а за ним – стимул работать эффективно. «Пряник» тоже становится чем-то обыденным, к чему работники быстро привыкают. Менеджер, стоящий перед выбором между «кнутом» или «пряником», в любом случае окажется в проигрыше.

Стоит понимать, что, выстраивая систему мотивации в коллективе, руководитель опирается и на материальные, и на нематериальные ценности. В этом случае необходимо вспомнить о психологии управления, ведь каждый сотрудник – отдельная личность со своими потребностями, поэтому стимулирование деятельности работников должно осуществляться за счет четкого понимания их базовой мотивации.

К материальным стимулам относятся та самая зарплата и всевозможные надбавки. При использовании данного метода мотивации стоит учесть, что нерегулярные поощрения действуют более эффективно, нежели запланированные, поскольку к последним сотрудник привыкает и снижает свою производительность: они становятся постоянной частью его зарплаты, которую он в любом случае получит. Метод действительно приносит ожидаемый эффект для руководителя лишь в том случае, когда работник видит результаты своей деятельности в конкретных конечных целях, по достижении которых получит долгожданный «пряник» [4]. Следовательно, необходимым является создание прозрачной схемы его получения: сотрудник должен четко понимать за какой результат работы он получит материальное вознаграждение и в каком размере оно будет.

Далеко не каждым человеком движет получение материальных благ. Сегодня такая обратная связь от рабочей деятельности стоит на нижней ступени потребностей. Материальная мотивация обязана присутствовать, но не должна быть единственным способом стимулирования. Благодаря нейронауке стало

известно, что большинством людей в первую очередь движет нематериальное, например, желание сотрудника реализовывать свои навыки, быть принятым в коллективе, работать над интересными проектами, чувствовать себя полезным в обществе, развивать себя как профессионала за счет стажировок, покрываемых организацией, а также получать одобрение за хорошие результаты. Одобрение может быть как личным, так и публичным. На этом моменте стоит заострить внимание, поскольку такая схема работает лишь с «пряником». Сотрудники, получающие «кнут» публично, с большей вероятностью перестанут воспринимать руководителя как безопасную фигуру, что приведет не только к демотивации, но и к потере доверительных отношений по части рабочей деятельности между руководителем и подчиненным. Правилами грамотной критики являются конфиденциальность, уважение к объекту критики, отсутствие категоричных высказываний и создание доверительных отношений путем демонстрации желания прийти на помощь.

Может показаться, что «кнут и пряник» при грамотном применении становится идеальным методом мотивации. Однако не стоит считать, что вовремя выплаченная зарплата и одобрение со стороны руководителя способны решить проблему вовлеченности сотрудников и их понимания зачем они выполняют ту или иную работу. Сперва идеальный метод ведет к лишению у сотрудников инициативы, желания озвучивать свои идеи и принимать на себя ответственность. Работниками будет продолжаться двигать страх получить неодобрение или лишнюю работу, что маловероятно приведет к заинтересованности улучшения своих результатов, который впоследствии поспособствует росту компании в целом. Подход остается основанным на внешнем воздействии на сотрудника, закрепляет паттерн поведения «если-то» и никак не способствует развитию его внутренних стимулов. Не стоит забывать о том, что есть и творческая сторона любой задачи – такой метод ее полностью блокирует, потому что сотрудник будет фокусироваться лишь на вознаграждении, боясь принять неправильное решение и получить критику.

Утверждение «Если мы грамотно выбрали главную идею, то все остальное “подстроится” под нее» направлено на уход от управления человеческими ресурсами и смену ориентира на управление ценностями. Коллектив часто состоит из сотрудников разных поколений, у которых есть свое мировоззрение, ценности и представление о мотивации. Главной задачей, отвечающей знаниям нейромаркетинга, является фундамент, основанный на системе мотивации, которая была бы универсальной для всех сотрудников компании. Главный вопрос состоит в том, как руководителю это реализовать.

НЕЙРОЛИДЕРСТВО

Развитие методологической базы нейромаркетинга подтолкнуло к разработке новых методов управления, а именно к нейролидерству, которое базируется на применении знаний о работе мозга и адаптации под них традиционных методов управления. Сегодня для того, чтобы стать квалифицированным руководителем, недостаточно иметь теоретические знания и профессиональные навыки. Большую роль стал играть эмоциональный интеллект – способность вовремя отслеживать свои эмоции и навык управлять ими, а также понимание чужих эмоций и умение с ними работать. Руководитель должен знать, как налаживать прочные эмоциональные связи, ставить правильные цели, создавать корпоративную культуру, которая будет направлена на формирование «безопасной атмосферы», помогать сотрудникам в достижении хороших результатов. Выстроенные доверительные связи между руководителем и подчиненными является залогом успешного результата [5].

Нейролидерство направлено на формирование корпоративной культуры, которая дает сотрудникам автономно, свободу в принятии решений, сплочивает их для решения проблемы. Это позволяет создать комфортные условия для формирования доверительной атмосферы, где каждый сотрудник знает свой функционал, несет ответственность за выполненную работу, не сомневается в том, что его заслуги будут признаны, ведет открытый диалог и не боится предлагать свои идеи [6]. Исходя из этого, сотрудники должны обладать большим количеством не только «жестких» навыков (англ. *hard skills*), но и «мягких» (англ. *soft skills*).

Большая ответственность лежит на руководителе. Создание клиентоориентированного места – сложный процесс, поскольку в Российской Федерации (далее – РФ, Россия) считаются нормализованными постоянные переработки, плохие базовые условия труда, физические перегрузки и конфликтные ситуации. Настоящий лидер получает признание неформальным образом, поэтому создание доверительной атмосферы лежит не на самих сотрудниках, а на нем. Ему необходимо быть частью корпоративной

культуры, а не над ней, так как он выступает в качестве главного связующего звена, который сплавливает коллектив и вовремя решает проблему, если происходит разобщение команды.

Фундаментом для развития нейролидерства у руководящих должностей является готовый ответ компании на три вопроса: «Что мы делаем?», «Как мы делаем?», «Для чего мы делаем?» [7]. Компании обычно отвечают лишь на первые два вопроса, но именно третий даст общий ориентир для всех сотрудников организации. Ответ на данный вопрос покажет работникам в каком направлении движется организация, чего хочет достичь, какие задачи будут стоять и т.д. Общая идея и возможность для сотрудника заранее сопоставить ее со своими убеждениями и ценностями позволит на первом этапе «отсоединить» тех, кто не находит отклик в ней. Разделение ценностей компании – главное условие для создания сплоченной и эффективной команды.

Лидер с точки зрения нейромениджмента – это тот человек, который руководит людьми так, что в долгосрочной перспективе ими движет внутренняя мотивация, а не метод «кнута и пряника». Это включает использование системы Мотивации 3.0, которая базируется на таких ключевых элементах, как свобода выбора, возможность доводить до совершенства свои навыки, наличие интересной цели, свободная и комфортная коммуникация [8]. Свобода выбора на рабочем месте не может быть совершенно во всем – она проявляется в возможности проявлять самостоятельность в четырех аспектах: выбор задачи, выбор времени, планирование способа реализации (инструментов/техник), возможности самостоятельно выбрать и строить свою команду¹. Совершенствование своих навыков тоже будет происходить за счет правильного распределения задач руководителем: знать, что лучше всего получается у каждого сотрудника, и давать задачи для развития мастерства. В то же время он должен поощрять проявление инициативы у сотрудника, если тот готов взяться за что-либо новое, продемонстрировать новые навыки и найти подтверждение своих результатов в оценке со стороны окружения. Интересная цель – это, иными словами, та самая общая идея, ради которой люди готовы объединить силы, желание и навыки, а также увеличить свою эффективность. Цель должна вдохновлять и стимулировать сотрудников участвовать в ее реализации [9].

Последний аспект грамотной мотивации в нейромениджменте – это честная, справедливая и понятная коммуникация, причем ее необходимо выстраивать не только по горизонтали, но и по вертикали. Она помогает людям не бояться высказывать свою точку зрения, излагать новые идеи, то есть налажена постоянная обратная связь. Руководитель также должен отслеживать качество обратной связи. Во-первых, она должна быть своевременной, то есть сообщаться как можно скорее после произошедшего события. Во-вторых, должна соблюдаться ее конструктивность: акцент на положительных моментах и указание на сферы для улучшения. В-третьих, должно присутствовать уважение, то есть отсутствие оскорблений. Обратная связь необходима для взаимопомощи и служит инструментом для улучшения коммуникации².

В зависимости от способа взаимодействия людей на работе существуют формальные и неформальные группы. Неформальные группы образуются спонтанно, по собственной воле на основе регулярного взаимодействия, формальные существуют по воле руководителя. С видами, или типами, лидерства ситуация обстоит похожим образом. Поскольку само понятие лидерства включает «коммуникацию» и «принятие решений», по аналогии существуют формальные и неформальные лидеры.

Формальные лидеры влияют на людей благодаря занимаемой ими должности. Их влияние обосновано организационной структурой, то есть по принципу иерархии. Руководители, которые являются только формальными лидерами, пытаются действовать при помощи традиционных методов управления, направленных на изменение их поведения: речь идет о методе «кнута и пряника» и закреплении за подчиненными паттерна «если–то». Данный тип лидерства называется транзакционным, и он относится к традиционным методам управления, от которых постепенно отказываются в пользу новых и более эффективных, потому что он сопровождается постоянным контролем на микроуровне и весь фокус направлен на планирование и исполнение. Транзакционный лидер составляет список критериев, которым сотрудники должны соответствовать и в результате производит обмен работы и дисциплины на вознаграждение. Использование данного метода может быть выигрышно лишь в нескольких случаях: для быстрого достижения краткосрочной цели, или в большой компании с четкой структурой для выполнения повторяющихся задач, или при условии, что команда – это группа, состоящая из самомотивированных

¹ How great leaders inspire action. Режим доступа: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?subtitle=en (дата обращения: 10.12.2024).

² Третья побудительная сила или Мотивация 3.0. Режим доступа: <https://www.jobgrade.ru/2020/12/23/третья-побудительная-сила-или-мотива/> (дата обращения: 10.12.2024).

людей. Использование транзакционного лидерства в иных случаях приведет к быстрой демотивации сотрудников.

Существует второй тип лидерства – неформальный, или трансформационный. Такие лидеры смотрят вперед и делают акцент на будущее, поскольку внедряют творческий подход, дают больше свободы относительно реализации работы, поощряют идеи и инициативу. Это «эмоциональные лидеры», которые умеют «проникать», «чувствовать» настроение коллектива и в соответствии с этим выбирать правильный и эффективный способ коммуникации. Главная функция неформальных лидеров – создание и развитие корпоративной культуры с безопасной атмосферой [10]. Особенность неформального лидерства заключается в стихийном выборе лидера, который чаще всего не имеет никаких официальных полномочий вне этой группы. Человек, которого выбрали неформальным лидером, обладает харизмой и высоким эмоциональным интеллектом, способен «вести людей» при помощи чувств.

Официальный лидер, или руководитель, не всегда является неформальным лидером, что говорит об отсутствии у него авторитета и необходимости улучшать навыки коммуникации с сотрудниками. Наличие формального и неформального лидера в лице двух разных человек может приводить к разобщению всего коллектива и снижению результатов команды. В связи с этим важно для руководителя развивать не только навык «принятия решений», но и навык «коммуникации».

Нейролидерство не подразумевает использование лишь трансформационного метода – напротив, оно обязует руководителя иметь навык как традиционных методов управления, так и инновационных, чтобы он мог быть гибким и использовать соответствующие методы, основываясь на ситуацию. Взаимодействие с подчиненными и понимание собственного функционала – это и есть отличный баланс [11]. Наиболее высокие результаты достигаются, когда роль «формального» и «неформального» лидера играет один человек посредством повышения уровня доверия сотрудников, чтобы постоянно укреплять свои позиции.

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ: ЗА И ПРОТИВ

Нейроменеджмент, будучи новым веянием, уже успел зарекомендовать себя как методология, которая улучшает рабочие процессы. Авторы смогли выделить пять «плюсов» внедрения данной методологии:

- здоровый микроклимат в команде;
- повышение заинтересованности и вовлеченности сотрудников;
- профессиональный рост всего коллектива;
- быстрый рост компании;
- статус компании будущего.

Внедрение нейроменеджмента дает ответы и способы решения многих актуальных вопросов, которые часто становятся проблемными сферами в любом бизнесе. Однако есть шанс столкнуться с рядом трудностей и недостатков:

- сильная зависимость от квалификации набранного персонала – успех внедрения нейроменеджмента напрямую зависит от квалификации персонала: должны быть развиты навыки «сбора и анализа информации» о чувствах;
- высокая стоимость внедрения и использования – проведение мероприятий, которые помогали бы сплотить коллектив, выделение средств на обучение как руководителей, так и сотрудников, проведение опросов – все это стоит немаленьких денег, поэтому не все компании смогут себе это позволить;
- невозможность внедрения методологии на начальном этапе развития бизнеса – данный аспект связан с отсутствием устоявшейся организационной структуры, корпоративная культура тоже только начинает свое формирование, затраты на внедрение будут не оправданы;
- искажение данных – сотрудники могут быть не до конца честны при формулировке обратной связи, на этапе внедрения методологии они могут бояться негативных последствий при выражении своего мнения, что приведет к некорректно сформированному представлению об их реальных требованиях и чувствах;
- использование «отрицательной манипуляции» – сложная этическая проблема, которая граничит с проблемой конфиденциальности данных о сотрудниках, поскольку существует шанс использования знаний о ценностях и чувствах сотрудников с целью манипуляции ими;
- нет гарантированного положительного результата – поскольку процесс внедрения нейроменеджмента напрямую сопряжен с множеством условий, это является причиной сложности самого процесса и результата.

РАЗВИТИЕ НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ

Сам по себе менеджмент как наука сформировался не так давно, а нейромениджмент стал распространяться в России и косвенно применяться российскими компаниями лишь в 2010-х гг. Он считается «молодой» наукой, которая только начинает внедряться в систему управления и вскоре будет занимать свое почетное место среди управленческих методологий. Нейромениджмент и знания, которые мы имеем в этой научной сфере, напрямую зависят от новых достижений в нейронауке.

Нейронаука – это инновационная область исследований, развитие которой возможно в условиях финансовой оснащенности. Новая волна развития любой отрасли не возникает сама по себе, стихийно, она стимулируется искусственно: чаще всего это происходит с помощью проектной деятельности. Подключение в процесс инновационной деятельности крупных компаний, на основе которых стало бы возможным открытие большого количества центров научной деятельности, помогло бы сформировать команды, состоящие из высококвалифицированных специалистов, и создало бы хороший инвестиционный фонд.

Есть несколько главных препятствий, которые мешают развитию нейромениджмента и нейронауки в России.

1. Ухудшение кадрового потенциала в сфере научной деятельности. За временной промежуток с 2000 г. по 2019 г. численность кадров, занимающихся научно-исследовательской деятельностью, сократилась на 205,265 тыс. чел. (или на 23,12 %), что нельзя назвать положительной тенденцией. Более того, уменьшилось и количество защищенных кандидатских диссертаций с 21 тыс. в 2012 г. до 9 тыс. в 2019 г., а процент защит по итогам завершения аспирантуры составил около 9 % [12]. Такая статистика – результат снижения общего уровня образования и недостаточного финансирования научно-исследовательской деятельности в России. Из этого вытекает второе препятствие.

2. Участие государства. В 1990-х гг. произошел большой отток высококвалифицированных кадров, что привело к отставанию научной деятельности России от мирового уровня. К 2030 г. обозначены приоритетные направления научной деятельности, что может служить началом для «реанимирования» научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Статистика показывает, что чем больший процент валового внутреннего продукта направляется в такие работы, тем больше численность ученых. В России этот показатель равен чуть больше 1 %, что значительно меньше показателя высокотехнологичных стран – 2–3 % валового внутреннего продукта.

3. Бюрократизация на всех этапах проекта. Бюрократизация никак не спасает руководителей проекта от принятия неправильных решений по поводу распределения финансовых вложений и расчета коэффициента эффективности выполнения работ. Негативное воздействие оказывает соотношение объема бумаг, которые необходимо подготовить по проекту, и небольшого объема выделяемых средств, что тормозит и затрудняет деятельность³.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нейромениджмент является прорывной областью знаний в управленческой сфере. Новые сведения о мозге и его деятельности, о формировании парадигм и устойчивой системы ценностей у каждого человека помогли руководителям сконцентрироваться не на изменении поведения каждого сотрудника, а на формировании клиентоориентированного места работы и постановке интересной и вдохновляющей цели. Развитие и внедрение результатов научной деятельности касаясь нейронауки в целом позволит использовать новые знания и технологии в сфере управления для разрешения проблемных ситуаций в тех зонах бизнеса, в которых традиционные методы управления не показывают необходимый уровень эффективности. Данное утверждение было доказано детальным разбором метода «кнута и пряника», рассмотрением, как его применение на сотрудниках отражается на их вовлеченности в работу и коммуникациях в коллективе как по горизонтали, так и по вертикали. Авторы настоящего исследования рассмотрели ряд преимуществ применения методологии, среди которых активный рост компании, эффективная коммуникация, повышение квалификации и вовлеченности сотрудников, развитие лидеров нового поколения и др. Наравне с преимуществами выявлены недостатки и сложности внедрения нейромениджмента.

³ Публичный аналитический доклад по направлению «Нейротехнологии». Режим доступа: <https://reestr.extech.ru/docs/analytic/reports/neuroscience.pdf> (дата обращения: 10.12.2024).

Развитие нейромеджмента в России находится только на начальном этапе, однако отмечается рост заинтересованности в данной методологии в последние годы. Авторами сформулированы главные препятствия, которые мешают развитию и внедрению методологии в стране: ухудшение кадрового потенциала в сфере научной деятельности, зависимость развития нейронауки от участия государства и чрезмерная бюрократизация процессов.

Список литературы

1. Белкин В.Н. Пути развития российского менеджмента. Челябинский гуманитарий. 2012;1(18):19–23.
2. Чарльз С. Дж. Нейромеджмент. Почему кнут и пряник больше не работают. Киев: Companion Group; 2010. 208 с.
3. Агафонова М.С., Гребкова Я.М. Обзор перспектив применения новых методов и инструментов управления в эпоху цифровой экономики. Управление в социальных и экономических системах. 2018.
4. Гонтарева О.В. Особенности материального и нематериального стимулирования работников в системе управления организацией. Концепт. 2016;46:108–111.
5. Агафонова М.С., Мажарова А.А., Перевозчикова А.С., Калинина Н.Ю. Компетентностный подход в системе управления персоналом предприятия. Экономика и менеджмент систем управления. 2015;4-2(18):204–208.
6. Захарова Т.И., Иванов А.А., Кокорулина О.П., Магомедова Г.М., Стюрина А.Е. Формирование и поддержание культуры деловых отношений в организации: проблемы и перспективы. Инновации и инвестиции. 2022;12:52–57.
7. Синек С. Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. М.: Эксмо; 2017. 272 с.
8. Николаевская О.А. Нейромеджмент как новое направление исследований концепций менеджмента. Управленческие науки в современном мире. 2016;1:124–129.
9. Доланбеков Г.А. Оценка влияния лидера на уровень мотивации и вовлеченности персонала: методы измерения и стратегии. Проблемы науки. 2024;5(86).
10. Верзбовский О.А. Значение эмоциональной составляющей в команде проекта (на основе систематизации ролей Т. Парсонса). В кн.: Нейро прожект менеджмент: материалы международной научно-практической конференции, Москва, 11–13 марта 2020 г. М.: Русайнс; 2020. С. 29–31.
11. Юдинцев М.А., Зайцев А.Г. Эволюция теории антикризисного управления компанией в контексте цифровой трансформации. Прогрессивная экономика. 2024;10:91–103. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_10_91
12. Сергеев А.М. Проблемы формирования научного кадрового потенциала Российской Федерации и пути их решения. Вестник Российской академии наук. 2021;12:1093–1097. <https://doi.org/10.31857/S0869587321120124>

References

1. Belkin V.N. Ways of development of Russian management. Chelyabinsky humanitarian. 2012;1(18):19–23. (In Russian).
2. Charles S.J. Neuromanagement. Why carrot and stick don't work anymore. Kiev: Companion Group; 2010. 208 p. (In Russian).
3. Agafonova M.S., Grebkova Ya.M. Overview of the prospects for new management methods and tools application in digital economy era. Management in social and economic systems. 2018. (In Russian).
4. Gontareva O.V. Features of material and non-material incentives for employees in organization's management system. Concept. 2016;46:108–111. (In Russian).
5. Agafonova M.S., Mazharova A.A., Perevozchikova L.S., Kalinina N.Yu. Competence approach in the personnel management system of enterprise. Economics and management of management systems. 2015;4-2(18):204–208. (In Russian).
6. Zakharova T.I., Ivanov A.A., Kokorulina O.P., Magomedova G.M., Styurina D.E. Formation and maintenance of a culture of business relations in the organization: problems and prospects. Innovatsii i investitsii. 2022;12:52–57. (In Russian).
7. Sinek S. Start with “Why?”. How outstanding leaders inspire action. Moscow: Eksmo; 2017. 272 p. (In Russian).
8. Nikolaevskaya O.A. Neuromanagement as a new direction of management concepts research. Management sciences in the modern world. 2016;1:124–129. (In Russian).
9. Dolanbekov G.A. Assessing leader's influence on the level of motivation and involvement of staff: measurement methods and strategies. Problems of science. 2024;5(86). (In Russian).
10. Verzhbovsky O.A. The importance of emotional component in project team (based on the systematization of T. Parsons' roles). In: Neuro Project Management: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, March 11–13, 2020. Moscow: Rusains; 2020. Pp. 29–31. (In Russian).
11. Yudinsev M.A., Zaitsev A.G. The evolution of the crisis management theory in the context of digital transformation. Progressive economy. 2024;10:91–103. (In Russian). https://doi.org/10.54861/27131211_2024_10_91
12. Sergeev A.M. Issues of forming scientific personnel potential of Russia and ways of their solution. Bulletin of the Russian Academy of Sciences. 2021;12:1093–1097. (In Russian). <https://doi.org/10.31857/S0869587321120124>