



Научная статья
УДК 331+65.015
EDN LYUXLZ

Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия

Лариса Григорьевна Миляева

Бийский технологический институт (филиал)

Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова, Бийск, Россия,
lgm@bti.secna.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

Аннотация

Введение. Важнейшей составляющей персонал-менеджмента предприятия является управление поведением наемных работников. Подтверждением все возрастающей потребности в совершенствовании управления поведением персонала предприятия (организации) является рост в последнее десятилетие профильных публикаций, посвященных анализу различных аспектов этой многогранной социально-экономической проблемы. Актуальность исследования обусловлена, с одной стороны, безусловным признанием эффективного управления поведением персонала предприятия важнейшим рычагом резервного повышения производительности труда и уровня трудовой мотивации наемных работников, а с другой – несовершенством (по сути, отсутствием) профильного методического инструментария.

Цель. Разработать профильный методический инструментарий, адекватный обоснованным теоретическим основам диагностики и управления поведением персонала предприятия; провести его апробацию с целью подтверждения научной гипотезы относительно оптимального типа концепции управления поведением персонала.

Теоретические основы и методический инструментарий. Теоретические основы исследования сопряжены с обозначением сущности ключевой дефиниции «управление поведением персонала»; систематизацией характерных признаков традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала; обоснованием правомерности выделения промежуточной концепции, аккумулирующей три подтипа. Разработанный методический инструментарий объединяет две оригинальные методики: методику диагностики типа реализуемой предприятием концепции управления поведением персонала и методику выявления типа профиля приоритетности анализируемых параметров управления поведением персонала.

Результаты. Основные результаты исследования правомерно свести к следующим моментам: уточнены теоретические основы диагностики и управления поведением персонала предприятия; разработан профильный методический инструментарий; на примере пяти предприятий базового эксперимента проведена практическая апробация двух авторских методик, подтвердившая их адекватность своему предназначению; установлена ошибочность позиционирования мотивационной концепции управления поведением персонала как однозначно оптимальной; выявлена зависимость уровня трудовой мотивации персонала от степени соответствия типов реализуемой концепции управления поведением персонала и профиля приоритетности анализируемых параметров управления поведением персонала.

Выводы. Согласно подтвержденной гипотезе об оптимальной концепции управления поведением персонала возможны два способа согласования типов концепции управления поведением персонала и профилей приоритетности параметров концепции управления поведением персонала, сопряженные либо с корректировкой реализуемой концепции управления поведением персонала под профиль приоритетности, либо с обратной корректировкой. Акцентировано, что каждое предприятие в праве сделать свой выбор, исходя из специфики и стратегических приоритетов развития.

Ключевые слова: производительность труда, концепции управления поведением персонала, программа развития персонала, персонал предприятий, трудовая мотивация, модель поведения персонала, эффективность деятельности предприятия

Для цитирования: Миляева Л. Г. Теоретико-методические аспекты управления поведением персонала предприятия // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2026. № 1. С. 88–99. EDN LYUXLZ

Original article

Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel

Larisa G. Milyaeva

Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov, Biysk, Russia, lgm@bti.secna.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3364-5959>

Abstract

Introduction. The most important component of the personnel management of an enterprise is the management of the behavior of employees. Confirmation of the increasing need to improve the management of the behavior of the personnel of an enterprise (organization) is the growth in the last decade of specialized publications devoted to the analysis of various aspects of this multifaceted socio-economic problem. The relevance of the study is due, on the one hand, to the unconditional recognition of effective management of the behavior of the company's personnel as the most important lever for improving labor productivity and the level of labor motivation of employees, and, on the other hand, to the imperfection (in fact, the lack) of specialized methodological tools.

Purpose. Develop specialized methodological tools adequate to substantiated theoretical foundations of diagnostics and management of the company personnel behavior; to test it in order to confirm the scientific hypothesis regarding the optimal type of the concept of personnel behavior management (CMS).

Theoretical foundations and methodological tools. The theoretical foundations of the research are associated with the designation of the essence of the key definition of "personnel behavior management"; systematization of the characteristic features of traditional and motivational concepts of personnel behavior management; justification of the legitimacy of the allocation of an intermediate concept accumulating three subtypes. The developed methodological toolkit combines two original methods: a methodology for diagnosing the type of personnel behavior management concept implemented by an enterprise and a methodology for identifying the type of priority profile of the analyzed personnel behavior management parameters.

Results. The main results of the study can be legitimately reduced to the following points: the theoretical foundations of diagnostics and management of personnel behavior have been clarified; specialized methodological tools have been developed; using the example of five enterprises of the basic experiment, practical testing of two author's methods has been carried out, confirming their adequacy to their purpose; the erroneous positioning of the motivational concept of personnel behavior management as uniquely optimal has been established; The dependence of the level of staff motivation on the degree of conformity of the types of implemented personnel behavior management concept and the priority profile of the analyzed personnel behavior management parameters is revealed.

Conclusions. According to the confirmed hypothesis about the optimal concept of personnel behavior management, two ways of matching the types of CMS and priority profiles of CMS parameters are possible, associated either with the adjustment of the implemented concept of personnel behavior management to the priority profile, or with the reverse adjustment. It is emphasized that each enterprise has the right to make its choice based on the specifics and strategic development priorities.

Keywords: labor productivity, concepts of personnel behavior management, personnel development program, enterprise personnel, labor motivation, personnel behavior model, enterprise performance

For citation: Milyaeva L. G. Theoretical and methodological aspects of managing the behavior of the company's personnel. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2026;(1):88–99. (In Russ.). EDN LYUXLZ

Введение

Важнейшей составляющей персонал-менеджмента предприятия является управление поведением наемных работников, под которым принято понимать совокупность действий и средств, предназначенных для целенаправленного изменения поведения работников и трудовых групп, преобразования его в необходимые модели и формы [1, с. 4]. Подтверждением все возрастающей потребности в совершенствовании управления поведением персонала предприятия (организации) является рост в последнее десятилетие профильных публикаций [2–8], посвященных анализу различных аспектов этой многогранной социально-экономической проблемы.

Одной из причин отмеченной просветительской активности исследователей выступает низкая компетентность руководителей предприятий (организаций) в отношении возможных моделей поведения персонала и, соответственно, методов управления поведением наемных работников. Подтверждением этому служат профильные публикации, аккумулирующие ключевые выводы социологических опросов работодателей (например, [9]), а также результаты целевого мини-анкетирования представителей (N=29) некоммерческого партнерства «Алтайский биофармацевтический кластер» (НП «АБФК»), проведенного весной 2025 г. В контексте обозначенной проблематики основные результаты исследования правомерно свести к двум моментам:

1. Подавляющее большинство опрошенных руководителей НП «АБФК» (86,2 %) затруднились указать концепцию управления поведением персонала, применяемую на предприятии (по сути, выбрать содержательный вариант ответа из пяти предложенных: а) традиционная (классическая) концепция; б) нетрадиционная; в) в большей степени традиционная; г) в большей степени нетрадиционная; д) затрудняюсь ответить).

2. Порядка 72,0 % респондентов положительно оценили роль трудовой мотивации в повышении производительности труда и эффективности управления персоналом в целом, не идентифицируя при этом нетрадиционную концепцию управления поведением наемных работников с мотивационной концепцией.

Указанные обстоятельства определили **ключевую цель** исследования, сопряженную с разработкой методики диагностики концепции управления поведением персонала (далее – КУПП) предприятия и, соответственно, **перечень основных задач**, необходимых для ее реализации. Таких, как:

- уточнение сущностно-содержательных основ известных КУПП;
- критический анализ параметров сравниваемых КУПП;
- обоснование теоретико-методологических основ диагностики типа концепции управления поведением персонала предприятия;
- разработка профильного методического инструментария и иллюстрация алгоритма его реализации на условных примерах;
- пилотная апробация методического инструментария на так называемых предприятиях базового эксперимента;
- обозначение прикладных направлений использования результатов диагностики типа КУПП (например, для классификации персонала).

Необходимо подчеркнуть, что идея классификации типов поведения персонала не нова [6; 10]; в данной работе речь идет о разграничении работников на определенные категории по результатам диагностики их приверженности к определенному типу КУПП.

Теоретические основы и методический инструментарий

В зависимости от подхода к организационной структуре и организационному регулированию различают две концепции управления поведением персонала предприятий (табл. 1) – традиционную (классическую) и нетрадиционную (мотивационную), для сравнительного критического анализа которых предложено 7 характерных признаков (ключевых параметров). Безусловно, данный перечень является открытым, допускающим корректировку, как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения.

Таблица 1 – Сравнение традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала предприятия

Table 1 – Comparison of traditional and motivational concepts of management of company personnel behavior

Характерные признаки	Концепции управления поведением персонала предприятия	
	традиционная (ТКУПП)	мотивационная (МКУПП)
Позиционирование поведения	Поведение – совокупность рабочих действий без учета социально-психологических аспектов	Поведение – это не только рабочие действия и функции, а вся сложная совокупность проявлений активности отдельным работником или группой, опосредованная их социально-психологическими особенностями
Проявление поведения	Через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи	Через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений
Способы достижения необходимого поведения	Способы, базирующиеся на жестком регулировании, сопряженном с четким адресным разграничением компетенций, распределением задач и полномочий	Способы, основывающиеся на взаимном согласии работников, вырабатываемые в процессе совместных действий, зависящие от самих работников
Управление поведением	Осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса	Основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп
Цель управления поведением	Максимизация прибыли, обусловленная повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов	Развитие персонала и на этой основе максимизация прибыли и повышение эффективности деятельности предприятия
Основные преимущества	Возможность использования единых для всех работников способов и методов управления их поведением; предсказуемость поведения персонала; высокая координационная эффективность предприятия	Упор на постоянное развитие персонала; создание условий для максимального использования трудового и интеллектуального потенциала работников; ориентированность правил поведения на интересы работников, а не на рабочие места
Основной недостаток	Отсутствие учета мотивации и индивидуальных особенностей работников	Отсутствие четких схем взаимодействия между подразделениями

Источник: Составлено автором на основе монографии [1]

Source: Compiled by the author based on the monograph [1]

Теоретико-методологическую основу диагностики типа концепции управления поведением персонала предприятия (организации) формируют следующие четыре момента:

- Во-первых**, выделение трех типов концепций управления поведением персонала:
 - традиционной (ТКУПП), основывающейся исключительно на характерных признаках классической концепции (табл. 1);
 - мотивационной (МКУПП), опирающейся на признаки нетрадиционной концепции (табл. 1);
 - промежуточной или переходной (ПКУПП), сочетающей признаки традиционной и мотивационной концепций управления поведением.

2. **Во-вторых**, разграничение промежуточной концепции управления поведением персонала на три подтипа:

– ПКУПП₁ (dTKУПП; МКУПП) – промежуточную КУПП первого типа, в которой явно доминируют признаки традиционной концепции управления поведением персонала, но уже присутствуют некоторые признаки мотивационной концепции (МКУПП);

– ПКУПП₂ (ТКУПП, МКУПП или МКУПП, ТКУПП) – промежуточную КУПП второго типа, для которой в равной степени характерны признаки традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала;

– ПКУПП₃ (dМКУПП; ТКУПП) – промежуточную КУПП третьего типа, в которой, напротив, доминируют признаки мотивационной концепции управления поведением персонала, но в то же время присутствуют некоторые признаки традиционной КУПП.

3. **В-третьих**, использование в качестве первичной информации материалов опросной статистики профильных респондентов (преимущественно компетентных в данной сфере работников предприятия); соответственно, в качестве инструмента, предназначенного для сбора и систематизации информации, специальной Анкеты.

Подчеркнем, что при разработке данной Анкеты, условно именуемой Анкетой КУПП, принципиально соблюдение следующих условий:

– общее количество вопросов не должно быть значительным (как правило, не более 10-12);

– четкость формулировок вопросов, предполагающая однозначность ответов на них;

– тесная увязка вопросов с выделенными характерными признаками концепций управления поведением персонала;

– наличие трех вариантов ответа на каждый вопрос, оцениваемых по трехбалльной шкале:

а) 3 балла; б) 1 балл; в) 0 баллов.

Ориентируясь на значимые признаки традиционной и модернизированной концепций управления поведением персонала (табл. 1), Анкета КУПП может включать следующие вопросы:

1. Поведение работников на Вашем предприятии ассоциируется:

а) не только с рабочими действиями и функциями, но и со сложной совокупностью проявлений активности, опосредованных социально-психологическими особенностями персонала;

б) исключительно с совокупностью рабочих действий без учета социально-психологических аспектов;

в) затрудняюсь ответить.

2. Реализуемая на Вашем предприятии концепция управления поведением персонала:

а) полностью осознана (одобрена) руководством и воспринята персоналом, позволяет уравнивать личные и общественные интересы;

б) осознана и одобрена руководством предприятия, базируется на авторитарном стиле руководства, практически не учитывает личные интересы работников;

в) затрудняюсь ответить.

3. На Вашем предприятии поведение проявляется:

а) через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений;

б) через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи;

в) затрудняюсь ответить.

4. Способы достижения необходимого поведения персонала на Вашем предприятии:

а) способы, основывающиеся на взаимном согласии работников, вырабатываемые в процессе совместных действий, зависящие от самих работников;

б) способы, базирующиеся на жестком регулировании, сопряженном с четким адресным разграничением компетенций, распределением задач и полномочий;

в) затрудняюсь ответить.

5. Управление поведением персонала на Вашем предприятии:

- а) основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп;
- б) осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса;
- в) затрудняюсь ответить;

6. Ключевая цель управления поведением персонала сопряжена на Вашем предприятии:

- а) с развитием персонала и на этой основе с максимизацией прибыли и повышением эффективности деятельности предприятия;
- б) с максимизацией прибыли, обусловленной повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов;
- в) затрудняюсь ответить.

7. Наличие у Вашего предприятия ресурсов (финансов, методического инструментария, квалифицированных специалистов), необходимых для диагностики и управления параметрами трудовой мотивации персонала:

- а) имеются в необходимом объеме и должного качества;
- б) имеются (либо/либо; и/и) в недостаточном объеме, невысокого качества;
- в) отсутствуют.

8. Наличие у Вашего предприятия диверсифицированных программ развития персонала:

- а) имеются на среднесрочный (от года до 3 лет) и/или долгосрочный (более 3 лет) периоды;
- б) имеются на краткосрочный (до 1 года) период;
- в) отсутствуют.

9. Признание руководством предприятия высокой значимости системы трудовой мотивации в повышении производительности труда персонала:

- а) фактическое и полное признание;
- б) формальное признание;
- в) затрудняюсь ответить.

10. Основные преимущества реализуемой на Вашем предприятии концепции управления поведением персонала:

- а) упор на постоянное развитие персонала; создание условий для максимального использования трудового и интеллектуального потенциала работников; ориентированность правил поведения на интересы работников, а не на рабочие места;
- б) возможность использования единых для всех работников способов и методов управления их поведением; предсказуемость поведения персонала; высокая координационная эффективность предприятия;
- в) затрудняюсь ответить.

11. Основной недостаток реализуемой на Вашем предприятии концепции управления поведением персонала:

- а) отсутствие четких схем взаимодействия между подразделениями и группами работников;
- б) отсутствие учета мотивации и индивидуальных особенностей работников;
- в) затрудняюсь ответить.

4. **В-четвертых**, использование для диагностики типа концепции управления поведением персонала (по сумме баллов, набранных в процессе целевого анкетирования респондентов с использованием Анкеты КУПП) специальной Карты-идентификатора, разрабатываемой экспертами. Так, применительно к представленной Анкете КУПП, может быть использована Карта-идентификатор (табл. 2), аккумулирующая ответы на 11 целевых вопросов.

Очевидно, если средняя сумма баллов, выявленная с использованием Анкеты КУПП (табл. 2), составит, предположим, 23, следует диагностировать третий подтип промежуточной концепции управления поведением персонала с доминированием параметров мотивационной концепции.

Таблица 2 – Карта-идентификатор типа концепции управления поведением персонала предприятия (условный пример)

Table 2 – Identification card of the type of the concept of managing the behavior of company personnel (conditional example)

Вопрос по Анкете КУПП	Варианты ответов, соответствующие типу КУПП				
	традиционная	промежуточная 1, 2 и 3 типов			мотивационная
	ТКУПП	ПКУПП ₁ (dТКУПП; МКУПП)	ПКУПП ₂ (ТКУПП, МКУПП)	ПКУПП ₃ (dМКУПП; ТКУПП)	МКУПП
№ 1	б; в	б; в	а; б	а	а
№ 2	в	б; в	б; в	б	а
№ 3	в	б	б	а	а
№ 4	в	в	б	б	а
№ 5	в	а; б	а; б	а; б	а
№ 6	в	б; в	б	а; б	а
№ 7	б; в	б; в	а; б	а; б	а; б
№ 8	в	б; в	б	а	а
№ 9	в	б	б	а; б	а
№ 10	в	в	б	б	а; б
№ 11	в	в	б	а	а
Сумма баллов	от 0 до 3	от 3 до 11	от 11 до 19	от 19 до 29	от 29 до 33

Источник: Составлено автором / Source: Compiled by the author

Алгоритм *методики диагностики типа концепции управления поведением персонала* предприятия предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Первый этап – формирование состава экспертной комиссии, работа которой носит уточняющий теоретико-методологический характер.

2. Второй этап – экспертная корректировка (то есть, корректировка членами сформированной экспертной комиссии) под специфику и приоритеты предприятия, реалии времени базового перечня (табл. 1) характерных признаков традиционной и мотивационной концепций управления поведением персонала. Как отмечалось ранее, он может быть изменен как количественно, так и содержательно.

3. Третий этап – экспертная корректировка под уточненный перечень характерных признаков ТКУПП и МКУПП Анкеты КУПП и, соответственно, базового варианта Карты-идентификатора типа концепции управления поведением персонала предприятия (табл. 2).

4. Четвертый этап – обоснование состава и структуры выборки респондентов (квалифицированных работников предприятия, компетентных в данной профессиональной сфере).

5. Пятый этап – проведение целевого опроса респондентов с использованием Анкеты КУПП.

6. Шестой этап – систематизация и обработка материалов опросной статистики респондентов, сопряженная с расчетом средних балльных оценок по анализируемым признакам (по сути, вопросам Анкеты КУПП).

7. Седьмой этап – диагностика типа концепции управления поведением персонала предприятия; обсуждение результатов исследования; при необходимости обоснование адресных управленческих воздействий.

Необходимо подчеркнуть, что в конце 2025 г. представленная методика диагностики типа КУПП успешно прошла пилотную апробацию на примере 5 предприятий НП «АБФК», подтвердив адекватность своему предназначению.

Результаты и обсуждение

Критериями выбора так называемых предприятий базового эксперимента, предназначенных для пилотной апробации методики диагностики типа КУПП, выступили следующие результаты опроса руководителей НП «АБФК», проведенного весной 2025 г.:

1) затруднение с оценкой типа концепции управления поведением персонала, реализуемой на предприятии (данные респонденты попали в 86,2 %, ранее указанные);

2) де-факто, признание высокой значимости трудовой мотивации в повышении производительности труда и эффективности управления персоналом предприятия;

3) согласие («добро»), данное руководством предприятий на комплексную оценку системы трудовой мотивации и исследования, сопряженные с анализом приоритетности характерных признаков управления поведением персонала.

По договоренности с директором анализируемых предприятий (для сохранения конфиденциальности) для их идентификации было решено использовать буквенную символику: А, Б, В, Г, Д.

Необходимо подчеркнуть, что набранные предприятиями средние балльные оценки (табл. 2) варьировались в диапазоне от 17,5 до 26,2, подтвердив реализацию промежуточного типа концепции управления поведением персонала с преимущественным доминированием МКУПП:

А (17,5 баллов) – ПКУПП₂ (ТКУПП, МКУПП);

Б (19,5 баллов) – ПКУПП₃ (dMKУПП; ТКУПП);

В (21,0 балл) – ПКУПП₃ (dMKУПП; ТКУПП);

Г (23,4 балла) – ПКУПП₃ (dMKУПП; ТКУПП);

Д (26,2 балла) – ПКУПП₃ (dMKУПП; ТКУПП).

Итоги диагностики типа КУПП представлялось логичным сопоставить с результатами оценки трудовой мотивации персонала анализируемых предприятий.

В контексте с последним из отмеченных обстоятельств представляется целесообразным акцентировать следующие три момента:

1. Для выполнения обозначенного исследования использовалась типовая методика комплексной оценки системы трудовой мотивации персонала [1, с.46–52], достаточно апробированная и широко растиражированная в профильных изданиях. Ее концептуальную основу формирует идея использования трехмерной шкалы Лайкерта, позволяющей оценивать каждый анализируемый трудовой мотив с позиций трех критериев («ожидание», «восприятие», «значимость»).

2. Основным количественным результатом реализации методики является уровень трудовой мотивации (индивидуальный или групповой), гипотетически меняющийся в нормируемом диапазоне от 0,20 до 1,00 с выделением, как правило, пяти градаций: высокий уровень трудовой мотивации; уровень выше среднего; средний уровень; уровень ниже среднего; низкий уровень.

3. Количественные значения указанных градаций устанавливаются экспертной комиссией в соответствии со спецификой предприятия и его стратегическими приоритетами в сфере управления персоналом.

Проведенное исследование трудовой мотивации основывалось на материалах опросной статистики персонала (использовалась 25 % выборка респондентов, адекватная функционально-категориальной структуре). Полученные результаты выявили существенный разброс (от среднего до высокого) уровней трудовой мотивации персонала предприятий, реализующих схожие КУПП (с доминированием мотивационной составляющей).

Таким образом, отмеченное обстоятельство, с одной стороны, подвергло сомнению гипотезу, согласно которой мотивационная концепция управления поведением персонала априори привлекательнее для всех наемных работников, поскольку нацелена на их развитие и самореализацию; а, с другой стороны, выдвинуло предположение о том, что абсолютно оптимальной концепции управления поведением персонала не существует, поскольку все определяется степенью соответствия диагностированных типов КУПП и профиля приоритетности характерных признаков управления поведением персонала.

Для выявления профиля приоритетности возможно использовать идею Ш. Ричи и П. Мартина [11, с. 16–26], трансформировав ее под проверяемую гипотезу.

В авторской методике инструментом сбора анализируемой информации служит Анкета работника предприятия, которую условимся именовать Анкетой ППУПП (анкетой, предназначенной для выявления приоритетности параметров управления поведением персонала). При ее разработке принципиально соблюдение двух условий. Таких, как:

1) адекватность вопросов-утверждений Анкеты ППУПП вопросам Анкеты КУПП;

2) наличие на каждый вопрос Анкеты ППУПП трех вариантов ответа, идентичных характерным признакам традиционной, промежуточной и мотивационной концепций управления поведением персонала, оцениваемых в баллах.

Предлагаемая Анкета ППУПП аккумулирует 10 вопросов-утверждений. Ее заполнение проводится в соответствии со следующей инструкцией: «Вам нужно распределить 9 баллов между тремя вариантами каждого из утверждений, обозначенных буквами: X, Y, Z. Если Вам кажется, что один из вариантов наиболее важен для вас, оцените его в 9 баллов; если вы полагаете его вовсе не существенным, не присуждайте ему ни одного балла; в остальных случаях постарайтесь по собственному усмотрению распределить все 9 баллов между тремя предложенными в каждом утверждении вариантами. Для получения наилучших результатов на вопросы следует отвечать быстро, не раздумывая подолгу».

Анкета ППУПП (фрагмент)

1. При трудоустройстве отдам предпочтение предприятию, на котором поведение персонала позиционируется как:

X. Совокупность рабочих действий без учета социально-психологических аспектов.

Y. Сложная совокупность проявлений активности работников, опосредованная их социально-психологическими особенностями.

Z. Совокупность рабочих действий с незначительным учетом социально-психологических аспектов

2. Для меня очень важно, чтобы реализуемая на предприятии концепция управления поведением персонала:

X. Основывалась на учете личностных интересов работников.

Y. В равной степени учитывала авторитарные принципы управления и личные интересы работников.

Z. Опиралась на приоритет личностных интересов работников над авторитарными принципами управления.

3. Для меня принципиально, чтобы на предприятии поведение проявлялось:

X. Как через иерархические связи, так и через взаимодействие относительно независимых специалистов и рабочих групп, обладающих широкой свободой действий и автономией в области координации и принятия решений.

Y. Преимущественно через иерархические связи при наличии некоторого взаимодействия относительно независимых специалистов и рабочих групп.

Z. Исключительно через взаимодействие различных организационных уровней, через иерархические связи.

4. Отдам предпочтение предприятию, на котором управление поведением персонала:

X. Основывается на изучении и анализе мотивации работников и групп.

Y. Осуществляется с помощью внешнего контроля и отождествляется с рационализацией структуры предприятия и трудового процесса.

Z. Преимущественно основывается на изучении и анализе мотивации работников, но в то же время присутствует внешний контроль.

5. При наличии альтернатив выберу предприятие, на котором ключевая цель управления поведением персонала сопряжена с:

X. Максимизацией прибыли, обусловленной повышением эффективности деятельности предприятия на основе жестких регламентов.

Y. Развитием персонала и на этой основе с максимизацией прибыли и повышением эффективности деятельности предприятия.

Z. С максимизацией прибыли преимущественно на основе жестких регламентов и частично за счет развития персонала и т.д.

Для идентификации суммы баллов, набранных профильными параметрами (характерными признаками) анализируемых концепций управления поведением персонала (ТКУПП, ПКУПП, МКУПП), предлагается использовать матричный формат (табл. 3).

Таблица 3 – Карта-идентификатор приоритетности параметров (характерных признаков) управления поведением персонала предприятия (условный пример)

Table 3 – Map-identifier of the priority of parameters (characteristic features) for controlling the behavior of enterprise personnel (conditional example)

Утверждения	Параметры концепций управления поведением персонала				
	ТКУПП	ПКУПП ₁ (dТКУПП; МКУПП)	ПКУПП ₂ (ТКУПП, МКУПП)	ПКУПП ₃ (dМКУПП; ТКУПП)	МКУПП
1	X	Z			У
2			У	Z	X
3	Z	У	X		
4	У			Z	X
5	X	Z			У
6		X	Z	У	
7	Z		X	У	
8		X	У		Z
9	У			Z	X
10		У	X	Z	
Итого (баллы)

Источник: Составлено автором

Source: Compiled by the author

Гипотетически каждый из параметров анализируемых концепций управления поведением персонала (табл. 3) может набрать от 54 (максимум) до 0 (минимум) баллов. Переведя набранные баллы в относительные величины (проценты от общей суммы баллов, равной в представляемом варианте 90), получим профиль приоритетности (относительной значимости) параметров концепций управления поведением персонала.

Представляется, что предложенная технология исследования обосновывает возможность выявления пяти условных категорий работников (табл. 3) с явным приоритетом параметров: 1) ТКУПП; 2) ПКУПП₁; 3) ПКУПП₂; 4) ПКУПП₃; 5) МКУПП. Соответственно, возможность диагностики следующих типов профилей приоритетности параметров КУПП:

- **абсолютно традиционный** профиль приоритетности параметров КУПП (при явном доминировании параметров ТКУПП);
- в **большей степени традиционный** профиль приоритетности (при доминировании параметров ТКУПП и ПКУПП₁);
- **неопределенный** профиль приоритетности, диагностируемый либо при доминировании ПКУПП₂, либо при отсутствии явного лидера;
- в **большей степени мотивационный** профиль приоритетности (при доминировании параметров ПКУПП₃ и МКУПП);
- **абсолютно мотивационный** профиль приоритетности параметров КУПП (при явном доминировании параметров МКУПП).

Сводные результаты пилотного исследования проблематики управления поведением персонала, выполненные на примере 5 предприятий базового эксперимента (табл. 4), подтвердили взаимосвязь между уровнем трудовой мотивации персонала и адекватностью реализуемого типа концепции управления поведением персонала предприятия выявленному типу профиля приоритетности параметров КУПП. Представляется (табл. 4), что высокий уровень трудовой мотивации персонала наблюдался (предприятия Б и Г) в случае согласованности приоритетности параметров управления поведением персонала, установленной по результатам целевого опроса работников, и реализуемой КУПП. В противном случае (предприятие Д), когда работники в большей степени предпочитали параметры ТКУПП, а руководство МКУПП, наблюдался низкий уровень трудовой мотивации.

Таблица 4 – Сводные результаты пилотного исследования

Table 4 – Summary results of the pilot study

Условное обозначение предприятия базового эксперимента	Тип концепции управления поведением персонала предприятия	Тип профиля приоритетности параметров КУПП	Уровень трудовой мотивации персонала предприятия
А	ПКУПП ₂ (ТКУПП, МКУПП)	неопределенный профиль	средний
Б	ПКУПП ₃ (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени мотивационный профиль	высокий
В	ПКУПП ₃ (dMKУПП; ТКУПП)	неопределенный профиль	средний
Г	ПКУПП ₃ (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени мотивационный профиль	высокий
Д	ПКУПП ₃ (dMKУПП; ТКУПП)	в большей степени традиционный профиль	низкий

Источник: Составлено автором / Source: Compiled by the author

Заключение

Потребность в реализации оптимальной концепции управления поведением персонала (КУПП), позиционируемой как важнейший рычаг персонал-менеджмента, позволяющий изыскать резервы повышения трудовой мотивации и производительности труда наемных работников, де-факто признается большинством руководителей предприятий. Между тем, было установлено, что, интуитивно понимая ситуацию, представители директората имеют слабое представление о сущностно-содержательной основе КУПП и, тем более, о ее типах.

Отмеченное обстоятельство обусловило потребность в уточнении теоретических основ (характерных признаков) двух альтернативных концепций управления поведением персонала предприятия (традиционной и мотивационной), а, главное, в разработке адекватной теоретической основе методики диагностики типа КУПП. Необходимо подчеркнуть, что предложенная авторская методика, базирующаяся на использовании Анкеты КУПП и Карты-идентификатора КУПП, позволяет выявить три типа концепций: традиционную, промежуточную, аккумулирующую три подтипа, и мотивационную. Пилотная апробация методики, проведенная на примере пяти предприятий НП «АБФК», позиционируемых как предприятия базового эксперимента, не подтвердила первоначальную гипотезу об абсолютной оптимальности мотивационной концепции управления поведением персоналом.

Было установлено, что на предприятиях, реализующих ПКУПП₃ (промежуточную концепцию с доминированием параметров мотивационной концепции) уровень трудовой мотивации меняется в широком диапазоне (от низкого до высокого). Было сделано предположение (по сути, выдвинута дополнительная гипотеза), согласно которому оптимальным является тип КУПП адекватный типу профиля приоритетности параметров КУПП. Для ее проверки была разработана специальная методика, позволяющая диагностировать пять типов профилей: абсолютно традиционный; в большей степени традиционный; неопределенный; в большей степени мотивационный; абсолютно мотивационный. Ее практическая апробация подтвердила проверяемую гипотезу: в случае адекватности диагностированного типа реализуемой на предприятии КУПП и выявленного типа профиля приоритетности параметров КУПП, как правило, наблюдается высокий уровень трудовой мотивации персонала (табл. 4); при противоположных обстоятельствах – низкий уровень трудовой мотивации. Представляется, что возможны два способа согласования типов КУПП и профилей приоритетности параметров КУПП, сопряженные либо с корректировкой реализуемой концепции управления поведением персонала под профиль приоритетности, либо с обратной корректировкой. Каждое предприятие в праве сделать свой выбор достижения оптимальной концепции управления поведением персонала.

Список источников

1. Милыева Л. Г. Мотивация, оценка и стимулирование труда персонала организаций: монография. Барнаул: Изд-во Алт. гос. тех. ун-та, 2005. 189 с. ISBN: 5-9257-0073-2. EDN: QQUACP
2. Лисовская А. Ю. Управление поведением персонала в условиях VUCA // Молодой ученый. 2015. № 23 (103). С. 586–588. EDN: TAFWUV

3. Миляева Л. Г., Федоркевич Д.Ю. Мотивационное управление поведением персонала // ScienceRise. 2015. № 3 (12). С. 51–56. <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.47324>. EDN: UDLELF
4. Киселева М. М. Организационное поведение персонала – ключ к повышению эффективности работы предприятия (организации) // Проблемы современной экономики. 2015. № 4 (156). С. 113–115. EDN: VMNPQR
5. Агафонова М. С., Подгорная Т. А. Управление поведением персонала в организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 39. С. 161–165. EDN: ZBGIJZ
6. Андруник А. П., Кудина М. В. Классификация типов поведения персонала: методология формирования // Современные проблемы науки и образования. 2017. № 2. С. 215. EDN: YLKKWH
7. Коломийцев Е. А., Петров С. В. Инновационные технологии в управлении персоналом // Компетентность. 2020. № 5. С. 37–41. EDN: HUV0XK
8. Галкин А. А., Барабышкин В. В. Управление поведением персонала организации // Теория науки. 2020. № 2. С. 20–24. EDN: NEQBXJ
9. Аликперова Н. В., Марков Д. И. Российская молодежь о работодателях и трудовых отношениях. Результаты социологического опроса // Социально-трудовые исследования. 2023. № 4. С. 190–198. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-190-198>. EDN: PFWKTR
10. Савченко Л. С., Савченко В. В. Модели внутриорганизационного поведения и инновационная активность персонала // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2009. № 2 (24). С. 120–132. EDN: KYJFUL
11. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 399 с. ISBN 5-238-00599-7.

References

1. Milyaeva L.G. *Motivation, assessment and stimulation of labor of personnel of organizations*: monograph. Barnaul; 2005. 189 p. ISBN: 5-9257-0073-2. (In Russ.). EDN: QQUACP
2. Lisovskaya A.Yu. Management of personnel behavior in the conditions of VUCA. *Young scientist*. 2015;23(103):586–588. (In Russ.). EDN: TAFWUV
3. Milyaeva L.G., Fedorkevich D.Yu. Motivational management of personnel behavior. *ScienceRise*. 2015;3(12):51–56. (In Russ.). <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2015.47324>. EDN: UDLELF
4. Kiseleva M.M. Organizational behavior of personnel is the key to improving the efficiency of the enterprise (organization). *Problems of the modern economy*. 2015;4(156):113–115. (In Russ.). EDN: VMNPQR
5. Agafonova M.S., Podgornaya T.A. Management of personnel behavior in the organization. *Scientific and methodological electronic journal "Concept"*. 2017;(39):161–165. (In Russ.). EDN: ZBGIJZ
6. Andrunik A.P., Kudina M.V. Classification of types of personnel behavior: methodology of formation. *Modern problems of science and education*. 2017;(2):215. (In Russ.). EDN: YLKKWH
7. Kolomiytsev E.A., Petrov S.V. Innovative technologies in personnel management. *Competence*. 2020;(5):37–41. (In Russ.). EDN: HUV0XK
8. Galkin A.A., Barabyshkin V.V. Managing the behavior of the organization's personnel. *Theory of science*. 2020;(2):20–24. (In Russ.). EDN: NEQBXJ
9. Alikperova N.V., Markov D.I. Russian youth about employers and labor relations. Results of a sociological survey. *Social and labor research*. 2023;(4):190–198. (In Russ.). <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-190-198>. EDN: PFWKTR
10. Savchenko L.S., Savchenko V.V. Models of internal organizational behavior and innovative activity of personnel. *Uchenye zapiski St. Petersburg University of Management Technologies and Economics*. 2009;2(24):120–132. (In Russ.). EDN: KYJFUL
11. Richie Sh., Martin P. *Motivation management: study. allowance for universities*. Transl. from English. ed. Prof. E.A. Klimov. Moscow: UNITY-DANA; 2004. 399 p. ISBN 5-238-00599-7. (In Russ.).

Информация об авторе

Л. Г. Миляева – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предпринимательства, Бийский технологический институт (филиал) Алтайского государственного технического университета им. И. И. Ползунова.

Information about the author

L. G. Milyaeva – Dr. Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics of Entrepreneurship, Biysk Technological Institute (branch) of Altai State Technical University named after I. I. Polzunov.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов. The author declares that there is no conflict of interest
Статья поступила в редакцию 30.01.2026; одобрена после рецензирования 05.03.2026; принята к публикации 06.03.2026. The article was submitted 30.01.2026; approved after reviewing 05.03.2026; accepted for publication 06.03.2026.