

АНКЕТА УПРАВЛЯЕМОСТИ: НОВЫЙ ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ И HR-СПЕЦИАЛИСТОВ. СОЗДАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

И. М. Гарчук¹, А. А. Казберович²

¹ К. э. н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: garchuk_im@mail.ru

² Студент, УО «Брестский государственный технический университет», Брест, Беларусь, e-mail: 04.07.15.2006.dadin.11@gmail.com

Реферат

Грамотное распределение человеческих ресурсов – один из ключевых аспектов работы современного предприятия, определяющий эффективность хозяйственной деятельности в целом, использования предметов и средств труда, а также конкурентоспособность на рынке [5]. Ключевым моментом в данном процессе является необходимость подобрать такой коллектив и такого руководителя, чтобы производительность труда в этом коллективе была максимальна, не возникало конфликтов не только на почве человеческих взаимоотношений, но и недопониманий, споров на основе несопоставления интересов и ожиданий работников. Важно определить, насколько люди в коллективе автономны, какого отношения они ждут от начальника и в чем их истинная мотивация. Каждый человек индивидуален, поэтому невозможно подвести человеческую природу поведения в точные и идеально выверенные цифры. В этой связи разработанная авторами «Анкета управляемости» позволит оценить эффективность системы управления коллективом, выявить конфликтные отношения в коллективе, определить уровень корпоративной культуры, разработать стратегию развития компании, эффективно подобрать команды для проектов, а также оперативно выявить проблему во взаимоотношениях двух сотрудников или сотрудника и руководителя.

«Анкета управляемости» ставит своей целью внести ясность в мотивацию людей на основе их рабочих ожиданий, а также провести параллель между мотивацией и созданием эффективной рабочей команды на основе совпадения интересов руководителя и его подчиненных, а также работников между собой.

В статье рассмотрена теоретическая основа концепции «Анкеты управляемости»: принцип разработки и пошаговая логика подсчета ее результатов; понятие «Ядра» работника и объяснение шаблонного поведения для S-, F-, I-, C-Ядра; понятие «Оттенка» и вариаций S-, F-, I-, C-; разбор каждого из 16 профилей работника, получаемых в результате сопоставления «Ядра» и «Оттенка»; оценка мотивационных факторов и шаблонного поведения каждого профиля; понятие «Баллов управляемости» и практическое применение в деятельности HR-специалистов и менеджеров; комплексная оценка эффективности команды согласно разработанной системы показателей.

Ключевые слова: анкета управляемости, HR-специалист, менеджер, организация, профиль, эффективность, коэффициент управляемости, индексы взаимодействия, матрица, производительность труда.

MANAGEMENT QUESTIONNAIRE: A NEW TOOL FOR MANAGERS AND HR SPECIALISTS. BUILDING AN EFFECTIVE TEAM

I. M. Garchuk, A. A. Kazberovich

Abstract

Proper allocation of human resources is a key aspect of a modern enterprise, determining the overall efficiency of business operations, the use of tools and equipment, and market competitiveness [12]. A key aspect of this process is the need to select a team and a manager that maximizes productivity and avoids conflicts not only based on human interactions but also misunderstandings and disputes based on misaligned interests and expectations. It is important to determine the extent of autonomy within the team, the attitude they expect from their manager, and their true motivation. Each person is unique, so it is impossible to distill human behavior into precise and perfectly calibrated figures. In this regard, the «Manageability Questionnaire» developed by the authors will allow one to assess the effectiveness of the team management system, identify conflicts within the team, determine the level of corporate culture, develop a company development strategy, effectively select teams for projects, and quickly identify problems in relationships between two employees or between an employee and a manager.

The «Controllability Questionnaire» aims to clarify people's motivation based on their work expectations, as well as to draw a parallel between motivation and the creation of an effective work team based on the alignment of interests between the manager and their subordinates, as well as between employees.

This article examines the theoretical basis of the «Controllability Questionnaire» concept: the development principle and the step-by-step logic for calculating its results; the concept of an employee's «Core» and an explanation of the patterned behavior of employees for the S-, F-, I-, and C-Core; the concept of «Shade» and variations of S-, F-, I-, and C-; an analysis of each of the 16 employee profiles obtained by comparing the «Core» and «Shade»; an assessment of the motivational factors and patterned behavior of each profile; the concept of «Controllability Points» and its practical application in the work of HR specialists and managers; and a comprehensive assessment of team effectiveness according to the developed system of indicators.

Keywords: manageability questionnaire, HR specialist, manager, organization, profile, efficiency, manageability coefficient, interaction indices, matrix, labor productivity.

Введение

Сложность оценки социальной стороны эффективности взаимодействия работника и руководителя заключается в том, что недостаточно рассчитать производительность или трудоемкость, чтобы сделать комплексный, развернутый вывод об отношениях в коллективе.

Далеко не всегда HR-специалист или менеджер будет удовлетворен выводом «Эффективно» или «Не эффективно», потому что этот вывод не позволит решить проблемы, не позволит определить, может ли возникнуть конфликт в коллективе и на какой почве это вероятнее всего произойдет [3]. «Анкета управляемости» предполагает

частичное или полное решение этих проблем, так затрагивает аспекты мотивации и желаемые условия труда работника, его ожидания от рабочего места и меру мотивации, которая поможет ему работать намного эффективнее. Эффективность работы по результатам анкеты и подсчету баллов управляемости оценивается не индивидуально, а в паре: руководитель – работник, работник – работник, что позволит быстро и точно определить, где может возникнуть конфликт или недопонимание. Совмещение взаимодействия этих пар представляет собой общий, комплексный показатель эффективности команды, который будет незаменим для HR-специалиста или менеджера [14].

Данная концепция основана на «Спиральной динамике» У. Грейвза, а также трудах его последователя Ф. Лалу «Открывая организацию будущего». На данный момент не существует другой концепции, предполагающей расчет эффективности взаимодействия подчиненных и руководителя, все авторские труды ограничены психологическим аспектом [16]. Поэтому, в управленческой литературе данный абстрактно-расчетный вопрос остается открытым для обсуждения. В «Анкету управляемости» допустимы расхождения с оригинальной концепцией «Спиральной динамики», но сама анкета и ее результаты являются авторской разработкой.

Теория, позволяющая определить отношение человека к себе и внешнему миру, может быть использована в интересах управленцев и специалистов по работе с персоналом,

Анкета управляемости. Методика определения результатов

«Анкета управляемости» представляет собой набор вопросов (в оригинальной версии 7), которые позволяют определить общие сведения о ценностях работника, его мотивации, методах, которыми он решает проблемы, а также о желаемых условиях труда [17]. По своей значимости вопросы разделены на две группы:

1. Группа А: Вопросы о ядре и ценностях. Отвечают на следующие вопросы: «Какой я вижу идеальную работу?», «Ради чего я работаю?», «Что для меня главное в работе?». Вопросы группы А (главные) представлены ниже.

1. Для меня идеальные рабочие условия – это...

С. Стабильность на рабочем месте, четкий регламент, каждый не лезет не в свое дело (10);

Ф. Тимбилдинг, все работают в команде, группах или парах (7);

І. Возможность проявить инициативу, разнообразие задач, здоровая конкуренция в коллективе и взаимодействие с коллегами при выполнении задач (5);

С. Самореализация «в своем мире», творческая работа, но не ради признания коллег и начальника (3).

2. В работе для вас главный мотиватор...

С. Стабильная зарплата, социальные гарантии, отработал – свободен (10);

Ф. Чувство нахождения в коллективе, своеобразной семье, осознание, что ты нужен команде (7);

І. Деньги, подъем по социальной лестнице (5);

С. Возможность раскрыть свой потенциал, профессионально развиваться (3).

3. Что для вас важнее в работе?

С. Выполнить в срок, как можно лучше, без форс-мажоров (10);

Ф. Работа в команде, где ни один коллега не будет чувствовать себя обиженным (7);

І. Конкретный результат, осязаемый или измеримый в цифрах (5);

С. Качество и интересность проекта, неспешное выполнение и внимание к деталям (3).

2. Группа Б: Вопросы о методах и реакциях. Отвечают на вопросы: «Как я действую в кризисе?», «Как я реагирую на новое?», «Как я отношусь к правилам?», «Как я предпочитаю получать обратную связь от своей работе?». Часть анкеты, относящаяся к группе Б (второстепенные вопросы), представлена ниже.

1. Когда на работе возникает проблема или сложная ситуация, я скорее всего...

С. Посмотрю инструкцию или спрошу у более опытного сотрудника, руководителя (10);

Ф. Обсудим с коллегами, вместе найдем решение (7);

І. Возьму на себя ответственность и выкручусь из ситуации вне зависимости от сложности (5);

С. Попытаюсь понять глубинные причины, найти нестандартное, системное решение, которое предотвратит подобное в будущем (3).

2. Как вы относитесь к изменениям?

С. С осторожностью, изменения должны быть четко обоснованы и внедрены постепенно (10);

Ф. Положительно, если весь коллектив поддержит изменения (7);

І. Отлично, если изменения дадут возможности и импульс для моего роста (5);

С. С энтузиазмом, нужно двигаться вперед и развиваться как профессионал (3).

3. Ваше отношение к регламенту?

С. Правила созданы чтобы их соблюдать, какой бы закон ни был, он должен быть исполнен (10);

Ф. Правила важны, но не важнее человеческих отношений в коллективе (7);

І. Правила – не больше, чем инструмент. Если они стопорят рост, значит их нужно редактировать (5);

С. Правила стоит пересмотреть, если они нелогичны или противоречат друг другу. Важны не сами правила, а смысл и принципы, заложенные в них (3).

4. Как вы предпочитаете получать обратную связь о своей работе?

С. В формальной обстановке, по конкретным пунктам в моей работе (10);

Ф. В доброжелательной, спокойной обстановке, без резкой критики (7);

І. Честно, прямо, по делу, не важна суть, а не форма обращения (5);

С. В формате личного диалога, с возможностью обсудить не только результат, но и идеи, перспективы (3).

У каждого вопроса есть 4 варианта ответа, обозначенные специальными буквами: S – стабильный (stable), F – семейный (family), I – захватнический (invasive), C – созидательный (constructive). Каждый вариант отвечает за одно из четырех ядер, которыми может обладать работник. В данном контексте, ядро – это главная характеристика работника, которая берется за основу в дальнейшей классификации. За каждый ответ начисляется определенное количество баллов управляемости (S – 10, F – 7, I – 5, C – 3), которые в результате будут не менее важным индикатором для HR-специалиста или менеджера, чем непосредственный результат – профиль работника.

При определении результатов анкеты, данные работника записываются в формате X-X-X-X-X-X, где X – буква ответа на конкретный вопрос. Методика подсчета результатов и правила, которые следует учитывать, представлены на схеме (рисунок 1).

Всего возможно 16 комбинаций (таблица 1).

По результатам анкеты сотрудник получает свой индивидуальный профиль в формате X-X, где буквы могут как отличаться, так и повторяться.

Ядро – это основополагающая, глубинная система ценностей человека, определяющая главный источник смысла и мотивации человека в работе. Ядро формируется годами работы, устойчиво к ситуативным изменениям и меняется только в процессе длительной эволюции личности индивида или под влиянием сильных жизненных трансформаций.

Оттенок – это поведенческая стратегия, привычная реакция, доминирующий способ реализации идей и задач в повседневной практике на рабочем месте. Оттенок более гибок, чем ядро – может формироваться годами и эволюционировать под влиянием опыта, но остается устойчивым поведенческим паттерном в пределах профессиональной роли [4].

Ядро показывает то, чего хочет работник, а оттенок укажет на то, как человек этого достигнет.

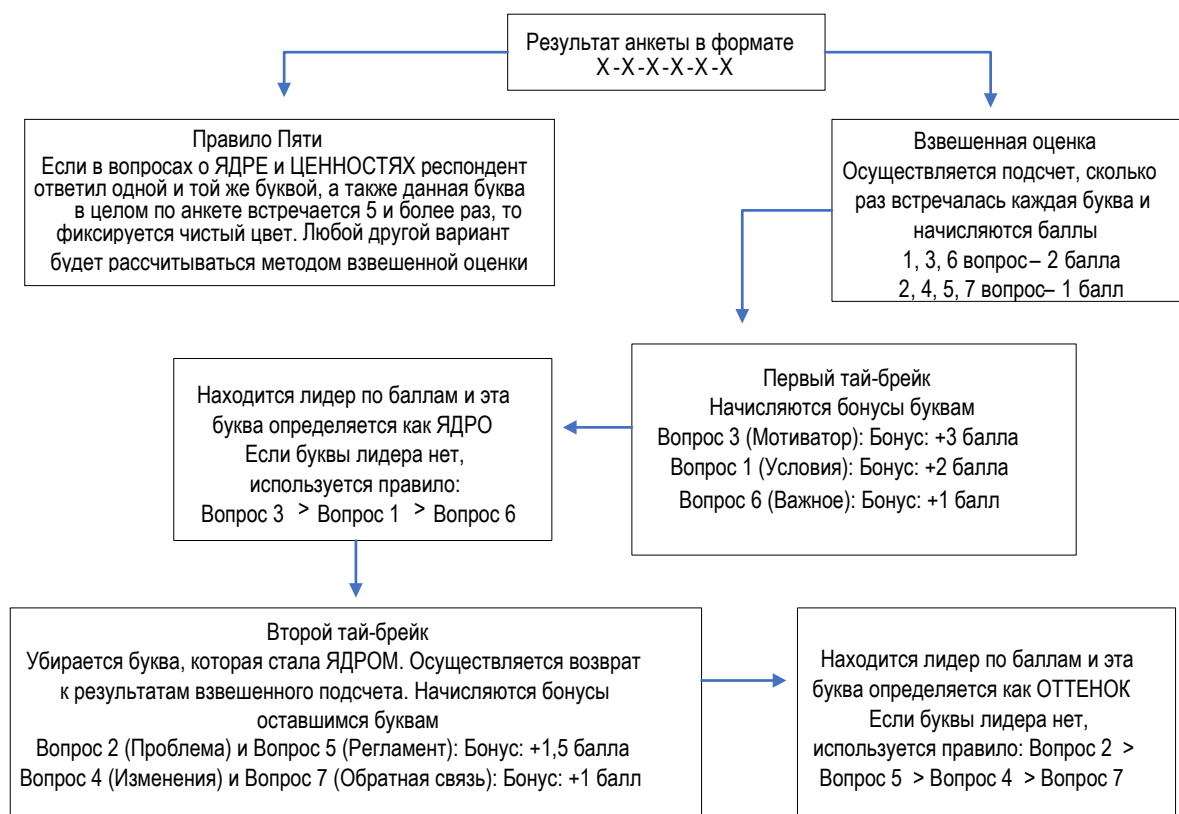


Рисунок 1 – Подсчет результатов «Анкеты управляемости»

Таблица 1 – Все возможные результаты прохождения анкеты

Первая приоритетная буква (Ядро)	Категория работника	Вторая приоритетная буква (Оттенок)	Цвет работника	Профиль работника
S	Хранитель порядка	S	Синий	Конформист
		F	Ультрамариновый	Традиционалист
		I	Серебряный	Стратег
		C	Графитовый	Аналитик
F	Душа команды	F	Фиолетовый	Эмпат
		S	Бежевый	Опекун
		C	Пурпурный	Развиватель
		I	Багряный	Мотиватор
I	Драйвер	I	Красный	Агрессор
		C	Желтый	Новатор
		F	Карамельный	Лидер
		S	Оранжевый	Исполнитель
C	Мыслитель	C	Аквамарин	Философ
		I	Бирюзовый	Реализатор
		F	Зеленый	Идеолог
		S	Перламутровый	Системщик

Описание профилей работников

Каждый профиль имеет свои уникальные характеристики, при этом характеристики работников внутри одного ядра имеют некоторые схожие параметры. Также, в данной классификации каждая группа напрямую связана с тем, насколько легко или трудно будет управлять сотрудниками и какие задачи лучше дать такому специалисту [6]. Существует четыре вариации ядра, поэтому представим анализ каждой «четверки» работников по отдельности.

1. Первая группа – хранители порядка (S-ядро). Стабильные сотрудники, которые не идут в противоречие с системой и регламентом. По Грейвзу такие люди находятся на синем завитке спирали, однако добавим к исходной теории синего цвета вкрапления и других цветов. В общем случае такие сотрудники – фундамент стабильной работы организации как единого механизма, «винтики и шестеренки», которые запускают хозяйственный процесс. Они пренебрегают

гибкостью ради ясности и прозрачности. Частые и резкие изменения для них – главный источник стресса и стимула к уходу или потере эффективности [9]. Таким образом, хранители порядка сильно отличаются друг от друга, однако имеют общие черты, такие как деятельность в рамках правил, потребность в определенности. Для них есть четко сформулированное понятие структуры – в правилах, в традициях, иерархии, авторитете, бизнес-процессах. Их амбиции и личное мнение находятся в рамках этой системы. Для каждого из работников с основной буквой S хаос и неопределенность определяются как угроза. Руководителю стоит дать такому работнику определенность, конкретику. Разница лишь в «валюте»: для синего – инструкция, для ультрамаринового – «семейное» признание, для серебряного – прозрачный карьерный план, для графитового – логически обоснованная работа, которая принесет пользу организации. Подробный разбор каждого из них представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Характеристика «Хранителей порядка»

Хранители порядка	Характеристика	Факторы мотивации
Синий (Конформист)	«Есть инструкция – нет проблем; нет инструкции – нет действий»; – дисциплинирован, действует в рамках обозначенной иерархии, не вмешивается не в свое дело; – может быть креативным, но вряд ли проявит инициативу; – ценит не мгновенный результат, а стабильность и четкость; – надежный, стабильный и понятный	– наличие инструкций и методических указаний по поводу любого аспекта его работы; – стабильно неизменные задачи, минимум лишней информации и стабильный график; – похвала от начальника и коллег за четкое соблюдение регламента или выполненный план; – гарантированная зарплата, максимально понятные для него бизнес-процессы [8]
Ультрамариновый (Традиционалист)	«Свой в коллективе» – любитель негласных правил и неформальных отношений на рабочем месте; – порядок и стабильность для него являются фундаментом, на котором строится доверие и взаимопомощь; – признает авторитет начальника в большей степени за счет опыта; – хранитель корпоративного духа	– чувство принадлежности в коллективе; – признание его заслуг (не всегда относящихся к работе) руководителем; – возможность отстаивать интересы как свои, так и коллег; – возможность быть наставником и передавать опыт новичкам
Серебряный (Стратег)	«Правила – это игровое поле для достижения успеха» – такой же бюрократ, как и остальные синие сотрудники, однако видит в правилах возможность, а не ограничение; – старается найти способ оптимизировать устоявшиеся правила, при этом никогда их не нарушает; – наведет порядок и добьется результата, стратег в том смысле, что он стратегически использует правила для личного роста; – заинтересован в росте показателей путем совершенствования правил, бизнес-процессов	– карьерный рост в организации; – возможность менять правила, если они обоснованно мешают развитию; – превышение плана, достижения соответствующие поощрениям в цифрах; – признание компетенций руководителем
Графитовый (Аналитик)	«Перфекционист от порядка» – ищет в правилах систему, где все связано и обосновано; – его раздражают несостыковки, дублирование функций и несовершенный характер бизнес-процессов; – не принимает исключения из правил	– рабочая среда, где решения принимаются на основе логики, а не традиций и неформальных связей; – хочет знать, что его работа не напрасна; – возможность работать с данными, анализировать и находить проблемные места; – достижение обоснованного плана

2. Вторая группа – душа команды (F-ядро). Социальные люди с особым энтузиазмом к работе в команде. В оригинальной спирали это фиолетовый и бежевый завитки спирали. В общем случае это склонные к патернализму люди, ставящие неформальные отношения выше деловых. Довольны своей работой в том случае, когда коллектив превращается в семью, имеют сильную потребность в принадлежности. Душа команды хоть и отличаются друг от друга своей ролью в коллективе, именно корпоративная культура для них является основой благоприятной работы в организации. Их действия, страхи и факторы мотивации

вращаются вокруг межличностных отношений. Желание эффективно работать, перевыполнять планы и чувствовать себя безопасно вытекают из включенности в коллектив. Личные достижения для них вторичны и расцениваются как вклад в общее дело. Сотрудники F-группы будут чувствовать себя успешными лишь тогда, когда успешным будет весь коллектив в целом. Логика, цифры и холодный расчет второстепенны по отношению к человеческому общению. Их внимание приковано к текущему состоянию социального организма – команды, отдела, коллектива. Подробный анализ данной группы представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристика «Душа команды»

Душа команды	Характеристика	Факторы мотивации
Фиолетовый (Эмпат)	«Жилетка, в которую можно поплакать» – классический фиолетовый цвет Грейвза, социальный человек с сильной потребностью в принадлежности; – принимает решения с расчетом на то, как это повлияет на коллег и отношения с ними; – ставит человеческие отношения выше формальных	– дружелюбная атмосфера в коллективе, общение с другими сотрудниками; – неформальные связи, дружба и поддержка на рабочем месте; – вовлеченность в личное общение, выходящее за рамки происходящего на предприятии; – патернализм
Бежевый (Опекун)	«Заботливый коллега» – стремится дружить со всеми не для собственной потребности, а «чтобы выжить»; – помнит о днях рождения, принесет кофе; – стремится обеспечить базовый комфорт всем членам коллектива	– его труд замечают и ценят; – стабильность и прозрачность процессов в организации; – патернализм со стороны руководителя; – обеспечение его базовых потребностей, наличие соцпакета, страховки, обедов и т. д.
Пурпурный (Развиватель)	«Садовник человеческих душ» – видит в коллегах нереализованный потенциал и поможет его раскрыть; – получает удовольствие от помощи другим; – стремится лично развивать своих коллег, заинтересован в развитии не только социальных отношений, но и организации	– прогресс коллег, желательно с участием самого развивателя; – возможность не просто общаться, а обучать и обмениваться опытом; – признание его вклада в развитие не только корпоративной культуры, но и экономической составляющей; – инвестиции руководства в развитие сотрудников, курсы повышения квалификации и т. д.

Продолжение таблицы 3

Душа команды	Характеристика	Факторы мотивации
Багрыйный (Мотиватор)	«Заводила команды» – не всегда это автор идеи, но именно он донесет идею до начальника; – инициатор здорового соперничества внутри команды; – энерджайзер групповых проектов; – мотивирует не индивидуально, а всех и сразу	– командные победы, грамоты, премии; – слоганы, ритуалы, традиции, командный дух; – возможность вдохновлять других и показывать лидерские качества; – руководитель, который будет еще сильнее такого сотрудника

3. Третья группа – драйверы (I-ядро). Группа амбициозных работников, захватчиков, достигателей по своей натуре. Это люди, которые не боятся выделиться, показать свои знания и умения, заинтересованные чаще всего в собственном успехе. По Грейвзу – красный, оранжевый отрезки, на которых человек не ищет способы выжить, а начинает забирать свое, а также желтый отрезок, на котором успех идет во взаимодействие с созиданием [11]. Такие работники фокусируются на успехе, результате в цифрах и интеллектуальных достижениях, карьерных перспективах. В зависимости от второй определяющей

буквы они будут использовать разные способы, а также формулировки этих основных целей. Основная цель драйверов – доказать себе и миру свою индивидуальную ценность через достижения. Они определяют свою ценность не посредством места в системе или коллективе, а путем достижения результата. Их самооценка рушится без достижений, и они быстро теряют мотивацию [18]. Такие люди видят прошлое и настоящее в качестве трамплина в будущее, живут постоянным целеполаганием. Для драйверов кооперация – тактический ход, а не приоритет (таблица 4).

Таблица 4 – Характеристика «Драйверов»

Драйверы	Характеристика	Факторы мотивации
Красный (Агрессор)	«Мир – арена, где выживает сильнейший» – действует руководствуясь инстинктами, конфликтный и доминирующий; – любит мгновенный результат, здесь и сейчас; – не принимает долгосрочные стратегии; – нарушает правила ради результата; – не подчиняется человеку, который слабее эмоционально или своими компетенциями; – целеполагание для него: краткосрочные, тактические цели	– быстрый результат, такое же быстрое вознаграждение и сразу за следующий проект; – публичное признание, доказывающее его доминацию; – автономия; – сложные задачи, вызов и возможность пойти на риск для лучшего результата; – рейтинги, списки, в которых он захочет видеть себя на вершине [1]; – способы принятия решений типа «мозгового штурма»
Желтый (Новатор)	«Не просто много работает, а придумывает, как работать умнее» – автор интересных проектов, обладает нестандартным мышлением и находит особый подход для решения рабочих задач; – хочет не просто достичь успеха, а показать интеллект или творческие способности; – не принимает четкие рамки, ограничения; – готов рисковать, но риск этот просчитан и делается ради прорывного преимущества; – результат: сам факт создания нового, а не только деньги или признание	– творческая работа и постоянная возможность для реализации идей; – слава первооткрывателя, возможность запатентовать идеи, а также признание со стороны коллег и начальника; – доступ к современным технологиям; – время, бюджет и свобода действий для экспериментов; – уважение и поддержка его идей
Карамельный (Лидер)	«Начальник, за которым и в огонь, и в воду» – нуждается в людях, из которых без труда соберет команду для достижения своих (и не только) целей; – удерживает свой авторитет не на власти, а на компетенциях и взаимоуважении; – строит вокруг себя «клан» или «экипаж»; – энергичный и понимающий, но также зафиксирован на результате и цифрах	– наличие не просто подчиненных, а последователей; – возможность быть «лицом» команды, представителем; – масштабные и сложные задачи, которые позволят ему подтвердить свои компетенции и статус; – возможность защищать и продвигать «своих»
Оранжевый (Исполнитель)	«Карьерист-прагматик и тактик системы» – действует в рамках правил и регламента, но никогда не пропустит возможность показать амбиции; – любитель больших цифр и карьерного роста; – берется за проекты на виду у начальства; – не боится рисковать и показать свои амбиции тогда, когда это поможет ему в достижении конкретной цели; – умеет «продать» себя и свои результаты; – «выжмет соки» из устоявшегося регламента, но не будет искать способы его совершенствования	– прозрачные процессы в организации; – возможность карьерного роста и признание труда исполнителя начальником; – вознаграждение в зависимости от личного результата; – статусные проекты и возможность взять на себя ответственность [2]; – возможность учиться у более компетентных сотрудников, совершенствовать свои навыки

4. Четвертая группа – мыслители (С-ядро). Люди, живущие в своем мире мыслей и безграничных идей – часто гениальны, однако практически неуправляемы. По Грейвзу – это полностью автономные работники, у которых творчество и интеллектуальная деятельность нацелены не на получение дохода, а на рост себя как личности, профессионала в своей специфике. Данная группа объединяет зеленый и бирюзовый завитки оригинальной спирали. Базовая потребность мыслителей – понимание сути и рост с развитием. Для них правильность своей работы определяется не указом сверху или традицией, а внутренней непротиворечиво-

стью и эффективностью задачи или идеи. Они ищут корневые проблемы и взаимосвязи во всей организации и в деятельности коллег. Мыслители не будут разрушать систему ради личной цели – такие люди не будут становиться частью той системы, которая не идет в ногу с их целями [13]. Лучшие идеи от таких специалистов рождаются только в условиях полной свободы и минимального внешнего воздействия. Анализ мыслителей представлен в таблице 5.

Каждый профиль имеет уникальные характеристики и требует точной оценки и внимательного анализа.

Таблица 5 – Характеристика «Мыслителей»

Мыслители	Характеристика	Факторы мотивации
Акварин (Философ)	«Гражданин планеты идей» – докапывается до истины, анализирует каждую цифру, причину и следствие; – природный исследователь, который работает за идею, а не деньги; – может часами искать и группировать информацию не для похвалы, а для удобства дальнейшего использования; – человек, у которого все всегда по полочкам: знания, информация	– свобода мысли, коллеги и начальник не мешают и не ограничивают; – доступ к технологиям, литературе; – высокая планка сложности задач; – проблемы без очевидного решения, которые дадут специалисту изучить проблему; – возможность учиться у тех, кто компетентнее; – разнообразие задач, полное отсутствие рутины [7]
Бирюзовый (Реализатор)	«Волевой трансформатор» – классический бирюзовый цвет Ф. Лалу – открыто обсуждает идеи и не боится высказывать недовольство, не принимает структуру [12]; – стремится не просто понять систему, а перестроить ее так, как будет эффективнее для достижения успеха; – ищет ключевые точки и воздействует на них; – сочетает стратегическое видение с напором и ответственностью за результат	– автономия и полномочия, позволяющие ему проанализировать систему и провести жесткие преобразования; – доступ к информации и данным; – сложнейшие задачи, которые синим или фиолетовым группам могут показаться невозможными; – задачи на проверку компетенций, возможность доказать свое место в системе [19]
Зеленый (Идеолог)	«Глубинный вдохновитель» – сможет сплотить людей в периоды кризиса; – придумает идею для решения проблемы, однако достигнет ее вместе с коллегами; – поддерживает корпоративную культуру, мотивирует не на получение дохода, а на совершенствование процессов в организации; – духовный лидер в коллективе, расскажет не «что делать», а «зачем и ради чего» [10].	– желание коллег работать в команде; – наличие у предприятия актуальной миссии и цели, способы достичь которых будет искать идеолог; – возможность проводить корпоративные мероприятия; – задачи, которые принесут пользу коллективу, организации или обществу
Перламутровый (Системщик)	«Архитектор идеальных систем» – личность, ориентированная на построение идеальной системы; – видит мир в целом и человеческие отношения как совокупность взаимосвязанных элементов, которые хочет собрать в структуру (порядок в процессах, проектирование бизнес-архитектуры); – готов долго и кропотливо проектировать систему, которая будет работать идеально, даже если на её создание уйдет больше времени, чем на решения.	– полномочия для анализа процессов и «перестройки» в организации; – сложные задачи по оптимизации процессов, требующие комплексного подхода; – прозрачность процессов и возможность понимать все происходящее в организации; – признание его труда коллегами и руководителем

Создание эффективной команды на основе результатов «Анкеты управляемости»

За каждый ответ в анкете работнику начисляется определенное количество баллов управляемости. За ответы, отвечающие за системное ядро S, начисляется наибольшее количество баллов. За ответы с семейным ядром F начисляется чуть меньшее количество баллов, с агрессивным I – еще меньшее, а за ответы с созидательным ядром C сотрудник получит минимум баллов управляемости. Суть числа баллов состоит в том, насколько человек поддается управлению и прямым приказам. Теоретически, зная профиль руководителя и профили, баллы управляемости сотрудников, которые могут попасть в его команду, становится возможным составить эффективную комбинацию, где руководитель будет сочетать доверительную атмосферу с профессиональной требовательностью, что особенно важно в органических структурах, а также возможно и в бюрократической организации.

Рассмотрим показатели, которые помогут HR-специалисту или менеджеру собрать идеальную команду из работников, а также выявить узкие места в структуре отдела, команды, обоснованно определить конфликтного работника.

1. Базовый уровень управляемости (basic level of controllability) – показатель, отражающий склонность человека к внешнему управлению, подчинению и соблюдению инструкций и правил. Рассчитывается на основе баллов управляемости, присвоенных ответам в анкете по формуле

$$LC_{\text{баз}} = P / P_{\text{max}} \quad (1)$$

где $LC_{\text{баз}}$ – базовый уровень управляемости сотрудника;

P – баллы управляемости, которые набрал сотрудник в результате прохождения анкеты;

P_{max} – максимальное количество баллов за прохождение анкеты.

2. Нормализованный уровень управляемости (normalized level of controllability) – Преобразованный показатель, приведенный к шкале от 0 до 1, где 0 соответствует минимально возможному баллам управляемости, а 1 максимальным. Показатель, используемый в дальнейших расчетах. Сам по себе не рассматривается и не несет смысловой нагрузки. $LC_{\text{норм}}$ подводит значения $LC_{\text{баз}}$ под масштаб IR, чтобы их можно было использовать в одном расчете по формуле

$$LC_{\text{норм}} = (P - P_{\text{min}}) / (P_{\text{max}} - P_{\text{min}}), \quad (2)$$

где $LC_{\text{норм}}$ – нормализованный уровень управляемости;

P – баллы управляемости, которые набрал сотрудник в результате прохождения анкеты;

P_{min} – минимальное количество баллов за прохождение анкеты;

P_{max} – максимальное количество баллов за прохождение анкеты.

3. Уровень влияния (influence ratio) – показатель того, насколько естественно и эффективно данный тип руководителя может взаимодействовать с данным типом подчиненного, исходя из их цветных профилей. IR находится из специальной таблицы (матрицы 16 на 16), где каждая категория руководителя соотносится с категориями подчиненных и это соотношение покажет их совместимость на рабочем месте. Высокая совместимость наблюдается, если ядро руководителя и сотрудника совпадает; принцип сохранения логики и иерархии: S-бюрократ сможет подчинить себе любого сотрудника, F-эмпат будет испытывать трудности с карьеристами, автономными мыслителями и слишком привязанными к системе людьми, I-драйвер не подружится с людьми, привязанными к зоне комфорта, а также с закрытыми в своих мыслях специалистами [15]. Матрица коэффициентов влияния отражена в таблице 6 и показывает, насколько эффективно руководитель типа X может управлять подчиненным типа Y.

Таблица 6 – Матрица руководитель – сотрудник

	SS	SF	SI	SC	FF	FS	FC	FI	II	IC	IF	IS	CC	CI	CF	CS
SS	1,6	1,4	1,2	1,0	0,8	0,9	0,6	0,5	0,4	0,5	0,4	0,6	0,3	0,4	0,3	0,5
SF	1,5	1,6	1,3	1,1	1,2	1,4	1,0	0,9	0,6	0,7	0,8	0,9	0,5	0,6	0,7	0,8
SI	1,4	1,3	1,6	1,2	0,9	1,0	0,8	0,9	1,3	1,2	1,0	1,2	0,7	0,9	0,7	1,0
SC	1,3	1,2	1,4	1,6	0,8	0,9	1,2	0,8	0,8	1,0	0,8	0,9	1,4	1,2	1,0	1,3
FF	0,7	1,0	0,6	0,5	1,6	1,5	1,3	1,1	0,4	0,5	0,7	0,5	0,5	0,6	0,8	0,6
FS	0,9	1,2	0,8	0,7	1,5	1,6	1,1	1,0	0,5	0,6	0,8	0,7	0,4	0,5	0,7	0,7
FC	0,6	0,9	0,7	1,0	1,3	1,1	1,6	1,2	0,6	0,8	0,7	0,6	1,3	1,1	1,4	1,2
FI	0,5	0,8	0,8	0,7	1,1	1,0	1,2	1,6	0,9	0,8	1,4	0,9	0,6	0,7	0,8	0,6
II	0,4	0,5	1,2	0,6	0,4	0,5	0,5	0,8	1,6	1,3	1,1	1,4	0,4	0,6	0,4	0,5
IC	0,5	0,6	1,1	0,9	0,5	0,6	0,8	0,7	1,3	1,6	1,2	1,1	1,3	1,5	1,1	1,2
IF	0,4	0,7	1,0	0,7	0,7	0,8	0,7	1,3	1,1	1,2	1,6	1,3	0,7	0,8	1,0	0,8
IS	0,6	0,9	1,2	0,8	0,5	0,7	0,6	0,8	1,4	1,1	1,3	1,6	0,6	0,8	0,7	1,0
CC	0,3	0,4	0,5	1,2	0,4	0,4	1,1	0,6	0,3	1,1	0,7	0,6	1,6	1,4	1,2	1,5
CI	0,4	0,5	0,7	1,1	0,5	0,5	1,0	0,7	0,6	1,4	0,8	0,8	1,4	1,6	1,1	1,3
CF	0,3	0,6	0,5	0,8	0,8	0,7	1,3	0,8	0,4	1,0	1,0	0,7	1,2	1,1	1,6	1,4
CS	0,5	0,7	0,8	1,2	0,6	0,7	1,1	0,6	0,5	1,1	0,8	0,9	1,5	1,3	1,4	1,6

4. Нормализованный уровень влияния (normalized influence ratio) – преобразованный IR, приведённый к шкале от 0 до 1, где 0 соответствует минимально возможному уровню влияния, а 1 – максимальному. Показатель, используемый в дальнейших расчетах. Фактически IR_{норм} показывает эмпирическую степень влияния руководителя на сотрудника в долях

$$IR_{норм} = (IR - IR_{min}) / (IR_{max} - IR_{min}), \quad (3)$$

где IR_{норм} – нормализованный уровень влияния;

IR – уровень влияния по матрице;

IR_{min} – минимальный уровень влияния по матрице;

IR_{max} – максимальный уровень влияния по матрице.

5. Эффективность взаимодействия руководителя и сотрудника (management efficiency between manager and employee) – показатель «совместимости» руководителя и подчиненного, измеряемый в процентах. Позволяет собрать эффективную команду, где не придется производить лишних манипуляций для комфортного взаимодействия сотрудников с руководителем. Рассчитывается по формуле

$$ME_{упр.сотр.} = (LC_{норм} + IR_{норм}) / 2 * 100 \%, \quad (4)$$

где ME_{упр.сотр.} – эффективность взаимодействия руководителя и сотрудника;

LC_{норм} – нормализованный уровень управляемости;

IR – уровень влияния.

6. Средняя эффективность взаимодействия руководителя и сотрудника (average management efficiency between manager and employee) – отражает среднее значение эффективности взаимодействия среди сотрудников, которые находятся в подчинении у конкретного руководителя:

$$ME_{ср.упр.сотр.} = \frac{\sum ME_{упр.сотр.}}{Ч}, \quad (5)$$

где ME_{упр.сотр.} – эффективность взаимодействия руководителя и сотрудника;

Ч – число сотрудников.

7. Индекс эффективности взаимодействия сотрудников друг с другом (interaction efficiency ratio between employees) – показатель, отражающий эмпирическую совместимость между работниками в зависимости от их предпочтений в работе. Показатель не учитывает характер работников, поэтому для конкретики требует дополнительного совершенствования относительно ситуации на рабочем месте [20]. Показатель IER можно найти в специальной матрице, построенной по похожей логике, что и матрица работников (таблица 7). Разница в значениях обусловлена тем, что взаимодействие коллега – коллега и руководитель – работник почти всегда отличается и имеет свои особенности. Одинаковые профили отлично понимают друг друга, работники с одинаковым ядром вряд ли будут конфликтовать, а остальные случаи нужно рассматривать индивидуально на основе индивидуальных характеристик.

Таблица 7 – Матрица работник – работник

	SS	SF	SI	SC	FF	FS	FC	FI	II	IC	IF	IS	CC	CI	CF	CS
SS	1,6	1,5	1,4	1,3	0,9	1,1	0,7	0,6	0,5	0,6	0,5	0,7	0,4	0,5	0,4	0,6
SF	1,5	1,6	1,3	1,2	1,2	1,4	1,0	0,9	0,6	0,7	0,8	0,9	0,5	0,6	0,7	0,8
SI	1,4	1,3	1,6	1,4	0,8	0,9	0,8	0,9	1,2	1,1	1,0	1,2	0,6	0,8	0,6	0,9
SC	1,3	1,2	1,4	1,6	0,7	0,8	1,1	0,8	0,7	0,9	0,7	0,8	1,3	1,1	0,9	1,2
FF	0,9	1,2	0,8	0,7	1,6	1,5	1,3	1,1	0,5	0,6	0,8	0,6	0,6	0,7	0,9	0,7
FS	1,1	1,4	0,9	0,8	1,5	1,6	1,1	1,0	0,6	0,7	0,9	0,8	0,5	0,6	0,8	0,8
FC	0,7	1,0	0,8	1,1	1,3	1,1	1,6	1,2	0,7	0,9	0,8	0,7	1,2	1,0	1,4	1,1
FI	0,6	0,9	0,9	0,8	1,1	1,0	1,2	1,6	0,9	0,8	1,3	0,9	0,7	0,8	0,9	0,7
II	0,5	0,6	1,2	0,7	0,5	0,6	0,7	0,9	1,6	1,3	1,1	1,4	0,5	0,7	0,5	0,6
IC	0,6	0,7	1,1	0,9	0,6	0,7	0,9	0,8	1,3	1,6	1,2	1,1	1,2	1,4	1,0	1,1
IF	0,5	0,8	1,0	0,7	0,8	0,9	0,8	1,3	1,1	1,2	1,6	1,3	0,8	0,9	1,1	0,9
IS	0,7	0,9	1,2	0,8	0,6	0,8	0,7	0,9	1,4	1,1	1,3	1,6	0,7	0,9	0,8	1,0
CC	0,4	0,5	0,6	1,3	0,6	0,5	1,2	0,7	0,5	1,2	0,8	0,7	1,6	1,4	1,2	1,5
CI	0,5	0,6	0,8	1,1	0,7	0,6	1,0	0,8	0,7	1,4	0,9	0,9	1,4	1,6	1,1	1,3
CF	0,4	0,7	0,6	0,9	0,9	0,8	1,4	0,9	0,5	1,0	1,1	0,8	1,2	1,1	1,6	1,4
CS	0,6	0,8	0,9	1,2	0,7	0,8	1,1	0,7	0,6	1,1	0,9	1,0	1,5	1,3	1,4	1,6

8. Эффективность взаимодействия работников друг с другом (interaction efficiency ratio between employees) – для дальнейшего использования индекса IER в расчете нормализуем его значение:

$$IE = (IER - IER_{\min}) / (IER_{\max} - IER_{\min}) * 100 \%, \quad (6)$$

где IER – индекс эффективности взаимодействия сотрудников друг с другом;

IER_{\min} – минимальное значение индекса в матрице;

IER_{\max} – максимальное значение индекса в матрице.

Чаще всего применяется усредненное значение по отделу – $IE_{\text{ср}}$. Средняя IE покажет, насколько в отделе позитивные отношения работников друг с другом, основываясь на их оттенках:

$$IE_{\text{ср}} = \frac{\sum IE}{n}, \quad (7)$$

где $\sum IE$ – сумма всех возможных взаимодействий сотрудников друг с другом;

n – число взаимодействий.

9. Индекс организационной синергии (organizational synergy index) – комплексный, заключающий показатель, показывающий эффективность взаимодействия всей команды, включающий совместимость подчиненных между собой, с руководителем. Это главный показатель, объединяющий эффективность вертикальных (руководитель – работник) и горизонтальных (работник – работник) в команде. Рассчитывается по формуле

$$OSI_{\text{отдела}} = (\alpha * ME_{\text{упр. сотр.}} / 100) + (\beta * IE_{\text{ср}} / 100), \quad (8)$$

где $ME_{\text{упр. сотр.}}$ – средняя эффективность взаимодействия руководителя и работников;

$IE_{\text{ср}}$ – средняя эффективность взаимодействия между всеми работниками в отделе;

α, β – весовые коэффициенты, отражающие приоритеты организации. В общем случае коэффициенты одинаковы и равны $\alpha = \beta = 0,5$, однако, учитывая адаптивность системы расчета, руководство может изменить коэффициент, но при этом критически важно учитывать равенство $\alpha + \beta = 1$.

Данная система показателей поможет HR-специалисту или менеджеру создать эффективную команду для выполнения проекта, а также оценить управляемость конкретного работника, совместимость работника и руководителя, работников между собой.

Заключение

Использование «Анкеты управляемости» в реальном секторе экономики позволит специалистам по персоналу оценивать эффективность работников не только по их производительности труда и ситуации на рабочем месте, а выявлять проблемные ситуации до их появления и создавать такую команду, которая сможет работать слаженно и достигать высоких показателей. Система подсчета результатов анкеты легко автоматизируется при помощи ботов и искусственного интеллекта, не требует от специалиста больших затрат и при этом дает крайне ценную информацию. Определение сильных и слабых сторон каждого профиля позволит создать такую команду, которая будет эффективна для узконаправленной задачи, где каждый работник будет выполнять задачу по своим предпочтениям, что несомненно повысит не только индивидуальную производительность, но и общий результат функционирования группы.

У руководства появляется возможность еще во время проведения собеседования с кандидатами на вакантные должности определить, насколько легко или сложно будет работать с этим человеком, а также быстро оценить это отношение в процентах при помощи автоматически рассчитываемой формулы. «Анкета управляемости» является незаменимым инструментом, который предоставляет не только ценную информацию HR-специалисту или менеджеру, а дает подсказку, в чем конкретно заключается проблема на рабочем месте и примерные направления решения этих проблем.

Специалисты, использующие «Анкету управляемости», смогут не только повысить производительность трудовых ресурсов на своем предприятии, но и повысить конкурентоспособность организации на рынке за счет эффективного взаимодействия руководителей с подчиненными, что в современных реалиях составляет минимум 15–30 % успеха.

Список цитированных источников

1. Баляев, А. Красный, желтый, бирюзовый: как перекрасить компанию в другой цвет / А. Баляев. – URL: <https://probusiness.io/management/3270-krasnyy-zheltyy-biryuzovyy-kak-perekrasit-kompaniyu-v-drugoy-cvet.html> (дата обращения: 21.02.2026).
2. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин [и др.]. – М. : Альпина Паблишер, 2019. – 319 с.
3. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск, 2016. – 290 с.
4. Гальперина, А. Д. Социально-антропологический анализ феномена спиральной динамики / А. Д. Гальперина // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. – 2022. – № 2. – С. 69–75.
5. Гарчук, И. М. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества организации: понятия, факторы обеспечения конкурентоспособности / И. М. Гарчук // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 3. – С. 160–163. – DOI: 10.36773/1818-1112-2024-135-3-160-163.
6. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента = The practice of management : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 397 с.
7. Иванова, И. А. Спиральная динамика как модель развития организации / И. А. Иванова, А. С. Бардина // Транспортное дело России. – 2022. – № 2. – С. 88–90.
8. Казберович, А. А. Анализ строительной сферы деятельности согласно концепции спиральной динамики У. Грейвза / А. А. Казберович, Н. В. Носко // Фотинские чтения – 2025 (весеннее собрание) : сборник материалов XII Междунар. науч.-практ. конф., Ижевск, 27–29 марта 2025 г. / УИР ИжГТУ имени М. Т. Калашникова ; редкол.: Ю. Г. Кислякова, О. Л. Симченко, У. Ф. Симакова [и др.]. – Ижевск : УИР ИжГТУ им. М. Т. Калашникова, 2025. – С. 168–172.
9. Казберович, А. А. Роль эффективного менеджмента в достижении успеха организации / А. А. Казберович, А. В. Смаль // Экономика и управление социальный, экономический и инженерный аспекты : сб. материалов VII Межд. науч.-практ. конф., Брест, 28–29 ноября 2024 г. / Брест гос. тех. ун-т. – Брест, 2024. – С. 128–132.
10. Лалу, Ф. Открывая организации будущего : пер. с англ. / Ф. Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 42 с.
11. Лалу, Ф. Открывая организации будущего : пер. с англ. / Ф. Лалу. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 432 с.
12. Маврина, А. Бирюзовая компания / А. Маврина. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya/#anchor-2> (дата обращения: 08.12.2025).
13. Кочнев, А. Разноцветные организации / А. Кочнев. – URL: <https://blog.iteam.ru/raznotsvetnye-organizatsii> (дата обращения: 22.02.2026).
14. Петрович, М. В. Управление персоналом : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по группам специальностей "Экономика и управление", "Государственное управление", "Бизнес-управление" / М. В. Петрович. – Минск : БГЭУ, 2024. – 429 с.
15. Плешакова, Е. Ю. Причины возникновения патологий менеджмента в современных организациях / Е. Ю. Плешакова, И. Г. Головцова // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniya-patologiy-menedzhmenta-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (дата обращения: 12.01.2026).
16. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учебное пособие / А. П. Смольский. – Минск : Мисанта, 2021. – 443 с.
17. Спиральная динамика для компаний. – URL: <https://www.marquiz.ru/blog/spiralnaya-dinamika> (дата обращения: 04.12.2025).
18. Стрелкова, Л. В. Особенности современного управления промышленным предприятием / Л. В. Стрелкова, Д. И. Тарасов // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2015. – № 1 (37). – С. 73–80.

19. Таунсенд, Р. Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги / Р. Таунсенд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 198 с.
 20. Цветков, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Цветков. – 2-е изд., стер. – СПб. : Лань, 2023. – 344 с.
- References**
1. Balyaev, A. Krasnyj, zheltij, biryuzovij: kak perekrasit kompaniyu v drugoj cvet / A. Balyaev. – URL: <https://probusiness.io/management/3270-krasnyy-zheltyy-biryuzovyy-kak-perekrasit-kompaniyu-v-drugoy-cvet.html> (data obrashcheniya: 21.02.2026).
 2. Spiral'naya dinamika na praktike. Model' razvitiya lichnosti, organizacii i chelovechestva / D. Bek, T. Larsen, S. Solonin [i dr.]. – М. : Al'pina Pablisher, 2019. – 319 s.
 3. Belyackij, N. P. Kreativnyj menedzhment : ucheb. posobie / N. P. Belyackij. – Minsk, 2016. – 290 s.
 4. Gal'perina, A. D. Social'no-antropologicheskij analiz fenomena spiral'noj dinamiki / A. D. Gal'perina // Medicina. Sociologiya. Filosofiya. Prikladnye issledovaniya. – 2022. – № 2. – С. 69–75.
 5. Garchuk, I. M. Konkurentosposobnost', konkurentnye preimushchestva organizacii: ponyatiya, faktory obespecheniya konkurentosposobnosti / I. M. Garchuk // Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. – 2024. – № 3. – С. 160–163. – DOI: 10.36773/1818-1112-2024-135-3-160-163.
 6. Druker, P. F. Praktika menedzhmenta = The practice of management : per. s angl. / P. F. Druker. – М. : Vil'yams, 2003. – 397 s.
 7. Ivanova, I. A. Spiral'naya dinamika kak model' razvitiya organizacii / I. A. Ivanova, A. S. Bardina // Transportnoe delo Rossii. – 2022. – № 2. – S. 88–90.
 8. Kazberovich, A. A. Analiz stroitel'noj sfery deyatel'nosti soglasno koncepcii spiral'noj dinamiki U. Grejvza / A. A. Kazberovich, N. V. Nosko // Fotinskie chteniya–2025 (vesennee sobranie) : sbornik materialov III Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Izhevsk, 27–29 marta 2025 g. / UIR IzhGTU imeni M. T. Kalashnikova ; redkol.: YU. G. Kislyakova, O. L. Simchenko, U. F. Simakova [i dr.]. – Izhevsk : UIR IzhGTU im. M. T. Kalashnikova, 2025. – S. 168–172.
 9. Kazberovich, A. A. Rol' effektivnogo menedzhmenta v dostizhenii uspekha organizacii / A. A. Kazberovich, A. V. Smal' // Ekonomika i upravlenie social'nyj, ekonomicheskij i inzhenernyj aspekty : sb. materialov VII Mezhd. nauch.-prakt. konf., Brest, 28–29 noyabrya 2024 g. / Brest gos. tekhn. un-t. – Brest, 2024. – С. 128–132.
 10. Lalu, F. Otkryvaya organizacii budushchego : per. s angl. / F. Lalu. – М. : Mann, Ivanov i Ferber, 2016. – 42 s.
 11. Lalu, F. Otkryvaya organizacii budushchego : per. s angl. / F. Lalu. – М. : Mann, Ivanov i Ferber, 2019. – 432 s.
 12. Mavrina, A. Biryuzovaya kompaniya / A. Mavrina. – URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya/#anchor-2> (data obrashcheniya: 08.12.2025).
 13. Kochnev, A. Raznocvetnye organizacii / A. Kochnev. – URL: <https://blog.iteam.ru/raznotsvetnye-organizatsii> (data obrashcheniya: 22.02.2026).
 14. Petrovich, M. V. Upravlenie personalom : uchebnoe posobie dlya studentov uchrezhdenij vysshego obrazovaniya po gruppam special'nostej "Ekonomika i upravlenie", "Gosudarstvennoe upravlenie", "Biznes-upravlenie" / M. V. Petrovich. – Minsk : BGEU, 2024. – 429 s.
 15. Pleshakova, E. YU. Prichiny vozniknoveniya patologij menedzhmenta v sovremennyh organizacijah / E. YU. Pleshakova, I. G. Golovcova // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. – 2018. – № 11. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniya-patologiy-menedzhmenta-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (data obrashcheniya: 12.01.2026).
 16. Smol'skij, A. P. Prakticheskij menedzhment: instrumenty, strategiya i taktika upravleniya : uchebnoe posobie / A. P. Smol'skij. – Minsk : Misanta, 2021. – 443 s.
 17. Spiral'naya dinamika dlya kompanij. – URL: <https://www.marquiz.ru/blog/spiralnaya-dinamika> (data obrashcheniya: 04.12.2025).
 18. Strelkova, L. V. Osobennosti sovremennoho upravleniya promyshlennym predpriyatiem / L. V. Strelkova, D. I. Tarasov // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Social'nye nauki. – 2015. – № 1 (37). – S. 73–80.
 19. Taunsend, R. Slomaj sistem! Lekarstvo ot upravlencheskoj izzhogi / R. Taunsend. – М. : Al'pina Biznes Buks, 2008. – 198 s.
 20. Cvetkov, A. N. Teoriya menedzhmenta : uchebnik dlya vuzov / A. N. Cvetkov. – 2-е изд., стер. – СПб. : Лань, 2023. – 344 с.

Материал поступил 27.02.2026, одобрен 03.03.2026, принят к публикации 05.03.2026