

УДК 658.310.7

DOI [10.17150/1993-3541.2015.25\(3\).426-434](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(3).426-434)**Н. И. ГУСЕВА***Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»,
г. Москва, Российская Федерация***В. А. МОРЫЖЕНКОВ***Государственный университет управления,
г. Москва, Российская Федерация*

НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ, ОСНОВАННЫЙ НА ВОВЛЕЧЕНИИ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

Аннотация. Возможно ли трансформировать подход управления российскими компаниями, чтобы они стали более конкурентоспособными, и если да, то что должно лежать в основе данного подхода управления и сколько времени необходимо для такой трансформации? Поставив перед собой задачу найти ответ на данные вопросы, авторский коллектив начал исследовательский проект по разработке современного подхода управления, основанного на вовлечении сотрудников компаний в управление (Management by Engagement — МВЕ). С этой целью была разработана методология «Green Line 52», которая позволяет трансформировать подход управления за один год (52 недели), добиваясь выдающихся результатов деятельности компаний в краткосрочной и среднесрочной перспективах. Ответы, полученные в результате восьмилетних исследований (2007–2014), легли в основу данной статьи.

Ключевые слова. Организационные изменения; подходы управления; управление вовлечением; стратегические инициативы; Россия.

Информация о статье. Дата поступления 24 апреля 2015 г.; дата принятия к печати 12 мая 2015 г.; дата онлайн-размещения 30 июня 2015 г.

N. I. GUSEVA*National Research University Higher School of Economics,
Moscow, Russian Federation***V. A. MORYZHENKOV***State University of Management,
Moscow, Russian Federation*

ENGAGEMENT MANAGEMENT IN RUSSIA: MYTHS OR REALITY?

Abstract. Is it possible to transform management approaches in Russian companies to become more competitive? If yes, what has to be the basis of that approach and how much time is required to complete the transformation? In an attempt to answer these questions we started a research project to develop a modern management approach based on the employees' engagement in the management process (engagement management). For that purpose we developed a methodology called «Green Line 52» which allows to transform the management approach in one year (52 weeks) and reach outstanding results in performance in short and middle term perspectives. Major findings obtained within a seven-year study (2007–2014) are presented in this paper.

Keywords. Organizational changes; management approaches; engagement management; strategic initiatives; Russia.

Article info. Received April 24, 2015; accepted May 12, 2015; available online June 30, 2015.

Развитие и модернизация российского бизнеса являются ключевыми факторами повышения конкурентоспособности российской экономики в современных условиях. На сегодняшний день построение компаний мирового уровня базируется на более активной вовлеченности сотрудников в процесс генерации идей и инициатив внутри самой организации и их последующей реализации. Идеи по развитию бизнеса, генерируемые непосредственно сотрудниками компаний, и их преобразование в практику управления предприятиями являются крайне необходимым инструментом повышения конкурентоспособности российских компаний.

циатив внутри самой организации и их последующей реализации. Идеи по развитию бизнеса, генерируемые непосредственно сотрудниками компаний, и их преобразование в практику управления предприятиями являются крайне необходимым инструментом повышения конкурентоспособности российских компаний.

N. I. GUSEVA, V. A. MORYZHENKOV

Стратегические инициативы и идеи сотрудников следует рассматривать как способ проведения изменений, как критерий успешности и основу современного подхода управления, называемого «управление по ценностям» (Management by Values — MBV) и ориентированного на эффективный менеджмент и успешную деятельность компаний в XXI в.

Исследования в области современных теорий и практик управления показывают преимущество подхода, основанного на системе разделяемых ценностей в организации. Ценности выполняют связующую роль между практиками управления, персоналом и организационным поведением (J. Purcell, N. Kinnie, J. Swart, B. Rayton and S. Hutchinson [13]; N. Guseva [1; 9], G. Hofstede [11] и др.). В условиях глобальной конкуренции одной из основных задач, стоящих перед российскими компаниями, является формирование инновационных подходов управления и видения, основанных на ценностях (N. Guseva [7; 8]). Управление по ценностям позволяет организации максимально интегрировать ценности компании в повседневные практики управления, распространять стратегическое видение компании, повышать приверженность работников организации и увеличивать их производительность в ежедневной работе наряду с лучшей адаптацией к организационным реальностям (J. C. Collins and J. I. Porras [3]; P. Pruzan [14]; S. Dolan and S. Garcia [5]; S. Dolan, S. Garcia and B. Richley [4]; M. Schwartz [15]; E. Salas, C. Bowers, E. Edens [12] и др.).

В статье представлены результаты исследований, полученные авторским коллективом за 2007–2014 гг., инициированных ощущением необходимости преобразований и поиска современных подходов и практик управления российскими компаниями для устойчивого развития и операционной деятельности в условиях глобализирующейся экономики.

Проведенное эмпирическое исследование системы корпоративных ценностей и основных организационных тенденций в российских компаниях с использованием комбинации количественных и качественных методов исследования за 2007–2011 гг. позволило выявить дисбаланс, своеобразные «ножницы» между предпочитаемыми сотрудниками и реально существующими корпоративными ценностями в российских организациях [7].

В рамках данного исследования менеджеры российских компаний попросили отметить пять основных ценностей, которых они придержи-

ваются в компании, и проранжировать их по уровню значимости для формирования сильной корпоративной культуры (первый этап). Основные ценности, отмеченные респондентами, распределены следующим образом: 1-е место — доверие как наиболее значимая ценность; 2-е — лояльность; 3-е — мотивация; 4-е — участие сотрудников в процессе; 5-е — креативность (табл. 1). Большинство перечисленных ценностей соответствуют подходу MBV «управление по ценностям», однако это составляет систему «желаемых» ценностей для формирования сильной корпоративной культуры, отмеченных респондентами.

Таблица 1

**Ранжирование
предпочитаемых корпоративных ценностей
в российских компаниях за 2007–2011 гг.**

Ранг	Ценности	Москва	Байкальский регион	Всего
1	Доверие	90	22	112
2	Лояльность	66	12	78
3	Мотивация	51	24	75
4	Вовлечение сотрудников в процесс	49	12	61
5	Креативность	40	13	53
6	Дисциплина	35	13	48
7	Количественное производство	30	14	44
8	Оценка индивидуальных результатов	29	12	41
9	Преданность	24	12	36
10	Эффективность	23	12	35
11	Постоянное обучение	19	13	32
12	Рационализация	14	12	26
13	Конформизм	5	4	9

Второй этап исследования российских менеджеров выявил пять основных ценностей, которые реально существуют в компаниях, и уровень их значимости (табл. 2). Количественные результаты деятельности являются наиболее значимыми и лидируют в списке существующих корпоративных ценностей, далее следует дисциплина (2-е место) и мотивация (3-е место), лояльность (4-е место) и эффективность (5-е место).

Итак, результаты исследований реально существующих корпоративных ценностей отличаются от результатов исследования предпочитаемых ценностей и четко выделяют приоритет подхода «управление по инструкциям» (Management by Instructions — MBI), основанного на количественных показателях деятельности со-

PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

трудников, безоговорочной лояльности, строгой дисциплине и конформизме. Такие ценности, как мотивация (3) и эффективность (5) свидетельствуют о наличии подхода МВО «управление по целям». Таким образом, наблюдается большой разрыв, своеобразные «ножницы» между желаемыми и реально существующими ценностями в российских компаниях (табл. 3).

Таблица 2

Ранжирование реально существующих корпоративных ценностей в российских компаниях за 2007–2011 гг.

Ранг	Ценности	Москва	Байкальский регион	Всего
1	Количественное производство	71	53	124
2	Дисциплина	96	19	115
3	Мотивация	54	27	81
4	Лояльность	62	4	66
5	Эффективность	33	19	52
6	Рационализация	29	20	49
7	Конформизм	35	9	44
8	Доверие	36	2	38
9	Преданность	21	11	32
10	Креативность	23	1	24
12	Оценка индивидуальных результатов	6	2	8
11	Вовлечение сотрудников в процесс	7	5	12
13	Постоянное обучение	2	3	5

Таблица 3

Сравнение существующих и предпочитаемых корпоративных ценностей в российских компаниях за 2007–2011 гг.

Ценности	Существующие ценности	Предпочитаемые ценности	Дис-танция
Количественное производство	1	7	-6
Оценка индивидуальных результатов	12	8	+4
Вовлечение сотрудников в процесс	11	4	+7
Лояльность	4	2	+2
Дисциплина	2	6	-4
Рационализация	6	12	-6
Конформизм	7	13	-7
Мотивация	3	3	0
Эффективность	5	10	-5
Постоянное обучение	13	11	+2
Доверие	8	1	+7
Преданность	9	9	0
Креативность	10	5	+5

Максимально значимые «ножницы» реально существующих и предпочитаемых корпоративных ценностей в России наблюдаются по таким ценностям, как доверие (-7), вовлечение сотрудников в процесс (-7), креативность (-5) и оценка индивидуальных результатов (-4), которые являются ключевыми ценностями концептуального подхода MBV «управление по ценностям» и отсутствуют в корпоративной культуре российских компаний. Одновременно присутствует тенденция превалирования таких существующих ценностей, как количественное производство (+6), конформизм (+6), рационализация (+6) и жесткая дисциплина (+4), характерных для корпоративной культуры российских компаний и четко соответствующих концептуальному подходу MBI «управление по инструкциям».

Таким образом, исследование системы ценностей российских сотрудников за 2007–2011 гг. позволило выявить потенциал для разработки нового подхода управления, основанного на «стратегических инициативах» каждого, доверии и вовлечении сотрудников в процесс управления компанией.

Для вовлечения сотрудников в творческий процесс управления организацией была разработана методология «Green Line 52» (GL52), которая представляет собой алгоритм создания нового стратегического курса компании на основе вовлечения работников в процесс управления организацией (рис. 1). Предлагаемый подход базируется на результатах полученных исследований о возможности вовлечения сотрудников всех уровней в творческий процесс управления организацией и необходимости использования «стратегических инициатив» сотрудников, а методология GL52 основывается на принципах дорожного картирования (Road mapping), разработанных М. Garcia, О. Bray [6]. Отличительные характеристики данной методологии состоят в динамической настройке сценариев развития подразделения в структуре организации с учетом уровня внутренней корпоративной культуры и знаний специфики менеджмента компании, а не только не ограничиваясь влиянием внешней среды [2].

В методологии GL52, предназначенной для трансформации подхода менеджмента компании за один год (52 недели), выделяем четыре основных этапа:

1. Постановка целей — принимается решение о целях преобразования компании. В процессе их обсуждения в совете директоров, коммуникации с сотрудниками компании и бенчмаркинга мировых практик вырисовываются

N. I. GUSEVA, V. A. MORYZHENKOV

реальные цели и приоритеты, на которые компания намерена акцентировать свое развитие в краткосрочной и долгосрочной перспективах. В большинстве случаев это повышение эффективности деятельности и расширение бизнеса; делегирование развитием и управлением компании; отход собственника от активного вовлечения в процесс управления без потери контроля над деятельностью компании; снижение зависимости результатов деятельности компании от качества менеджмента и повышение контроля за финансовыми потоками; высокие результаты деятельности компании с целью более выгодной продажи бизнеса и др. Четкое понимание целей и приоритетов преобразования компании позволяет направлять процесс изменений компании в необходимом направлении с самого начала.

2. Генерирование идей и инициатив — усилия направлены на то, чтобы внутри компании сформировался и многократно умножился поток новых идей, так как при их отсутствии многие преобразования теряют смысл. Это возможно за счет переобучения сотрудников, построения эффективных каналов процесса коммуникации, инновационного мышления и т. д. Цель трансформации процесса управления — не покупать новые идеи от консультантов, а генерировать идеи внутри организации и тем самым усиливать потенциал компании.

3. Реализация сгенерированных идей — важный этап в процессе преобразования компании, так как при отсутствии реализации сгенерированных идей и инициатив программа преобразований очень скоро может зайти в тупик и ограничиться поток новых предложений и идей. Данный этап связан с повышением эффективности мероприятий по реализации наиболее значимых «стратегических инициатив», закреплением практики выполнения проектов и ответственности за установленные сроки и утвержденные объемы финансирования. Помимо непосредственного достижения результатов по реализации выдвиг-

нутых идей и инициатив в компании закрепляются практики внедрения изменений.

4. Контроль исполнения и мониторинг. Эффективное исполнение инициатив невозможно без грамотного контроля и мониторинга. Во многих компаниях данному элементу уделяется чрезмерное внимание за счет «микроуправления», что не всегда оправдано. Тем более если конечной целью является делегирование решений и контроль от собственника компании. На данном этапе разрабатываются новые формы отчетов и коммуникаций, которые позволяют эффективно контролировать и следить за процессом внедрения и реализации «стратегических инициатив» без непосредственного участия руководителя, тем самым позволяя избежать процесс «ручного управления».

Следовательно, процесс развития и модернизация бизнеса компании осуществляется на всех этапах преобразований. В качестве движущей силы преобразований выступают «стратегические инициативы» сотрудников компании. От качества идей и стратегических инициатив сотрудников зависит успешность проводимых преобразований.

На протяжении процесса преобразований меняется эмоциональный фон компании. Проведение программы преобразований в большинстве случаев носит стрессовый характер, так как для многих сотрудников меняется привычный образ деятельности и существующий комфорт, связанный с использованием традиционного подхода управления по инструкциям МВИ. Значительная часть сотрудников сталкивается с необходимостью принять новые правила игры и активно участвовать в процессе управления. Однако необходимо отметить, что успешная реализация всех этапов процесса преобразований зависит от положительного эмоционального фона в организации. Создание и поддержание такового — одна из главных задач в рамках проводимой программы преобразований.



Рис. 1. Новый подход управления, основанный на методологии «Green Line 52»



Рис. 2. Процесс генерирования предложений о возможных преобразованиях внутри компании

Итак, управление через вовлечение сотрудников «Management by Engagement» — это качественно новый уровень управления для российских компаний, который основывается на генерировании изменений внутри организации сотрудниками и менеджерами. Он повышает уровень удовлетворенности сотрудников и увеличивает эффективность деятельности компании. Проводимый процесс преобразований основывается на имеющихся ресурсах внутри организации. Он сопровождается персональным развитием сотрудников, который происходит параллельно с развитием самой компании. При этом не исключена возможность привлечения новых талантливых менеджеров и сотрудников или полное изменение команды менеджеров, однако мы предлагаем оценивать реальность текущей ситуации и начинать процесс изменений на основе имеющихся ресурсов и возможностей. Это не исключает того, что уже на последующем этапе развития компания может перейти к более масштабным преобразованиям, т. е. предлагаемое авторами «know-how» построения российской компании мирового уровня состоит в активной вовлеченности сотрудников компании в процесс генерации идей и инициатив внутри самой организации и их последующей реализации.

Работники большинства российских компаний, проживая в стране с авторитарным стилем управления (индекс дистанции власти по Хофстеде = 95¹), как правило, полагаются в своей

¹ Дистанция власти (Power Distance) — это конструкт национальной культуры, характеризующий какая степень неравенства между людьми воспринимается как норма в обществе: от относительного равенства, где индекс дистанции власти стремится к единице, до крайнего неравенства, где индекс дистанции власти приближается к ста (URL : <http://www.geert-hofstede.com/>).

деятельности на исполнение прямых указаний топ-менеджеров [11]. За многие годы работы в их сознании формируется полный отказ от возможности генерирования новых идей и предложений по принятию управленческих решений. Стандартная ситуация на российских компаниях состоит в том, что собственник компании является основным генератором стратегических идей и активно вовлечен в процесс управления и контроля за их исполнением.

Методология GL52 направлена на преодоление этого недостатка, она мотивирует сотрудника еженедельно вносить предложения о возможных улучшениях внутри компании с точки зрения повышения качества продукции и/или оказываемых услуг, снижения уровня затрат и максимизации объема выручки (рис. 2).

От сотрудников при составлении еженедельных отчетов о планах на следующую неделю и результатах прошедшей недели обязательными для ответа являются два вопроса:

- что ты можешь предложить для улучшения своего бизнес-процесса?
- есть ли у тебя идеи, как улучшить деятельность компании в целом?

Таким образом, сотрудник обязан вносить не менее одного предложения в неделю, и предложения должны касаться любого бизнес-процесса вне зависимости от того, имеет к нему отношение работник или не имеет. В качестве предлагаемой классификации бизнес-процессов используется международная классификация PCF (Process classification framework)², которая включает 12 основных бизнес-процессов:

1. Стратегия.

² Международная классификация PCF. URL : www.apqc.org.

N. I. GUSEVA, V. A. MORYZHENKOV

2. Производство продуктов и услуг.
3. Маркетинг.
4. Логистика.
5. Продажи.
6. Управление персоналом.
7. Развитие информационных технологий.
8. Финансы и управление затратами.
9. Управление имуществом/активами.
10. Управление безопасностью.
11. Корпоративные отношения.
12. Управление знаниями/изменениями.

В соответствии с данным перечнем бизнес-процессов происходит формирование и управление потоком инициатив независимо от отраслевой принадлежности и рода деятельности компании. В течение уже первых недель вовлеченность сотрудников резко возрастает и вместо отдельных инициатив, преимущественно исходящих от собственника бизнеса или топ-менеджеров компании, генерируется поток идей от сотрудников и менеджеров среднего и низшего звена. Сгенерированные идеи и выдвинутые инициативы проходят фильтр среднего и высшего менеджмента на предмет их включения в план стратегических преобразований компании. Безусловно, не все идеи, выдвигаемые сотрудниками компаний, являются ценными и принимаются к реализации. Однако все они фиксируются, формируя банк данных инициатив. Кроме того, за счет прозрачности процесса выявления инициатив и идей через программное приложение GL52 наиболее эффективно выявляются креативные и стратегически мыслящие сотрудники, или, наоборот, те, кто препятствует продвижению выдвинутых инициатив.

Следует отметить, что разработка новых идей и инициатив становится предметом обсуждения между сотрудниками компании. Однако успешность внедрения этих инициатив напрямую зависит от восприятия степени полезности их собственником, что во многом объясняется спецификой «семейной» корпоративной культурной характерной для российского бизнеса (С. Н. Hampden-Turner, F. Trompenaars [10]). Формирование банка данных и управление потоком инициатив позволяет примерно в течение одного года (52 недели) преобразовать подход управления компанией. Процесс управления предложенными инициативами может быть условно разделен на 4 этапа в соответствии с жизненным циклом проекта (рис. 3) по преобразованию подхода управления:

– формирование — это начальный этап жизненного цикла, который закладывает общее

понимание целей и направления работ, устанавливает коммуникационную платформу и новый менеджмент ритм;

– штормирование — наиболее ответственный и сложный этап, когда происходит мотивирование сотрудников с целью генерирования и формирования стратегических инициатив и вносятся первые изменения в устоявшуюся практику работы;

– нормирование — происходит экспертное рассмотрение сгенерированных инициатив сотрудниками, согласование предложений с топ-менеджерами и собственником компании, и начинается совместная работа по изменению и оптимизации бизнес-процессов.

– продвижение — заключительный этап, на котором проявляется эффект проведенных изменений и устанавливается новая практика в деятельности компании.

На разных этапах жизненного цикла используются различные сочетания функциональных специалистов и услуг, что позволяет поддерживать весь процесс максимально гибко для достижения конечной цели преобразования компании. Основным результатом проведенных изменений является внедрение ключевых «стратегических инициатив» в процесс производства, оптимизация команды менеджмента и внедрение нового подхода управления «Management by Engagement» в деятельность компании. В результате апробирования и внедрения нового подхода управления «Management by Engagement» в семи российских компаниях за 2009–2014 гг. были выявлены основные «болевы точки», характерные для традиционного подхода управления «Management by Instructions» и предложены новые решения в рамках разработанного подхода:

1. Сотрудники компаний, включая управленческий персонал, предпочитают заниматься операционной деятельностью, не участвуя в разработке и внедрении инновационных проектов, связанных с развитием и ростом бизнеса. Методология GL52 позволяет поэтапно стимулировать процесс генерирования инициатив, начиная с режима еженедельного планирования своей деятельности до горизонта 52 недели и более.

2. Менеджеры высшего управленческого звена выступают с предложениями и оригинальными решениями значительно реже, чем среднее и нижнее звено управления. Использование методологии GL52 позволяет выявить таких сотрудников, обозначая слабости высшего управленческого звена и обозначить вопрос перед собственником компании о необходимости замены отдельных сотрудников.



Рис. 3. Жизненный цикл управления инициативами и предложениями сотрудников

N. I. GUSEVA, V. A. MORYZHENKOV

3. Использование методологии GL52 оказывает сильное влияние на работу среднего управленческого звена. Они больше не имеют возможности использовать в своих отчетах результаты работы своих подчиненных. Это позволяет избежать дублирования бизнес-процессов и сформировать для среднего менеджмента приоритеты в стратегическом планировании и решении задач.

4. Менеджеры низшего звена компаний считают главным делом исполнять поручения первого лица, и при их отсутствии резко снижают производительность и эффективность труда. Методология GL52 позволяет проанализировать фактические результаты работы менеджеров и сравнить их в соответствии с требованиями должностной инструкции к получаемым результатам.

5. Ежедневная работа с инициативами сотрудников может быть также использована как инструмент изменения корпоративной культуры компании. Как правило, в авторитарных компаниях собственник не планирует применять спо-

собности работников к креативному мышлению. При использовании Методологии GL52 в течении года в электронном банке данных новых идей и предложений может появиться от нескольких сотен до тысяч предложений, 20 % из которых вызывают у собственника глубокое уважение и признательность. Собственник начинает гордиться инициативами сотрудников, вовлекая их все более активно в процесс управления компанией. Одновременно происходит переход от клановой корпоративной культуры к рыночной.

Новый подход управления MBV предлагает изменить традиционный подход управления, смещая акценты на генерирование инициатив и вовлечение сотрудников в процесс управления. Предлагаемый и описанный подход не является абстракцией или мифом, так как подтвердил свою эффективность в рамках апробации на семи российских компаниях мелкого и среднего бизнеса за 2009–2014 гг. и показал свою эффективность и устойчивость в краткосрочной и долгосрочной перспективах.

Список использованной литературы

1. Гусева Н. Инновационные подходы менеджмента российских компаний: ценности против инструкций / Н. Гусева // XIV Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества : в 4 кн. / отв. ред. Е. Г. Ясин. — М. : ИД НИУ ВШЭ, 2014. — Кн. 3. — С. 218–230.
2. Морыженков В. Отпуск за чужой счет / В. Морыженков // Коммерсантъ. Секрет Фирмы. — 2012. — 2 февр. (№ 7). — С. 36–38.
3. Collins J. C. Organizational Vision and Visionary Organizations / J. C. Collins, J. I. Porras // California Management Review. — 1991. — № 34. — P. 30–52.
4. Dolan S. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century / S. Dolan, S. Garcia, B. Richley. — New York : Palgrave Macmillan, 2006.
5. Dolan S. Managing by values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century / S. Dolan, S. Garcia // Journal of Management Development. — 2002. — № 2. — P. 107–117.
6. Garcia M. Fundamentals of Technology Roadmapping / M. Garcia, O. Bray. — Sandia National Laboratories, USA, 1997.
7. Guseva N. Contemporary Issues of Management by Values in Emerging Markets: Russian Case / N. Guseva // Organizational Cultures: An International Journal — Common Ground Pub., USA. — 2013. — Vol. 12, Iss. 2. — P. 73–84.
8. Guseva N. Major Pitfalls Affecting Corporate Performance in Russia / N. Guseva // Civilisation at the Crossroads Response and Responsibility of the Systems Sciences : book of EMCSR Conference 2014 — Creative Commons License. — Vienna, Austria, 2014. — P. 532–536.
9. Guseva N. Modern Management Tendencies of Russian Companies: from Management by Instruction towards Management by values / N. Guseva // Modern Management: Problems, Hypothesis, Research. — Moscow : HSE Publ., 2011. — P. 27–38.
10. Hampden-Turner C. H. Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values / C. H. Hampden-Turner, F. Trompenaars. — McGraw-Hill, 2004.
11. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations / G. Hofstede. — 2nd ed. — Thousand Oaks : Sage Publications, 2001.
12. Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training / E. Salas, C. Bowers, E. Edens (eds). — Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 2002.
13. People Management and Performance / J. Purcell, N. Kinnie, J. Swart, B. Rayton, S. Hutchinson. — NY : Routledge, 2009.
14. Pruzan P. From Control to Values-Based Management and Accountability / P. Pruzan // Journal of Business Ethics. — 1998. — Vol. 17, № 13. — P. 1379–1394.
15. Schwartz M. Ethical Leadership Training: An Aristotelian Approach / M. Schwartz // Journal of Business Ethics. — 2009. — № 28.

References

1. Guseva N. Innovative approaches to Russian companies management: values against instructions. In Yasin E. G. (ed.). *XIV April'skaya mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya po problemam razvitiya ekonomiki i obshchest-*

PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE OF MANAGEMENT

va [The 14th April International Reserach Conference on Economic and Social Development]. Moscow, HSE Publ., 2014, book 3, pp. 218–230. (In Russian).

2. Moryzhenkov V. Holidays on the expense of others. *Kommersant. Sekret Firmy = Kommersant. Sekret Firmy*, 2012, Febr. 2 (№ 7), pp. 36–38 (In Russian).

3. Collins James C. Porras Jerry I. Organizational Vision and Visionary Organizations. *California Management Review*, 1991, no. 34, pp. 30–52.

4. Dolan S., Garcia S., Richley B. *Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century*. New York, Palgrave Macmillan, 2006.

5. Dolan S., Garcia S. Managing by values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty-First Century. *Journal of Management Development*, 2002, no. 2, pp. 107–117.

6. Garcia M., Bray O. *Fundamentals of Technology Roadmapping*. Sandia National Laboratories, USA, 1997.

7. Guseva N. Contemporary Issues of Management by Values in Emerging Markets: Russian Case. *Organizational Cultures: An International Journal — Common Ground Pub.*, USA, 2013, vol. 12, iss. 2, pp. 73–84.

8. Guseva N. Major Pitfalls Affecting Corporate Performance in Russia. *Civilisation at the Crossroads Response and Responsibility of the Systems Sciences. Book of EMCSR Conference 2014 — Creative Commons License*. Vienna, Austria, 2014, pp. 532–536.

9. Guseva N. Modern Management Tendencies of Russian Companies: from Management by Instruction towards Management by values. *Modern Management: Problems, Hypothesis, Research*. Moscow, HSE Publ., 2011, pp. 27–38.

10. Hampden-Turner C. H., Trompenaars F. *Building Cross-Cultural Competence: How to create wealth from conflicting values*. McGraw-Hill, 2004.

11. Hofstede Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.

12. Salas E., Bowers C., Edens E. (eds). *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 2002.

13. Purcell J., Kinnie N., Swart J., Rayton B., Hutchinson S. *People Management and Performance*. New York, Routledge, 2009.

14. Pruzan P. From Control to Values-Based Management and Accountability. *Journal of Business Ethics*, 1998, vol. 17, no. 13, pp. 1379–1394.

15. Schwartz M. Ethical Leadership Training: An Aristotelian Approach. *Journal of Business Ethics*, 2009, vol. 28.

Информация об авторах

Гусева Наталья Игоревна — доктор социологических наук, профессор, кафедра общего и стратегического менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 101000, г. Москва, ул. Мясницкая, 20, e-mail: profguseva@gmail.ru.

Морыженков Владимир Алексеевич — доктор экономических наук, профессор, кафедра банковского и страхового дела, Государственный университет управления, 109542, г. Москва, просп. Рязанский, 99, e-mail: va_moruzhenkov@guu.ru.

Библиографическое описание статьи

Гусева Н. И. Новый подход к управлению, основанный на вовлечении сотрудников в управление компанией: миф или реальность? / Н. И. Гусева, В. А. Морыженков // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2015. — Т. 25, № 3. — С. 426–434. — DOI : [10.17150/1993-3541.2015.25\(3\).426-434](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(3).426-434).

Authors

Natalya I. Guseva — Doctor habil. (Sociology), Professor, Department of General and Strategic Management, National Research University «Higher School of Economics», 20 Myasnitskaya St., 101000, Moscow, Russian Federation, e-mail: profguseva@gmail.ru.

Vladimir A. Moryzhenkov — Doctor habil. (Economics), Professor, Department of Banking and Insurance Business, State University of Management, 99 Ryazanskii Prospect, 109542, Moscow, Russian Federation, e-mail: va_moruzhenkov@guu.ru.

Reference to article

Guseva N. I., Moryzhenkov V. A. Engagement management in Russia: myths or reality? *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economics Academy*, 2015, vol. 25, no. 3, pp. 426–434. DOI: [10.17150/1993-3541.2015.25\(3\).426-434](https://doi.org/10.17150/1993-3541.2015.25(3).426-434). (In Russian).