

# ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ

## HUMAN-CENTERED APPROACH TO MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 01.10.2025 ОДОБРЕНО 10.12.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2025 УДК 303.832.23 DOI: 10.12737/2305-7807-20245-13-6-55-59



**КУРАШЕНКО Т.Н.**

*Аспирант кафедры управления персоналом Института государственной службы и управления, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Москва*

**KURASHENKO T.N.**

*Postgraduate Student, Department of Human Resources Management, Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow*

### Аннотация

В статье обоснован содержательный аспект человекоориентированного подхода к управлению человеческими ресурсами как основы формирования устойчивого общества в условиях цифровой трансформации. Проведен анализ концепции Международной организации труда, выделены три ключевых направления, способствующие формированию цифрового общества. Проведен анализ подходов в управлении проектами как следующая эволюционная ступень формирования механизма мотивации персонала в организациях с высоким уровнем автоматизации процессов. Особое внимание уделено задачам, которые входят в национальную повестку России до 2030–2036 года, российскому проекту «Государство для людей», рассмотрены особенности мотивации персонала, основанной на ценностно-ориентированном подходе. Статья служит обоснованием необходимости интеграции технологических инноваций с персонализированным подходом к управлению для сохранения конкурентоспособности высокотехнологичного государства и организаций.

**Ключевые слова:** человекоориентированное управление, мотивация персонала, цифровое общество, стратегическое планирование, цифровая трансформация, переквалификация работников, устойчивое развитие.

### Abstract

The article substantiates the substantive aspect of the human-oriented approach to human resource management as the basis for the formation of a sustainable society in the context of digital transformation. The analysis of the concept of the International Labor Organization is carried out, three key areas contributing to the formation of a digital society are identified. The analysis of approaches to project management is carried out as the next evolutionary stage of the formation of a personnel motivation mechanism in organizations with a high level of process automation. Particular attention is paid to the tasks that are included in the national agenda of Russia until 2030–2036, the Russian project “State for People”, the features of personnel motivation based on a value-oriented approach are considered. The article serves as a justification for the need to integrate technological innovations with a personalized approach to management in order to maintain the competitiveness of a high-tech state and organizations.

**Keywords:** human-oriented management, personnel motivation, digital society, strategic planning, digital transformation, employee retraining, sustainable development.

## ВВЕДЕНИЕ

Человекоориентированный подход к управлению человеческими ресурсами имеет большое значение в построении устойчивого и жизнестойкого общества. Человекоориентированное управление человеческими ресурсами является одним из способов реализации ориентированной на человека концепции в сфере труда будущего, разработанной Международной организацией труда (МОТ). Программа нацелена на «укрепление общественного договора путем помещения людей и выполняемой ими работы в центр экономической и социальной политики» [8, с. 11].

## МЕТОДОЛОГИЯ

Человекоориентированный подход к управлению человеческими ресурсами кардинальным образом меняет организации, стратегии их функционирования, корпоративную культуру. Это подход, который инвестирует в людей, чтобы вооружить их навыками и способностями, необходимыми для предоставления возможностей достойного и устойчивого трудоустройства [1]. В связи с переходом предприятий на цифровые рабочие места возникает необходимость в

обеспечении рабочей силы цифровыми навыками. Переход от ручного производства к полной автоматизации в системно-значимых отраслях экономики требует значительных инвестиций в обучение навыкам для повышения квалификации действующих и новых работников предприятий. Кроме того, автоматизация означает, что некоторые работники обнаружат, что их навыки устарели, поэтому им потребуется развивать совершенно новые навыки. Например, компания *McKinsey & Company* по результатам исследования, проведенного в 2019 г., обнаружила, что к 2030 г. достижения в области робототехники и искусственного интеллекта приведут к автоматизации 39% текущей трудовой деятельности в Великобритании, а это означает, что некоторые роли и связанные с ними навыки исчезнут. Прогнозировалось, что 30% работников могут быть вынуждены перейти на другую (низко- и/или высококвалифицированную) работу. Результатом цифровой трансформации трудовой функции станет создание миллионов новых рабочих мест, которые потребуют новых навыков. Повышение квалификации и переквалификации рабочей силы потребует координация деятельности государства, сектора образования и сектора профессиональной подготовки, а также организаций-работодателей как ключевых заинтересованных сторон.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ СПЕЦИАЛИСТОВ

Следует отметить, что вытесняющий эффект цифровых технологий касается не только рабочих ручного производства, но и тех, кто выполняет наукоемкие работы, например, в сфере банковского сектора. Масштабное внедрение искусственного интеллекта и онлайн-банкинга привело к закрытию многих банковских отделений и сокращению рабочей силы во многих странах. Повышение квалификации и переквалификация работников, а также привлечение сотрудников к реализации новых проектов в организации может привести не только к сохранению рабочего места для персонала, но и к значительному экономическому эффекту, который проявляется как в прямых финансовых результатах, так и в долгосрочных стратегических преимуществах. Внутренние проекты могут стать новыми продуктами в компании или оптимизировать процессы (например, идея сотрудника Amazon по облачным сервисам привела к созданию *Amazon Web Services (AWS)* — ключевого источника дохода компании). Компания Toyota использовала вовлечение сотрудников в программу улучшений (*Kaizen*), которая позволила сэкономить компании до одного миллиарда долларов в год за счет оптимизации процессов. Система «3М», при которой 15% времени задействуется на креативные проекты, привела к созданию *Post — it Notes*, которая приносит компании 1 млрд долл. ежегодно. Анализ подходов в управлении проектами приведен в табл. 1.

Анализ подходов в управлении проектами указывает на то, что для небольших проектов подходят *Agile/Scrum* подходы, при которых наибольшее значение имеют инструменты для итеративной работы с учетом соблюдения ценностных составляющих сотрудников организации: интересов, мотивации, доверия. При работе над крупными проектами важнейшее значение имеет работа с большими данными при высоком уровне компетентности лидеров, способных выявлять скрытые риски и управлять процессом коммуникации между сотнями участников.

Тенденции развития базовых технологических возможностей, которые описаны законами Мура, Гилдера, Меткалфа,

Вариана, приводят к беспрецедентному и бесконечному развитию искусственного интеллекта и робототехники. Результат развития — это не только новые продукты, но и новые способы работы, включая появление не существовавших ранее секторов экономики, значительные изменения в стоимости товаров и услуг, а также резкое изменение числа и специфики рабочих мест [15].

Анализ законов Мура, Гилдера применительно к внедрению искусственного интеллекта в HR-процессы позволяет сделать вывод о том, что основной функцией от внедрения в процесс является обеспечение развития технологической базы: инфраструктуры для работы искусственного интеллекта в HR (мощность для анализа данных и скорость их передачи), поскольку без этого этапа невозможно провести качественный анализ эмоций в интервью или VR-тренингов. Закон Мелкафа применительно к HR-процессам описывает значимость использования сотрудниками внутрикорпоративных платформ, с помощью которых возможно выстраивать систему рекомендаций, например, для карьерного роста. Закон Вариана ориентирует на качественную работу с большими данными (сбор, анализ), при помощи которой есть возможность выстраивать более точные ориентированные на человека алгоритмы, что является конкурентным преимуществом. Следует отметить, что успех от внедрения искусственного интеллекта в HR-процессы возможен только при соблюдении трех основных правил: технологический баланс, активность пользователей, защита персональных данных сотрудников организации.

Задачи, которые формируют внутреннюю повестку России на десятилетия вперед, были озвучены в послании Федеральному собранию президентом В.В. Путиным. Важной составляющей послания является технологическое лидерство [11] и «человекоцентричность» — направленность на улучшение качества жизни людей.

Главными принципами проекта являются:

- клиентоцентричность (получение услуг в формате «одного окна»);
- омникальность (доступный и удобный способ получения услуг: сайт, приложение, при посещении многофункционального центра);

Таблица 1

Анализ подходов в управлении проектами

| Гибкий подход [6]  | Командная работа [14]   | Мегапроекты [17]   | Установленный срок [4]  |
|--|---|--|---|
| <p>Масштаб проектов: Средние, гибкие.</p> <p>Ориентация на процессы, итерации.</p> <p>Основное внимание уделяется соблюдению принципов <i>Agile</i>-манифеста: гибкость, итеративность, вовлечение заказчика и высокая адаптация к изменениям.</p> <p>Особое внимание уделяется важности коротких циклов разработки (спринтов), постоянной обратной связи, созданию самоорганизующихся команд.</p> <p>Метод подходит к проектам, в которых важное значение имеет скорость и адаптивность</p> | <p>Масштаб проектов: Средние, гибкие.</p> <p>Ориентация на процессы, итерации.</p> <p>Четкая структура ролей: <i>Scrum Master, Product Owner</i>, команда; артефакты (бэклог продукта, бэклог спринта, инкремент) и события (ежедневные стендапы, ретроспективы).</p> <p>Особое внимание уделяется эмпирическому подходу: прозрачность, инспекция, адаптация.</p> <p>Отличия от <i>Agile</i>: больше структурированности и инструментов</p> | <p>Масштаб проектов: Крупные, сложные.</p> <p>Ориентация на данные, планирование.</p> <p>Работа над крупномасштабными проектами (строительство мостов, аэропортов, ИТ-систем) бюджет которых превышает 1 млрд долл. США.</p> <p>Высокий риск заключается в сознательном недофинансировании стоимости проекта, что приводит к перерасходам (в среднем на 80%).</p> <p>В качестве рекомендаций может выступать реалистичное планирование, прозрачность, разделение рисков с подрядчиками, использование данных из прошлых проектов.</p> <p>Гибкость проектных подходов <i>Agile</i> и <i>Scrum</i> может привести к риску беспорядочности при отсутствии четко структурированного плана.</p> <p>Метод подходит при реализации инфраструктурных, государственных и корпоративных мегапроектов</p> | <p>Масштаб проектов: Средние, ИТ-ориентированные.</p> <p>Ориентация на людей, выстраивание коммуникаций.</p> <p>Фокус на психологии управления, ключевые ценности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рассматривается человеческий фактор при котором успех проекта зависит от мотивации, уровня доверия и компетенций в команде, а не только исходя из выстроенных процессов;</li> <li>• коммуникация выстраивается по принципу «прозрачности» между заказчиками, менеджерами и разработчиками;</li> <li>• самым опасным риском считается тот, о котором команда не знает</li> </ul> |

Таблица 2

## Анализ законов применительно к внедрению искусственного интеллекта в HR-процессы

| Критерий  | Закон Мура  | Закон Гилдера   | Закон Меткалфа   | Закон Вариана   |
|---|---|---|--|---|
| Роль в HR при внедрении искусственного интеллекта | Осуществляет обеспечение вычислительной базы для анализа большого объема данных (анализ резюме, оценка компетенций, прогнозирование текучести кадров) | В условиях удаленной работы сотрудников, работы в «распределенных командах» осуществляет ускорение доступа к облачным HR-сервисам, которые требуют высокой скорости передачи данных                       | Осуществляет влияние на повышение ценности корпоративных ИИ-платформ   | Способствует повышению точности ИИ за счет накопленных больших данных (чем больше данных о найме, увольнениях и производительности, тем точнее алгоритмы)   |
| Применение  | Осуществляет анализ видеointервью в реальном времени (платформа HireVue), прогнозирование увольнений (Workday)  | Предоставляет возможность обеспечить облачное хранение данных сотрудников. Инструменты: онлайн обучение, синхронная аналитика, облачные HRM-платформы (например, BambooHR), системы адаптации через VR/AR | Разработка чат-бота для предоставления ответов на HR-вопросы, чат-боты в корпоративных мессенджерах, системы рекомендаций для карьерного роста (на основе данных коллег) | Осуществляет прогнозирование карьерного роста, с помощью платформы Eightfold.ai используется ИИ для подбора кандидатов на основе исторических данных, осуществляется анализ вовлеченности системами Glint om LinkedIn |
| Преимущество                                      | Высокая скорость обработки больших объемов информации, Big Data   | Осуществляет глобальную синхронизацию процессов   | Усиливает вовлеченность сотрудников  | Осуществляет персонализацию решений (анализ данных о сотрудниках позволяет создавать индивидуальные треки развития, обучения, мотивации)  |
| Ограничения                                       | Замедление роста производительности процессоров может привести к ограничению скорости обработки данных в реальном времени                             | Отсутствие инфраструктуры в регионах может привести к замедлению внедрения искусственного интеллекта  | Из-за низкой активности сотрудников снижается эффективность сети   | Риск утечки персональных данных   |

- проактивность (предиктивный формат подготовки документов до момента обращения).

Концепция человекоцентричности как следующая эволюционная ступень заложена в основу федерального проекта «Государство для людей». Целью проекта является построение системы государственного управления, при которой все принимаемые решения, законы и бюджетные расходы направлены на повышение качества жизни каждого гражданина, благополучие семей и развитие человеческого капитала.

В реализации проекта «Государство для людей» задействовано 85 регионов России, реализованы 34 федеральные жизненные ситуации, более 400 региональных жизненных ситуаций реализуются, обучено более 1600 государственных служащих, открыто 11 лабораторий пользовательского тестирования по всей России, более 1000 госуслуг прошли оценку в лаборатории пользовательского тестирования, более 150 федеральных госуслуг оптимизированы, оптимизировано более 2300 региональных госуслуг.

Председатель Правительства Российской Федерации Михаил Владимирович Мишустин во время выступления с отчетом о работе Правительства Российской Федерации в Государственной думе озвучил пять базовых ценностей, на которых построена работа:

- все сервисы государства для потребностей людей;
- открытость действий, взаимное уважение и доверие;
- этичное поведение;
- совместная работа;
- результат важнее процедур и регламентов.

Основа ценностно-ориентированного подхода в управлении заложена в национальные цели, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [10]. Анализ национальных целей развития приведен в табл. 3.

Таблица 3

Анализ национальных целей развития Российской Федерации до 2030–2036 гг.<sup>1</sup>

| № п/п | Национальные цели развития Российской Федерации  |
|-------|--|
| 1     | <p>Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение суммарного коэффициента рождаемости до 1,6 к 2030 г. и до 1,8 к 2036 г.;</li> <li>• ежегодный рост суммарного коэффициента рождаемости третьих и последующих детей;</li> <li>• увеличение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет к 2030 г. и до 81 года к 2036 г.;</li> <li>• опережающий рост показателей ожидаемой продолжительности здоровой жизни;</li> <li>• обеспечение не ниже среднероссийских темпов повышения суммарного коэффициента рождаемости;</li> <li>• обеспечение не ниже среднероссийских темпов повышения к 2030 г. суммарного коэффициента рождаемости в субъектах Российской Федерации;</li> <li>• снижение дифференциации показателей ожидаемой продолжительности жизни;</li> <li>• снижение к 2036 г. дифференциации показателей ожидаемой продолжительности жизни не менее чем на 25% по сравнению с уровнем 2023 г.;</li> <li>• снижение суммарной продолжительности временной нетрудоспособности;</li> <li>• снижение к 2030 г. суммарной продолжительности нетрудоспособности граждан в трудоспособном возрасте;</li> <li>• повышение к 2030 г. уровня удовлетворенности граждан условиями для занятий физической культурой и спортом</li> </ul> |
| 2     | <p>Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение численности иностранных студентов до 500 тыс. человек к 2030 г.;</li> <li>• вовлечение 75% молодежи в проекты профессионального и патриотического воспитания к 2030 г.;</li> <li>• формирование системы профессионального развития педагогических работников.</li> </ul>   |

<sup>1</sup> Составлена автором.

Окончание табл. 3

| № п/п | Национальные цели развития Российской Федерации  |
|-------|--|
| 3     | Комфортная и безопасная среда для жизни:<br>• улучшение качества среды в опорных населенных пунктах на 30% к 2030 г.;<br>• обеспечение граждан жильем 33 кв. м на человека к 2030 г. и 38 кв. м к 2036 г.;<br>• благоустройство 30 тыс. общественных территорий к 2030 г.  |
| 4     | Экологическое благополучие:<br>• сортировка 100% твердых коммунальных отходов к 2030 г.;<br>• снижение выбросов опасных загрязняющих веществ в 2 раза к 2036 г.;<br>• сохранение лесов и биологического разнообразия   |
| 5     | Устойчивая и динамичная экономика:<br>• выход на 4-е место в мире по объему ВВП по ППС к 2030 г.;<br>• снижение доли импорта в ВВП до 17% к 2030 г.;<br>• увеличение экспорта несырьевых товаров на 2/3 к 2030 г.  |
| 6     | Технологическое лидерство:<br>• обеспечение технологической независимости по ключевым направлениям;<br>• вхождение в топ-10 стран по объему научных исследований к 2030 г.;<br>• увеличение доли отечественных высокотехнологичных товаров в 1,5 раза к 2030 г.  |
| 7     | Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы:<br>• достижение «цифровой зрелости» госуправления и ключевых отраслей к 2030 г.;<br>• переход 80% организаций на российское ПО к 2030 г.;<br>• обеспечение 97% домохозяйств высокоскоростным Интернетом к 2030 г. |

Национальные цели развития Российской Федерации до 2030–2036 г., утвержденные Указом Президента РФ № 309 от 07 мая 2024 г., охватывают ключевые сферы социально-экономической жизни страны, способствуют укреплению государственного, культурно-ценностного и экономического суверенитета, повышению уровня жизни граждан. В основе целей национального проекта традиционные российские духовно-нравственные ценности, приоритет человека. Одним из инструментов реализации выступает проект «Государство для людей», сфокусированный на клиентоцентричности, успех реализации которого зависит от координации государства, бизнеса и образовательных учреждений.

Стратегический HR-консалтинг *Detech* в 2024 г. провел исследование «Мотивация представителей различных поколений». Результаты исследования подтвердили гипотезу о том, что в условиях смешанных команд и цифровой трансформации классические модели мотивации устаревают. Для эффективного управления и удержания талантливых специалистов необходимо понимать, что движет сотрудниками разных возрастов, и опираться на ценностные ориентиры при построении систем мотивации. Первую пятерку заняли следующие мотивационные факторы:

- получение результата (67 баллов);
- осведомленность (64,1 балл);
- сопричастность (63,9 баллов);
- профессионализм (63,8 баллов);
- деньги (59,7 баллов).

Следует отметить мотивационные факторы, которые, согласно исследованию, оказывают наименьшее влияние на стимулирование трудовой деятельности сотрудников:

- карьера (47,7%);
- разнообразие (47%);
- командная работа (35,4%);
- статус (30,5%);
- комфорт (25,8%).

## ВЫВОДЫ

Результаты исследования показали, как важно учитывать не только доминирующие мотиваторы, но и персонализировано подходить к изучению лидирующих мотиваторов у сотрудника и проводить регулярную их оценку. Высокая степень автоматизации процессов и внедрение искусственного интеллекта требуют инвестиций в инфраструктуру, развитие систем обучения, переквалификации и человекоцентричной мотивации персонала. Опыт крупнейших компаний демонстрирует, что вовлечение персонала в инновационные проекты приводит не только к самосовершенствованию и повышению профессионального уровня сотрудников организации, но и способен генерировать значительный экономический эффект. Достижение национальных целей развития до 2036 г. путем реализации российского федерального проекта «Государство для людей», в котором заложена основа человекоцентричного управления при синтезе технологий и человекоориентированных практик, позволит сформировать общество, способное отвечать на вызовы XXI в.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Cooke F. L., Dickmann M., & Parry E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
2. Parsons T. *General theory in sociology // Sociology today* / Ed. by R.K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrell. N.Y.: Basic Books, 1959; Harper, 1965.
3. Вебер М. Класс, статус и партия [Текст] / М. Вебер // Социальная стратификация. Вып. 1. — М., 1992. — С. 19–38.
4. Демарко Т. *Deadline. Роман об управлении проектами* [Текст] / Т. Демарко; пер. с англ. — 13-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 304 с.
5. Каштанова Е.В. Возможности цифровой корпоративной системы обучения [Текст] / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2025. — № 1. — С. 61–65.
6. Кон М. Т. 91: Agile: Оценка и планирование проектов [Текст] / М. Кон; пер. с англ. — М.: Альпика Паблишер, 2021 — 414 с.
7. Коновалова В.Г. Технологии искусственного интеллекта в системах управления человеческими ресурсами: проблемы и неоднозначные последствия внедрения [Текст] / В.Г. Коновалова // *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*. — 2025. — № 2. — С. 11–17.
8. Международная конференция труда, 108-я сессия, 2019 г. С. 11.
9. Официальный сайт Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. — URL: <https://ac.gov.ru/news/page/u-glav-rossijskih-regionov-poavtatsifrovye-paneli-upravlenia-27988?ysclid=m9r6c2hj1114371698>
10. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — URL: <http://government.ru/news/54024>
11. Официальный сайт Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>
12. Парсонс Т. О структуре социального действия [Текст] / Т. Парсонс. — 2-е изд. — М.: Академический проект, 2002. — С. 15.

13. Парсонс Т. Система современных обществ [Текст] / Т. Парсонс; пер. с англ. Л.А. Седова и А.Д. Ковалева; под ред. М.С. Ковалевой. — М.: Аспект Пресс, 1998. — 18 с.
14. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами [Текст] / Дж. Сазерленд; пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 288 с.
15. Скотт Э. Новое долголетие: На чем будет строиться благополучие людей в меняющемся мире [Текст] / Э. Скотт и Л. Граттон; пер. с англ. — М.: Интеллектуальная литература, 2021. — 320 с.
16. Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество [Текст] / П.А. Сорокин; общ. ред., сост. и предисл. А.Ю. Согомонов; пер. с англ. — М.: Политиздат, 1992. — 200 с.
17. Фливиборг Б. Т. 41: Мегaproекты: История недостроенных, перерасходов и прочих рисков строительства / Б. Фливиборг, Н. Брузелиус, В. Ротенгаттер; пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2019. — 288 с.

## REFERENCES

1. Cooke F. L., Dickmann M., & Parry E. (2022). Building sustainable societies through human-centred human resource management: emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 1–15. URL: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732>
2. Parsons T. General theory in sociology // *Sociology today* / Ed. By R. K. Merton, L. Broom, L.S. Cottrell. N.Y.: Basic Books, 1959; Harper, 1965.
3. Weber M. Class, status and party // *Social Stratification*, issue 1. Moscow, 1992, pp. 19–38.
4. DeMarco T. Deadline. A novel about project management / T. DeMarco; translated from English. 13<sup>th</sup> ed. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2019. 304 p.
5. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Ashurbekov R.A. Possibilities of a digital corporate training system // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2025, no. 1, pp. 61–65.
6. Kohn M. T.91: Agile: Project Assessment and Planning / Mike Kohn; Translated from English Alpika Publisher, 2021 414 p.
7. Konovalova V.G. Artificial intelligence technologies in human resource management systems: problems and ambiguous consequences of implementation // *Personnel and intellectual resources management in Russia*. 2025, no. 2, pp. 11–17.
8. International Labor Conference, 108th Session, 2019, p.11
9. Official website of the Analytical Center under the Government of the Russian Federation. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/u-glav-rossijskih-regionov-poavatsa-cifrovye-paneli-upravlenia-27988?ysclid=m9r6c2hj1114371698>
10. Official website of the Government of the Russian Federation. URL: <http://government.ru/news/54024>
11. The official website of the President of Russia. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/73986>
12. Parsons T. On the structure of social Action. 2nd ed. Moscow: Academic Project, 2002, p. 15.
13. Parsons T. The system of modern societies / Translated from English by L.A. Sedova and A.D. Kovaleva. Edited by M.S. Kovaleva. M.: Aspect Press, 1998. 18 p.
14. Sutherland Jeff Scrum. The revolutionary method of project management / Jeff Sutherland; translated from English Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2016. 288 p.
15. Scott E. New Longevity: What will people's well-being be based on in a changing world/Andrew Scott and Linda Gratton; Translated from English, Moscow: Intellectual Literature, 2021, 320 p.
16. Sorokin P.A. The man. Civilization. Society / General ed. comp. and a preface by A.Y. Sogomonov; Translated from English. Moscow: Politizdat, 1992. 200 p.
17. Flivbjorg B. T. 41: Megaprojects: A history of unfinished buildings, cost overruns and other construction risks / Bent Flivbjorg, Nils Bruzelius, Werner Rothengatter; Translated from English M.: Alpina Publisher LLC, 2019. 288 p.

Ленсиони П.

## ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ. ПРАКТИКА ПРЕОДОЛЕНИЯ

М: МИФ, 2025, 208 с.

*Патрик Ленсиони, автор бестселлера «Пять пороков команды», делится техниками и приемами, которые помогут превратить неэффективную команду в слаженную.*

*Бизнес-роман Патрика Ленсиони «Пять пороков команды» стал мировым бестселлером. По многочисленным просьбам читателей автор написал практическое руководство, которое поможет воплотить идеи книги в жизнь и создать эффективную команду, где каждый сотрудник раскрывает свой потенциал на 100%. Автор рассказывает о том, как преодолеть каждый порок команды и пересобрать ее уже на здоровой основе. Практические рекомендации, упражнения и реальные кейсы помогут руководителям оценить текущую ситуацию, понять, какие препятствия нужно преодолеть, и наладить работу между сотрудниками для достижения впечатляющих результатов.*

*В каждом разделе есть чек-лист: он позволит выявить неочевидные трудности, с которыми сталкивается команда и о которых, возможно, не решается говорить открыто.*

*Книга поможет руководителям, тимлидам, консультантам и другим практикующим специалистам быстро и эффективно реализовать концепции Ленсиони в своих командах.*

