

УДК 65.012.45

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-53-65

Научная статья

Язык статьи – русский

Трансформация социально-психологических инструментов управления персоналом в современных организациях

Гламазда А.В. glamazda@sfnedu.ru

Канд. экон. наук **Шевченко Д.А.** dashevchenko@sfnedu.ru

Канд. экон. наук **Абрамян Г.А.** gorabramyan@sfnedu.ru

Южный Федеральный университет

Россия, г. Ростов-на-Дону

В статье анализируются современные тенденции социально–психологического управления в условиях цифровизации и трансформации бизнес–процессов. Исследование охватывает внедрение HR–технологий, развитие корпоративной культуры, мотивационные инструменты, а также кейсы российских и международных компаний. Целью работы является комплексный анализ, систематизация и оценка современных социально–психологических инструментов управления, выявлении их роли в трансформации управленческих практик, обосновании их эффективности при решении ключевых управленческих задач, связанных с мотивацией, развитием, коммуникацией и построением благоприятного организационного климата. Объектом исследования являются современные социально-психологические инструменты управления в российских компаниях. Предметом исследования являются процессы трансформации HR–практик через интеграцию KPI/SMART с психологическими факторами (мотивация, климат, вовлеченность). Материалы и методы исследования. В ходе исследования были систематизированы научные и аналитические источники, что позволило проследить эволюцию социально-психологических подходов в управлении. Помимо этого, были проанализированы кейсы организационного роста российских компаний Kion, S7 Group, Aviasales, Tinkoff, FscoreLab), практики интеграции KPI/SMART с психологическими факторами, а также публикации 2018–2025 гг. – прежде всего с точки зрения их влияния на мотивацию, вовлечённость, удовлетворённость трудом, психологический климат и снижение текучести персонала.

Ключевые слова: социально–психологическое управление, мотивация персонала, нейромеджмент, HR–бренд.

Ссылка для цитирования:

Гламазда А.В., Шевченко Д.А., Абрамян Г.А. Трансформация социально-психологических инструментов управления персоналом в современных организациях// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 2. С. 53-65. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-53-65.

Scientific article

Article in Russian

Transformation of socio-psychological tools of personnel management in modern organizations

Glamazda A.V. glamazda@sfnedu.ru

Ph.D. **Shevchenko D.A.** dashevchenko@sfnedu.ru

Ph.D. **Abramyan G.A.** gorabramyan@sfnedu.ru

Southern Federal University

Russia, Rostov-on-Don

The article analyzes current trends in socio-psychological management in the context of digitalization and transformation of business processes. The research covers the introduction of HR technologies, the development of corporate culture, motivational tools, as well as cases of Russian and international companies. The purpose of the

work is a comprehensive analysis, systematization and evaluation of modern socio-psychological management tools, identifying their role in the transformation of management practices, substantiating their effectiveness in solving key management tasks related to motivation, development, communication and building a favorable organizational climate. The object of the research is modern socio-psychological management tools in Russian companies. The subject of the research is the processes of transformation of HR practices through the integration of KPIs/SMART with psychological factors (motivation, climate, engagement). Materials and methods of research. In the course of the research, scientific and analytical sources were systematized, which made it possible to trace the evolution of socio-psychological approaches in management. In addition, cases of organizational growth of Russian companies (Kion, S7 Group, Aviasales, Tinkoff, FscoreLab), practices of integrating KPIs/SMART with psychological factors, as well as publications from 2018–2025 were analyzed, primarily in terms of their impact on motivation, engagement, job satisfaction, psychological climate and reduced staff turnover.

Keywords: socio-psychological management, staff motivation, neuromanagement, HR brand.

For citation:

Glamazda A.V., Shevchenko D.A., Abramyan G.A. Transformation of socio-psychological tools of personnel management in modern organizations. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 2. P. 53-65. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-2-53-65.

Введение

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена глубокими системными сдвигами в экономике и социально-трудовых отношениях, происходящими в условиях цифровизации, глобализации и постоянно меняющейся конкурентной среды.

Среди основных тенденций развития менеджмента в XXI веке следует выделить углубление понимания роли человеческого фактора в процессе управления организациями и возрастающее внимание к социально-психологической составляющей деятельности. В настоящее время человеческий капитал признается главным источником добавленной стоимости в экономической системе страны. Именно квалифицированные специалисты разрабатывают инновационные решения, стратегии повышения производительности труда, предоставляют высокотехнологичные услуги и выполняют задачи, направленные на обеспечение эффективности операционных процессов. Управление становится одним из наиболее критически важных направлений деятельности для любой организации, исходя из осознания того, что люди являются основным ресурсом и ключевым фактором успеха в современном мире бизнеса [2].

В современном менеджменте социально-психологическое управление приобретает стратегическое значение на фоне цифровизации и конкуренции за таланты. Традиционные HR-системы российских компаний фокусируются на KPI и SMART-целях, игнорируя психологические факторы мотивации, что приводит к текучести кадров и низкой вовлеченности. Противоречие между краткосрочной эффективностью и долгосрочной лояльностью требует комплексной модели, интегрирующей климат и участие сотрудников.

Несмотря на немалую изученность данного направления существуют нерешенные проблемы. В первую очередь, фрагментарность HR-инструментов в российских компаниях (Kion, S7 Group, Aviasales, Tinkoff, FscoreLab), где KPI/SMART игнорируют психологический климат и удовлетворенность трудом. Также высокая текучесть кадров и низкая вовлеченность из-за несбалансированной мотивации. И, наконец, отсутствие комплексной модели интеграции социально-психологических факторов с KPI для долгосрочной лояльности.

Целью работы является комплексный анализ, систематизация и оценка современных социально-психологических инструментов управления, выявлении их роли в трансформации управленческих практик, обосновании их эффективности при решении ключевых управленческих задач, связанных с мотивацией, развитием, коммуникацией и построением благоприятного организационного климата.

Объектом исследования являются процессы трансформации HR-практик в российских компаниях в условиях интеграции социально-психологических факторов в систему управления персоналом.

Предметом исследования являются современные социально-психологические инструменты управления и механизмы их интеграции с KPI/SMART-подходами, направленные на повышение мотивации, вовлеченности, улучшение организационного климата и снижение текучести персонала.

Методология исследования

В ходе исследования и раскрытия основного материала был применён комплекс общенаучных и специальных методов познания (кейс-метод). Основу методологии составил теоретико-методологический анализ отечественных и зарубежных научных публикаций, посвящённых проблематике социально-психологического

управления, мотивации персонала, организационного климата и трансформации HR-практик в условиях цифровизации. Существенное внимание было уделено изучению и анализу нормативно-правовых актов Российской Федерации, регламентирующих трудовые отношения, управление персоналом и защиту прав работников, что позволило учесть правовые ограничения и институциональные условия применения исследуемых инструментов.

Эмпирическую базу исследования составили кейс-стади HR-практик ведущих российских компаний (Kion, S7 Group, Aviasales, Tinkoff, FscoreLab), в рамках которых был проведён анализ используемых систем мотивации, вовлечённости персонала и механизмов интеграции социально-психологических факторов с KPI и SMART-целями. Дополнительно был осуществлён сравнительный анализ научных и аналитических публикаций за период 2018–2025 гг., что позволило выявить ключевые тенденции и направления эволюции социально-психологических подходов в управлении.

Результаты предшествующих исследований

Вопросы социально-психологического управления на протяжении последних десятилетий находятся в центре внимания отечественных и зарубежных исследователей и рассматриваются в контексте мотивации персонала, формирования организационного климата, развития управленческих компетенций и внедрения современных HR-технологий. Современные исследования отражают переход от преимущественно административно-экономических моделей управления к человекоориентированным подходам, в которых человеческий капитал признаётся ключевым фактором устойчивого развития организаций.

Так, Третьякова Е.П. [1] в своих работах анализирует эволюцию представлений о технологиях управления, подчёркивая трансформацию классических управленческих функций в систему HR-инструментов, ориентированных на развитие персонала, вовлечённость и формирование благоприятной организационной среды. Автор акцентирует внимание на необходимости адаптации управленческих технологий к изменяющимся социально-экономическим условиям и ценностным ориентирам работников.

Кирный Ф.Ф. и Даракчян Г.О. [2] предлагают методические подходы к оценке эффективности управления персоналом на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI), рассматривая их как инструмент формализации управленческих решений и повышения прозрачности оценки результатов деятельности сотрудников и подразделений. Вместе с тем в их исследованиях акцент делается преимущественно на количественных показателях, без достаточного учёта социально-психологических факторов.

Куликов А.В. [3] сосредотачивается на роли управленческого персонала в стратегическом планировании и реализации проектов, подчёркивая значение лидерства, управленческого мышления и координации человеческих ресурсов для достижения долгосрочных целей организации. Его работы подтверждают важность человеческого фактора в реализации стратегий развития.

Ростовцева М.В. [5] исследует социально-психологический климат и удовлетворённость трудовой деятельностью в системе государственного управления, выявляя взаимосвязь между условиями труда, стилем руководства и уровнем мотивации работников. Полученные выводы демонстрируют, что благоприятный психологический климат выступает значимым фактором повышения эффективности и стабильности кадрового состава.

Значительный вклад в развитие теории организационного поведения внес Е.А. Locke [4], систематизировавший принципы evidence-based management. В его работах обоснована необходимость принятия управленческих решений на основе эмпирических данных, научных доказательств и объективной оценки поведения сотрудников, что закладывает основу для интеграции психологических и управленческих подходов.

В работах Смирновой А.В. [8] и Соловьёвой О.В. [9] представлены нейронаучные подходы к изучению поведения человека, обучения взрослых и процессов принятия решений. Авторы рассматривают возможности применения достижений когнитивной нейропсихологии и нейронаук в управлении и образовании, подчёркивая их потенциал для повышения эффективности мотивационных и обучающих программ.

Соловьёва Н.С. [10] и Акиндинова М.А. [12] анализируют современные методы мотивации персонала и эволюцию HR-подходов, уделяя внимание нематериальным стимулам, корпоративной культуре и вовлечённости сотрудников. Их исследования отражают тенденцию перехода к комплексным моделям управления персоналом, ориентированным на долгосрочную лояльность работников.

Несмотря на значительный массив научных исследований, охватывающих отдельные аспекты социально-психологического управления, в существующих работах отсутствует целостная интеграция нейронаучных подходов с формализованными системами KPI и SMART-целями, направленная на снижение текучести кадров и повышение вовлечённости персонала в российских компаниях. Данный пробел определяет актуальность настоящего исследования и необходимость разработки комплексной модели социально-психологического управления.

Таким образом в научной литературе и практике управления на настоящий момент недостаточно систематизировано и полно раскрыто содержание, функциональное назначение и классификация социально-психологических инструментов управления для условий современной трансформации бизнес-процессов, цифровизации хозяйственной деятельности и изменения требований к управленческим компетенциям. Кроме того, существует разрыв между теоретическими разработками в сфере управления и практическими возможностями внедрения этих инструментов в организациях среднего и малого бизнеса.

Обоснование и обсуждение выдвинутой гипотезы

Гипотеза исследования заключается в том, что интеграция социально-психологических факторов управления с системой KPI/SMART положительно влияет на вовлечённость и лояльность персонала, а также способствует снижению текучести кадров в российских компаниях. Организации всё чаще сталкиваются с необходимостью выбора управленческих инструментов, обеспечивающих рациональное соотношение результатов и затрат.

Современная деловая среда характеризуется конкуренцией за таланты, дефицитом квалифицированных специалистов, ускорением технологических изменений и трансформацией ценностных ориентиров трудовой занятости. В этих условиях социально-психологические инструменты управления рассматриваются не только как средство повышения производительности и экономической эффективности, но и как фактор формирования HR-бренда, укрепления деловой репутации, снижения текучести кадров и повышения лояльности персонала [1].

Ключевой задачей руководства компании становится развитие системы управления трудовыми ресурсами. Компетентный персонал выступает значимым фактором прибыльности, конкурентоспособности и устойчивого развития организации. При этом недооценка повышения квалификации сотрудников, корпоративной культуры, психологического климата и организационной атмосферы снижает эффективность управленческих решений. Инвестиции в развитие персонала и создание благоприятных условий труда, напротив, способствуют повышению результативности и сокращению издержек [3; 4].

В условиях усложнения организационных структур и интенсификации трудового процесса возрастает значение социально-психологических инструментов управления. Они позволяют выстроить эффективную коммуникацию и обеспечить устойчивую связь между сотрудниками, подразделениями и организацией при сопоставимых условиях качества продукции, уровня квалификации и технологического оснащения.

На основе анализа научных источников, нормативно-правовых документов и практического опыта организаций выделены ключевые объекты воздействия в системе социально-психологического управления: профессиональный рост и развитие, мотивация, удовлетворённость работой, организационная атмосфера и психологический климат в коллективе (рис. 1.).

Выделение именно этих аспектов обусловлено тем, что развитие профессионализма напрямую связано с эффективностью организации, мотивация служит движущей силой активности и инновационного поведения, степень удовлетворённости работой оказывает влияние на производительность и лояльность, а рабочая атмосфера определяет психологический климат, уровень доверия и качество коммуникации внутри коллектива.

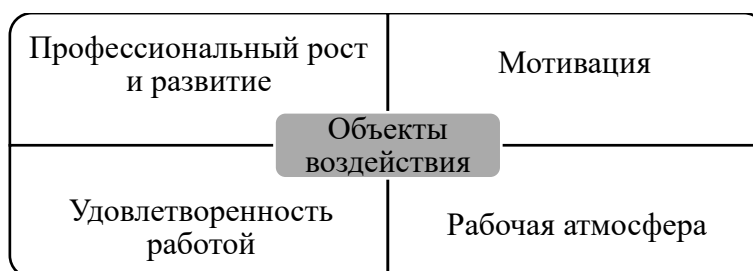


Рис. 1. Объекты воздействия в рамках социально-психологического управления¹

Цель применения инструментов социально-психологического управления состоит в повышении качества внутриорганизационной коммуникации и обеспечении достижения стратегических целей организации. Практика крупных компаний показывает, что такие инструменты используются для развития группового взаимодействия, укрепления организационного климата, повышения лояльности персонала и формирования устойчивой системы нематериальной мотивации.

¹ Составлено авторами.

Так, в Кипр применяются спортивные марафоны, языковые клубы, офисная йога, образовательные лекции, вечера настольных игр и благотворительные активности, связанные с помощью приютам для домашних животных [6]. В «Нетологии» при удалённом формате работы используются командные спортивные соревнования «Нетотурнир», а также ежегодная программа «перформанс ревью», предусматривающая оценку результатов сотрудника руководителями и коллегами с возможностью последующего повышения и увеличения заработной платы. В «Лаборатории Касперского» социально-психологические инструменты представлены медицинской поддержкой, массажным кабинетом, спортивной инфраструктурой, сауной, музыкальной комнатой, компенсацией детских лагерей и релокационными выплатами [7]. В S7 Group в качестве нематериальной мотивации используется система скидок на перелёты, зависящая от стажа работы сотрудника и распространяющаяся на членов его семьи; также компанией организованы два бесплатных детских сада рядом с аэропортами Домодедово и Толмачево [8].

Анализ приведённых примеров позволяет выделить ориентацию компаний на повышение статуса личности, развитие групповых связей, формирование благоприятного психологического климата, укрепление этических норм поведения и улучшение коммуникации. В современных условиях к основным инструментам социально-психологического управления относятся мотивация, коммуникация, лидерство, управление конфликтами, тренинги, нейромаркетинг и обучение [9]. При этом их комплексное внедрение характерно преимущественно для крупных компаний, тогда как малый и средний бизнес чаще ограничиваются материальной мотивацией, базовыми каналами коммуникации и первичным обучением [10].

Значимость социально-психологических методов определяется их влиянием на организацию рабочих мест, качество коммуникационной среды, производительность труда и экономическую эффективность. По результатам анализа научной литературы основными инструментами социально-психологического управления определены мотивация, коммуникация, лидерство, управление конфликтами, тренинги, нейромаркетинг и обучение (рис. 2). Тимбилдинг, премирование и сходные практики целесообразно рассматривать как конкретные формы реализации указанных инструментов.

Мотивационное воздействие является одним из ключевых направлений социально-психологического управления. Мотивация может иметь материальные и нематериальные формы, однако в современных организациях всё большее значение приобретают нематериальные стимулы, поскольку они требуют меньших финансовых затрат и соответствуют логике социально-психологических концепций управления. Для сотрудников значимыми остаются поощрение, публичная похвала, возможность самореализации, профессионального и карьерного роста [11].

В настоящие годы многие предприниматели заблуждаются во мнении, что социально-психологические методы управления возникли в современном обществе и являются до конца не изученными. Это заблуждение, в свою очередь, выступает как один из стопорящих факторов популяризации внедрения в организации социально-психологических методов управления.



Рис. 2. Инструменты социально-психологического управления

По результатам исследования наиболее распространёнными инструментами нематериальной мотивации являются корпоративные мероприятия и публичная похвала [13]. Анализ практик крупных российских компаний показывает, что социально-психологические методы управления реализуются через гибкие форматы занятости, социальные льготы, программы поддержки сотрудников и механизмы долгосрочной мотивации.

Альфа-Банк предоставляет сотрудникам возможность выбора места работы: дома, в коворкинге либо в смешанном формате. В коворкингах предусмотрены рабочие и рекреационные зоны, фудкорты и тренажёрные залы; также работникам предоставляются ДМС и консультации психолога. ООО «Полиметалл» компенсирует сотрудникам перелёт на отдых в обе стороны, а детям работников предоставляет бесплатные путёвки в лагерь. Aviasales, имея офисы в Санкт-Петербурге и на Пхукете, позволяет сотрудникам выбирать место проживания и работы; при переезде в Азию компания оплачивает авиабилеты, визы и временное проживание в отеле [14].

Отдельную группу составляют более затратные социально-психологические методы, ориентированные на долгосрочную мотивацию и применяемые преимущественно в крупном бизнесе. Так, «Яндекс» с 2012 года предоставляет сотрудникам опционы по итогам полугодия; по данным компании, её ценными бумагами владеет около 50% персонала [15]. Сходный подход использует «Тинькофф», в настоящее время — «Т-Банк»: в 2016 году компания выкупила акции на несколько миллионов долларов для опционной программы топ-менеджеров, а в 2021 году выделила 3,35 млн депозитарных расписок TCS Group для 300 руководителей разного уровня общей стоимостью более 22 млрд рублей [16].

Группа компаний «Самолет», относящаяся к крупнейшим федеральным корпорациям в сфере proptech и девелопмента, разработала долгосрочную программу социально-психологического воздействия на сотрудников на 2023–2025 годы. Она предполагает выплату долгосрочной части вознаграждения работникам, достигшим высоких показателей, при этом размер выплаты связан со стоимостью акций компании. Доступ сотрудников к участию в программе был расширен в два раза.

В 2024 году «Авито» запустила программу мотивации, направленную на согласование интересов сотрудников и руководства в долгосрочной перспективе. Механизм основан на росте рыночной стоимости компании и отличается более высокой частотой монетизации: первый доход сотрудник может получить уже через шесть месяцев работы. Дополнительно компания использует офисные пространства для восстановления ресурса сотрудников, включая спортивные зоны, места для сна и музыкальные элементы рабочей среды.

Такие инструменты способствуют поддержанию работоспособности сотрудников, снижению монотонности трудового процесса и повышению результативности. Их экономический эффект связан с тем, что работник видит личный вклад в развитие компании, что усиливает вовлечённость и способствует масштабированию бизнеса.

В практике социально-психологического управления также применяется грейдовая дифференциация мотивации, при которой вид и размер поощрения зависят от уровня должности. В ПАО «Сбербанк» используется корпоративная пенсионная программа с выгодными условиями накопления, льготные банковские продукты, повышенные проценты по вкладам, индивидуальные условия по ипотечным и потребительским кредитам, а также отсутствие комиссии при обслуживании счетов и карт. Для руководителей предусмотрены дополнительные меры поддержки: личный автомобиль с водителем, парковочное место либо помощь секретаря [17].

Рассмотренные методы влияют на социальный статус сотрудников и формируют дополнительные основания для сохранения трудовых отношений. В долгосрочной мотивации технологические компании применяют более разнообразные инструменты, фактически сближая роль работников с позицией партнёров или бенефициаров. Это усиливает ощущение значимости сотрудника в организации и позволяет воздействовать как на социальный статус, так и на психологическую составляющую трудового поведения.

Важным направлением социально-психологического управления выступает управление конфликтами. Конфликты могут возникать не только между отдельными сотрудниками, но и между подразделениями, процессами и структурными элементами организации. Поэтому их предупреждение и регулирование следует рассматривать как самостоятельную задачу социально-психологического управления.

Конфликты на рабочем месте напрямую сказываются на социальном климате организации, отчасти оказывают воздействие на корпоративную культуру. В этой связи полезны психологические инструменты рис. 3).

С управленческой позиции важной задачей является формирование эффективной коммуникации, снижение социально-культурных издержек и ограничение их влияния на рабочий процесс. Это напрямую связано с поддержанием коллективной работоспособности.

Отдельным инструментом социально-психологического управления выступает обучение. Его внедрение предполагает проведение специализированных тренингов и образовательных программ для руководителей и сотрудников, направленных на развитие навыков коммуникации, управления конфликтами, мотивации и работы с персоналом. Эффективность таких мероприятий требует постоянного мониторинга и обратной связи, позволяющих адаптировать инструменты к потребностям организации.



Рис. 3. Психологические инструменты в рамках управления конфликтами в организации²

Значимым условием применения социально-психологических методов является высокий уровень профессиональной подготовки специалистов. Анализ современных практик показывает, что использование таких методов повышает статус сотрудников, усиливает их ответственность за результаты труда и может способствовать росту доходности компании.

При этом рассмотренные выше практики характерны преимущественно для крупного бизнеса, располагающего необходимыми организационными и финансовыми ресурсами. Это определяет необходимость дальнейшего изучения востребованности и применимости социально-психологических инструментов управления в малом и среднем бизнесе.

Вовлечённые сотрудники демонстрируют более высокий уровень лояльности, удовлетворённости работой и готовности участвовать в достижении целей организации. Корпоративное обучение, согласно результатам исследований, влияет на эффективность бизнеса и привлекательность рабочего места, вследствие чего крупные корпорации создают специализированные подразделения по обучению персонала.

Таблица

Вариации обучения в организации в рамках социально-психологического подхода³

Корпоративные программы обучения	Чему учить	Лучше всего подходит для
Обучение лидерству	<ul style="list-style-type: none"> – Эффективное общение; – принятие решений; – решение проблем; – управление временем; – разрешение конфликтов; – построение команды; – стратегическое мышление; – эмоциональный интеллект. 	<ul style="list-style-type: none"> – Менеджеры; – руководители команд; – начинающие лидеры.
Развитие технических навыков	<ul style="list-style-type: none"> – Владение программным обеспечением; – анализ данных; – языки программирования; – устранение технических неполадок; – отраслевые инструменты; – управление базами данных; – системы обслуживания клиентов; – ИТ-безопасность. 	<ul style="list-style-type: none"> – ИТ-специалисты; – инженеры; – технический персонал; – сотрудники, использующие программное обеспечение и оборудование.
Обучение соблюдению требований	<ul style="list-style-type: none"> – Нормативные требования; – политика компании; – управление рисками; – защита данных; – этическое принятие решений; – борьба с преследованиями и дискриминацией; – процедуры отчетности; – подготовка к аудиту. 	<ul style="list-style-type: none"> – Все сотрудники.

² Составлено авторами

³ Систематизировано авторами.

Окончание табл.

Корпоративные программы обучения	Чему учить	Лучше всего подходит для
Обучение технике безопасности	<ul style="list-style-type: none"> – Распознавание опасностей; – порядок действий в чрезвычайных ситуациях; – средства индивидуальной защиты (СИЗ); 	– Все сотрудники.
Обучение адаптации и ориентации	<ul style="list-style-type: none"> – Обзор компании; – ролевые ожидания; – культура компании; – политики и процедуры; – технологии и инструменты; – льготы и компенсации; – экскурсия по объекту; – представление команды. 	<ul style="list-style-type: none"> – Новые сотрудники; – сотрудники, переходящие на новые должности.
Обучение навыкам межличностного общения	<ul style="list-style-type: none"> – Коммуникативные навыки; – работа в команде и сотрудничество; – решение проблем; – управление временем; – эмоциональный интеллект; – адаптивность; – разрешение конфликтов; – лидерские качества. 	– Все сотрудники.
Обучение продажам	<ul style="list-style-type: none"> – Знание продукта; – методы продаж; – управление взаимоотношениями с клиентами; – коммуникативные навыки; – навыки ведения переговоров; – инструменты и технологии продаж; – управление временем; – тенденции рынка и отрасли. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отделы продаж; – представители службы поддержки клиентов.
Обучение по продукту	<ul style="list-style-type: none"> – Знание продукта; – технические характеристики; – целевая аудитория; – конкурентный анализ; – методы продаж; – часто задаваемые вопросы клиентов; – обновления и выпуски продукта; – использование и устранение неполадок. 	<ul style="list-style-type: none"> – Отделы продаж; – Служба поддержки клиентов; – Конечные пользователи.
Тренинг по разнообразию и чувствительности	<ul style="list-style-type: none"> – Понимание разнообразия; – инклюзивный язык; – неосознанная предвзятость; – культурная осведомленность; – предотвращение преследований; – создание инклюзивной среды; – эффективная коммуникация; – соблюдение законодательства. 	– Все сотрудники.

Комплексное применение социально-психологических инструментов управления позволяет учитывать особенности коллектива, конкретизировать цели и повышать результативность деятельности организации. Их использование способствует улучшению организационных показателей, развитию командного взаимодействия и повышению способности сотрудников решать профессиональные задачи.

Высокая профессиональная подготовка предполагает наличие знаний, навыков, компетенций и профессиональных качеств, необходимых для выполнения задач в конкретной сфере деятельности. Обучение, как правило, включает формирование теоретической базы и последующую практическую отработку материала на кейсах или проблемах конкретной организации с применением моделей управленческого консультирования.

При системном подходе к обучению сначала определяются стратегические цели, задачи и необходимые компетенции сотрудников. В среднем и крупном бизнесе для этих целей могут создаваться специализированные подразделения или назначаться ответственные сотрудники, обеспечивающие планирование, подбор образовательных программ, преподавателей, технологий обучения, а также систему оценки и обратной связи. Недостаточный учёт этих элементов снижает эффективность обучения. Особое значение имеет регулярное обновление требований к компетенциям, поскольку быстрое изменение условий деятельности требует постоянного профессионального развития.

Регулярное повышение квалификации выступает необходимым условием развития организации, поддержания компетентностной среды и достижения стратегических целей с минимальными издержками. Специалисты должны иметь возможность получать новые знания с учётом потребностей компании, профессионального роста и самореализации. При внедрении новых технологий обучение целесообразно организовывать заранее, чтобы выявить слабые стороны подготовки и обеспечить готовность сотрудников к работе с новым программным обеспечением или оборудованием.

Обучение связано со стандартизацией и регламентацией управленческих процессов. Организации могут использовать общепринятые стандарты менеджмента, ГОСТы, системы менеджмента качества, а также разрабатывать собственные регламенты и нормы выполнения операций. Для оценки результатов и мотивации применяются системы ключевых показателей эффективности (KPI).

Компании также используют программы сотрудничества с образовательными организациями, включая курсы повышения квалификации. Средний и крупный бизнес нередко заключает долгосрочные договоры с вузами и организациями дополнительного образования для системной подготовки кадров и целевого обучения. При этом значение имеет не только организационная среда, но и готовность самого сотрудника к самообразованию, изучению новых технологий и профессиональному развитию.

Профессиональные качества менеджера могут развиваться через обучение, тренинги, самообразование и практический опыт. К таким формам относятся программы управленческой подготовки, коучинг, семинары, конференции, изучение специализированной литературы и обмен профессиональным опытом. Развитие управленческого состава способствует формированию лидерского потенциала, повышению эффективности управления персоналом, реализации стратегий роста и инноваций, а также развитию отношений с клиентами и партнёрами.

Обучение тесно связано с адаптацией персонала. Новый сотрудник, даже обладая высоким уровнем квалификации, нуждается в освоении специфики управления, программного обеспечения и технологических процессов конкретной организации. Для этого обычно используется наставничество, позволяющее интегрировать специалиста в рабочие процессы, коллектив и систему организационных ценностей.

Отдельное значение имеют стиль управления и лидерства. Демократизация управленческих практик повышает вовлечённость сотрудников, качество коммуникации и эффективность обратной связи. Применение социально-психологических методов позволяет определить роли работников в группе, выявить лидеров, связать мотивацию сотрудников с результатами деятельности, обеспечить коммуникацию и регулирование конфликтов.

Развитие лидерских качеств руководителей связано с обучением и тренинговой подготовкой. Современный руководитель должен обладать эмоциональным интеллектом, навыками коммуникации, способностью взаимодействовать с разными типами личности, координировать процессы и формировать целевые установки для коллектива. Особое значение имеет стратегическое мышление, поскольку постановка целей по технологии SMART обеспечивает реалистичность задач и их адекватное восприятие сотрудниками.

Эффективный лидер должен прогнозировать результаты деятельности, подбирать социально-психологические инструменты для достижения целей, воспринимать и интерпретировать информацию на разных уровнях управления, учитывать мнение сотрудников и принимать обоснованные решения. По мнению В. Е. Алексеевой [18], качественная коммуникация может выступать самостоятельным фактором мотивации. Мотивированные сотрудники, в свою очередь, демонстрируют более высокую продуктивность и лояльность.

Важной характеристикой руководителя является способность принимать взвешенные управленческие решения на основе анализа альтернатив, экспертных оценок, метода Дельфи, оценки рисков и возможных последствий. Руководитель несёт персональную ответственность за принятые решения и результаты их реализации. Эмоциональный интеллект также связан с управлением конфликтами и мотивацией: лидер должен контролировать собственные эмоции, поддерживать благоприятный климат и распознавать эмоциональное состояние сотрудников.

Нейроменеджмент представляет собой инструмент социально-психологического управления, основанный на использовании данных когнитивной нейробиологии, нейровизуализации, когнитивной психологии и нейроэкономики. Его применение позволяет глубже анализировать мотивацию, когнитивное обучение, процессы принятия решений, запоминание и поведение участников коллективной работы. Цель нейроменеджмента заключается в снижении стресса и уменьшении конкуренции между подразделениями и сотрудниками [19].

Этот подход исходит из необходимости учитывать в управлении не только логику и факты, но также эмоции и мнения. Эмоциональные реакции присутствуют во всех корпоративных процессах и могут как усиливать, так и снижать результативность деятельности. Поэтому задача руководителя состоит в формировании благоприятного эмоционального фона и рассмотрении эмоций как значимого ресурса управления [20].

Понимание нейробиологических механизмов поведения повышает качество взаимодействия руководителей и сотрудников на разных уровнях организации. В этом контексте матричная система управления может способствовать развитию коммуникации, снижению зависимости от модели единоличного руководства и усилению горизонтального взаимодействия.

В современных условиях нейроменеджмент часто связывается не только с внутриорганизационными процессами, но и с применением нейротехнологий во взаимодействии с потребителями и при создании новых продуктов. Отдельным направлением выступает нейропредпринимательство. Нейротехнологии используются в финансовой сфере, включая скоринг и анализ данных из разных источников; примером является FscoreLab, позволяющая с помощью нейросетевых технологий оценивать рентабельность потенциальных решений на основе параметров из социальных сетей «ВКонтакте» и «Одноклассники». Кроме того, нейротехнологии применяются в пищевой промышленности для изучения восприятия продукта и в торговле для измерения покупательского опыта. Нейропредпринимательство использует внутренние характеристики для исследования нейронной основы инноваций и развития компании [21].

Применение социально-психологических инструментов, включая нейроменеджмент, должно соответствовать трудовому законодательству, законодательству о защите прав потребителей, локальным актам организации, регламентам подразделений, этическим кодексам, стандартам и коллективному трудовому договору. Трудовой кодекс Российской Федерации и отраслевые акты закрепляют права работников, включая право на достойные условия труда, защиту от дискриминации и неправомерного увольнения [22].

Дополнительно применение таких инструментов связано с законодательством о персональных данных [23], развитии бизнеса [24], некоммерческих организациях [25] и информации [26]. При обработке сведений о работниках необходимо получать согласие на обработку данных, обеспечивать конфиденциальность и информационную безопасность. Нарушение этих требований может привести к репутационным рискам, ухудшению HR-бренда и снижению конкурентоспособности, включая риск утечки кадров.

Конституция РФ и ТК РФ закрепляют запрет дискриминации по полу, расе, национальности, возрасту, религии и иным признакам. Работодатели и руководители обязаны соблюдать принципы равенства возможностей и справедливого обращения с персоналом. Кроме того, трудовое законодательство требует обеспечения безопасных условий труда, поэтому социально-психологические инструменты не должны создавать риски для сотрудников. Важным направлением также является профилактика психологической и эмоциональной нагрузки и поддержка работников в стрессовых ситуациях.

Трудовое право и коллективный договор задают правовые гарантии защиты интересов работников и предотвращения злоупотреблений. Для применения социально-психологических инструментов организации разрабатывают локальные акты: положения о KPI, мотивации, обучении и развитии персонала. Такие документы формируют прозрачную основу регулирования возможных конфликтов и применения управленческих инструментов.

Для снижения правовых и репутационных рисков сотрудники кадровых служб, формальные и неформальные лидеры, а также менеджеры среднего звена могут проходить обучение по вопросам трудового законодательства. Закон определяет допустимые границы применения социально-психологических инструментов и обеспечивает этичность управленческих практик. За соблюдение трудового законодательства персональную ответственность несёт руководитель организации; при выявлении нарушений возможны санкции [27].

Использование социально-психологических инструментов требует баланса между правовыми требованиями и психологическими принципами. Организации должны учитывать изменения законодательства и корректировать применяемые практики с учётом новых требований [28].

Применение таких инструментов способствует повышению эффективности коллектива, росту производительности труда, снижению конфликтности и улучшению рабочей атмосферы [29]. При научно обоснованном и методичном использовании они могут поддерживать развитие HR-бренда и внутреннее развитие организации. За реализацию этих процессов должен отвечать квалифицированный специалист, обладающий стратегическим мышлением, коммуникативными навыками, способностью мотивировать, принимать решения и применять эмоциональный интеллект.

Нейроменеджмент, опирающийся на нейробиологические механизмы рабочего дня и принцип «подход–схема–реакция», направлен на улучшение физического и эмоционального состояния сотрудников. Согласование внутренней мотивации с производственным поведением повышает устойчивость организационных результатов, а также способствует развитию саморегулирующейся организационной культуры.

Проблемой остаётся недостаточная адаптация существующих методов исследования к условиям малого бизнеса. При этом предприниматели проявляют интерес к этому направлению. Начинающие компании могут использовать решения, основанные на опыте крупных корпораций, однако такие инструменты требуют адаптации к специфике конкретной организации. Универсальные модели не всегда применимы, что создаёт потребность в собственных исследованиях, ограниченных ресурсами и временными затратами.

Заключение

Проведённое кейс-исследование показало, что социально-психологические инструменты управления представляют собой многоаспектную систему, включающую мотивацию, коммуникацию, лидерство, управление конфликтами, обучение и нейроменеджмент.

Социально-психологические инструменты управления при комплексном и систематическом применении способствуют повышению производительности труда, снижению текучести кадров, укреплению организационной культуры и формированию привлекательного HR-бренда компании. Практика ведущих российских организаций (KION, «Яндекс», Tinkoff, S7 Group, Aviasales, «Альфа-Банк») показывает, что компании, инвестирующие в развитие социально-психологических аспектов управления, достигают выраженного конкурентного преимущества на рынке труда.

Крупные корпорации применяют полный спектр инструментов, включая долгосрочные программы мотивации на основе участия в капитале и развёрнутые системы обучения. Малый и средний бизнес ограничиваются базовыми комплексом материальной мотивации и первичными коммуникационными каналами, что обуславливает необходимость разработки адаптивных моделей социально-психологического управления для организаций различного размера.

Реализация социально-психологических инструментов должна осуществляться в полном соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, законодательством о защите персональных данных и внутренними локальными актами организации. Перспективным направлением выступает интеграция методов нейроменеджмента с традиционными инструментами управления. Организациям целесообразно проводить комплексный аудит существующих практик; развивать управленческий персонал; внедрять системы мониторинга удовлетворённости сотрудников; совершенствовать внутриорганизационную коммуникацию; обеспечивать полное соответствие применяемых инструментов законодательству.

Литература

1. *Третьякова Е.П.* Генезис представлений о сущности технологий управления // Russian Journal of Education and Psychology. 2022. № 4. С. 928–933.
2. *Кирный Ф.Ф., Даракчян Г.О.* Оценка эффективности управления персоналом // Форум молодых ученых. 2022. № 6 (70). С. 77–82.
3. *Куликов А.В.* Стратегическое планирование в управлении проектами: роль руководства // Вестник науки. 2025. №2 (83). С. 77–122.
4. *Locke A. Edwin Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management.* New York: John Wiley & Sons, 2011. – 688 p.
5. *Ростовцева М.В.* Исследование социально–психологического климата и уровня удовлетворенности сотрудников своим трудом в аппарате правительства Красноярского края // Психология и психотехника. 2022. № 4.
6. Особенности системы мотивации в Лаборатории Касперского [Электронный ресурс]. URL: <https://careers.kaspersky.ru/benefits> (дата обращения: 29.09.2025).
7. Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия: сб. науч. статей, приуроченный к 50–летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета / М–во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун–т; [редкол.: В.Ж. Дубровский, С.В. Орехова, Т.С. Орлова]. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2019. – 279 с.
8. *Смирнова А.В.* Нейронаучные инструменты в современном социологическом познании // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. №3 (42). С. 384–399.
9. *Соловьева О.В.* Психолого-педагогический анализ использования нейродидактики в обучении взрослых // Гуманизация образования. 2018. № 4. С. 102–108.
10. *Соловьева Н.С., Кавецкая Р.И.* Методы повышения мотивации персонала к трудовой деятельности в организации // Скиф. 2020. № 6 (46). С. 842–846.

11. Learning Phrase Representations using RNN Encoder–Decoder for Statistical Machine Translation / K. Cho [et al.] // Proceedings of the 2014 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP). – Doha, Qatar: Association for Computational Linguistics, 10/2014. – P. 1724–1734.
12. Акиндинова М.А. Эволюция подходов к управлению персоналом // Стратегии бизнеса. 2021. № 8. С. 78–84.
13. Ставицкий А.С. Специфика работы в Aviasales [Электронный ресурс]. URL: https://click-or-die.ru/2020/11/aviasales/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
14. Forbes экспертиза компании «Яндекс» [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=meplxki2nox995030167> (дата обращения: 24.08.2025)
15. Forbes экспертиза компании «Tinkoff» [Электронный ресурс]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=meplxm7w7kg210007813> (дата обращения: 29.09.2025).
16. Корпоративная пенсионная программа ПАО «Сбербанк» [Электронный ресурс]. URL: <https://npfsberbanka.ru/kpp/lp/sberbank/> (дата обращения: 29.09.2025).
17. Locke A. Edwin Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence–Based Management. New York: John Wiley & Sons, 2011. – 688 p.
18. Алексеева В.Е. Влияние занятиями физической культурой и спортом на когнитивные способности мозга человека // Материалы XI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». 2019. № 2. С. 140–144.
19. Смирнова А.В. Нейронаучные инструменты в современном социологическом познании // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. № 3 (42). С. 384–399.
20. Мацонашвили Т.Н. Дискуссии в СДПГ по проблеме соучастия в управлении предприятиями и экономикой / Т.Н. Мацонашвили: избранное // In memoriam. 2008. № 12. С. 44.
21. Джейкобс Ч.С. Нейроменеджмент / Ч. С. Джейкобс. – К.: Companion Group, 2011. – 208 с.
22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197–ФЗ (ред. от 31.07.2025) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (16.05.2025).
23. Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 № 152–ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (16.05.2023).
24. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209–ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 18.03.2025).
25. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7–ФЗ «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/
26. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149–З «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru>,
27. Ростовцева М.В. Исследование социально–психологического климата и уровня удовлетворенности сотрудников своим трудом в аппарате правительства Красноярского края // Психология и психотехника. 2022. № 4.
28. Нечитайло А.И., Нечитайло И.А Экономика предприятия: – Ростов–на–Дону: Феникс, 2016. – 415 с.
29. Особенности управления персоналом [Электронный ресурс]. URL <https://kontur.ru/articles/4396> (дата обращения: 28.09.2025).

References

1. Tretyakova E.P. The genesis of ideas about the essence of management technologies // *Russian Journal of Education and Psychology*. 2022. No. 4. pp. 928-933.
2. Kirny F.F., Darakchyan G.O. Evaluation of the effectiveness of personnel management // *Forum of Young Scientists*. 2022. No. 6 (70). pp. 77-82.
3. Kulikov A.V. Strategic planning in project management: the role of leadership // *Bulletin of Science*. 2025. No. 2 (83). pp. 77-122.
4. Locke A. Edwin Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence–Based Management. New York: John Wiley & Sons, 2011. – 688 p.
5. Rostovtseva M.V. A study of the socio–psychological climate and the level of employee satisfaction with their work in the office of the government of the Krasnoyarsk Territory // *Psychology and Psychotechnics*. 2022. № 4.
6. Features of the motivation system in Kaspersky Lab [Electronic resource]. URL: <https://careers.kaspersky.ru/benefits> (date of request: 09/29/2025).

7. Strategic priorities and drivers of enterprise development: collection of scientific papers. articles dedicated to the 50th anniversary of the Department of Enterprise Economics of the Ural State University of Economics / Moscow Institute of Science and Higher Education. education grew. Russian Federation, Ural State Economy University; [editors: V.J. Dubrovsky, S.V. Orekhova, T.S. Orlova]. Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2019. 279 p.
8. Smirnova A.V. Neuroscientific tools in modern sociological cognition // *Vectors of well-being: economics and society*. 2023. №3 (42). pp. 384-399.
9. Solovyova O.V. Psychological and pedagogical analysis of the use of neurodidactics in adult education // *Humanization of education*. 2018. No. 4. pp. 102-108.
10. Solovyova N.S., Kavetskaya R.I. Methods of increasing staff motivation for work in an organization // *Skif*. 2020. No. 6 (46). pp. 842-846.
11. Learning Phrase Representations using RNN Encoder–Decoder for Statistical Machine Translation / K. Cho [et al.] // Proceedings of the 2014 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP). – Doha, Qatar: Association for Computational Linguistics, 10/2014. – P. 1724–1734.
12. Akindinova M.A. Evolution of approaches to personnel management // *Business strategies*. 2021. No. 8. pp. 78-84.
13. Stavitsky A.S. Specifics of work in Aviasales [Electronic resource]. URL: https://click-or-die.ru/2020/11/aviasales/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
14. Forbes expertise of the Yandex company [Electronic resource]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=mepxki2nox995030167> (accessed: 08/24/2025)
15. Forbes expertise of the Tinkoff company [Electronic resource]. URL: <https://blogs.forbes.ru/2024/01/11/trend-na-motivaciju-kakie-kompanii-pooshhrjajut-sotrudnikov-cennymi-bumagami/?ysclid=mepxm7w7kg210007813> (accessed: 09/29/2025).
16. Corporate Pension Program of Sberbank PJSC [Electronic resource]. URL: <https://npfsberbanka.ru/kpp/lp/sberbank/> (accessed: 09/29/2025).
17. Locke A. Edwin Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence–Based Management. New York: John Wiley & Sons, 2011. – 688 p.
18. Alekseeva V.E. The influence of physical education and sports on the cognitive abilities of the human brain. // Materials of the XI International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum". 2019. No. 2. pp. 140-144.
19. Smirnova A.V. Neuroscientific tools in modern sociological cognition // *Vectors of well-being: economics and society*. 2023. No. 3 (42). pp. 384-399.
20. Matsonashvili T.N. Discussions in the SPD on the problem of complicity in the management of enterprises and the economy / T.N. Matsonashvili: favorites // *In memoriam*. 2008. No. 12. p. 44.
21. Jacobs C.S. Neuromanagement / C. S. Jacobs. – K.: Companion Group, 2011. – 208 p.
22. Labor Code of the Russian Federation No. 197–FZ dated 12/30/2001 (as amended on 07/31/2025) // *ConsultantPlus* [Electronic resource] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (05/16/2025).
23. Federal Law "On Personal Data" dated 07/27/2006 No. 152–FZ (latest edition) // *ConsultantPlus* [Electronic resource] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (05/16/2023).
24. Federal Law "On the development of small and medium–sized businesses in the Russian Federation" dated 07/24/2007 No. 209–FZ (last edition) // SPS "Consultant Plus" [Electronic resource]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (date of reference: 03/18/2025).
25. Federal Law No. 7–FZ of 12.01.1996 "On Non-profit Organizations" [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/
26. Federal Law No. 149–Z of July 27, 2006 "On Information, Information Technologies and Information Protection" [Electronic resource]. – URL: <https://www.garant.ru>,
27. Rostovtseva M.V. A study of the socio–psychological climate and the level of employee satisfaction with their work in the office of the government of the Krasnoyarsk Territory // *Psychology and psychotechnics*. 2022. № 4.
28. Nechitailo A.I., Nechitailo I.A. Enterprise Economics: Rostov–on–Don: Phoenix, 2016. 415 p.
29. Features of personnel management [Electronic resource]. URL <https://kontur.ru/articles/4396> (date of request: 09/28/2025).