

Философский консалтинг как инструмент «взлома проблем» в управлении людьми в организации

Иванова О. Э.

Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет, Челябинск, Российская Федерация; ivanova@e@cspu.ru

РЕФЕРАТ

Консалтинг, сфокусированный на осмыслении организационных проблем и разрыве шаблонов их управленческого решения, востребован в хаотичном, динамично развивающемся мире. Данный инструмент консультирования способен противопоставить неопределенности внешней среды ясное понимание организационного события. Целью работы является исследование философского консалтинга как интеллектуального инструмента «взлома проблем» в управлении людьми в организации.

Теоретическая база исследования представлена аналитическим подходом к управлению человеческими ресурсами, идеями международного движения философской практики, наставительной философией R. Rorty, идеями «взлома проблем». В работе использованы следующие методы исследования: философский (концептуальный) анализ, декомпозиция, концептуализация.

Результаты. Философский консалтинг обоснован аналитико-ценностным инструментом фасилитации «взлома проблем» в управлении людьми в организации, выявлены признаки философского консалтинга как управленческого консультирования. С целью взлома проблем на уровне оснований — смыслов и ценностей — соответственно каждому этапу «взлома проблем» раскрыта функция фасилитации философского консалтинга. HRM-проблемы классифицированы по группам процессов: «сотрудничество», «изменение и развитие», «измерение и оценка». Выявлены типовые HR-вызовы — поле потенциальных конфликтов. Сформулирован концепт HR-вызова и разработаны элементы конструкции решения проблемы: философская идея ответа на HR-вызов и релевантные управленческие методы реализации.

Применение ценностно-аналитических и дизайн инструментов философского консалтинга к «взлому» организационных проблем — ответ компании на вызовы VUCA мира, «дефицит смысла» в российских компаниях, востребованность работодателями навыков решения проблем в ближайшие пять лет. Установлена ограниченность исследования.

Ключевые слова: управление, управленческое консультирование, философская практика, организационные проблемы, смысл

Для цитирования: Иванова О. Э. Философский консалтинг как инструмент «взлома проблем» в управлении людьми в организации // Управленческое консультирование. 2021. № 7. С. 39–48.

Philosophical Consulting as a Tool for “Problem Hacking” in Human Management in Organizations

Olga E. Ivanova

South Ural State Humanitarian Pedagogical University, Chelyabinsk, Russian Federation; ivanova@e@cspu.ru

ABSTRACT

Consulting focused on comprehending organizational problems and breaking the patterns of their managerial solution is in demand in a chaotic, dynamic world. This counseling tool is able to counter the uncertainty of the external environment with a clear understanding of the or-

ganizational event. The aim of the paper is to investigate philosophical consulting as an intellectual tool for “problem hacking” in Human Management in organization.

Theoretical basis of the research: the analytical approach to human resource management, the ideas of the international movement of philosophical practice, the edifying philosophy of R. Rorty, ideas of “problem hacking”. Research methods used in the work: philosophical (conceptual) analysis, decomposition, conceptualization.

Results. Philosophical consulting is justified as an analytical and value-based tool of facilitation of “problem hacking” in Human Management in the organization, the features of philosophical consulting as a management consulting are revealed. With the purpose of hacking problems at the level of foundations — meanings and values — according to each stage of “problem hacking”, the function of facilitation of philosophical consulting is revealed. HRM-problems are classified into process groups: “cooperation”, “change and development”, “measurement and evaluation”. Typical HR-challenge are identified — the field of potential conflicts. The concept of HR-call is formulated and elements of the problem solution construction are developed: philosophical idea of the answer to HR-challenge and relevant managerial methods of realization.

Application of value-analytical and design tools of philosophical consulting to “hacking” organizational problems — the company’s response to the challenges of the VUCA world, “deficit of meaning” in Russian companies, the employers’ demand for problem-solving skills in the next five years. The limitations of the research are identified.

Keywords: management, management consulting, philosophical practice, organizational problems, meaning

For citing: Ivanova O. E. Philosophical Consulting as a Tool for “Problem Hacking” in Human Management in Organizations // Administrative consulting. 2021. N 7. P. 39–48.

Введение

Современные проблемы в управлении людьми в организации релевантны трансформации внешней среды к изменчивому (volatility), неопределенному (uncertainty), сложному (complexity) и амбивалентному (ambiguity) миру VUCA (W. Bennis, B. Nanus) [19; 20; 26; 32]. Адекватным ответом компании на вызовы внешней среды являются быстрое понимание ситуации и эффективное решение проблем в управлении человеком — «взлом проблем». Эффективным инструментом фасилитации данной аналитической деятельности может выступить философское консультирование менеджмента по решению проблем в сфере HRM — философский консалтинг. Данный интеллектуальный инструмент философской практики позволит противопоставить средовой неопределенности осмысленность организационного HR-события — основы для достижения релевантного для компании результата.

Обзор литературы

Выявление и классификация актуальных проблем в сфере управления человеком в организации являются предметом исследований зарубежных и отечественных теоретиков и практиков менеджмента персонала. Проанализированы современные тренды в управлении персоналом в VUCA среде [9; 17; 18]; классифицированы кадровые риски предприятия в условиях цифровой трансформации [7]; классифицированы причины и типы сопротивления персонала нововведениям при проектном управлении, включая внедрение Agile в HRM [5; 12; 14; 16; 27]. В результате масштабных опросов выявлены глобальные проблемы в HR-сфере: управление изменениями, развитие лидерских качеств, измерение эффективности HR [33]. Проблемы управления сотрудниками в российских компаниях установлены сотрудничество, честность и открытость (включая прозрачность в измерении эффективности персонала), культура инноваций (управление изменениями), увеличение производитель-

ности труда в контексте проблемы оптимальности численности персонала в подразделении и рациональности оргструктуры [13].

Актуальными инструментами решения проблем в сфере HRM в условиях неопределенности и неустойчивости среды являются интеллектуальные практики. Обоснован аналитический подход к HRM [21; 22], внедрение управленческого консалтинга в условиях цифровизации [4]; классифицированы методы управленческого консультирования и обосновано их совершенствование [15]. Актуально обращение к принятию обоснованных организационных решений, методам принятия эффективного решения проблем в нестабильном мире на основе техник критического мышления [21], обращение к концепту мудрости при решении сложных проблем в организации с учетом множественности стейкхолдеров [24]. Разработана практическая система анализа и решения сложных проблем (Problem Hacking) [28]; выявлена семантическая неоднозначность глагола «взломать» [25]. Данные интеллектуальные инструменты решения проблем в организации базируются на внедрении критически-аналитических техник с целью прояснения неструктурированных и слабоструктурированных проблем и фасилитации поиска их решений. Однако такие инструменты не апеллируют одновременно к ценностям как к основанию проблем, что релевантно генерированию ответа на HR-вызовы и повышению, с учетом специфики сферы решения проблем, эффективности управленческих решений.

Интеллектуальным аналитико-ценностным инструментом решения жизненных проблем является философская практика, задействующая многовековое интеллектуальное наследие философской мысли [1–3; 23; 29]. В данной работе исследуется философский консалтинг как форма философской практики, учитывая специфику консультирования при решении организационных проблем в сфере HRM. Целью работы является исследование философского консалтинга как интеллектуального инструмента «взлома проблем» в управлении людьми в организации.

Материалы и методы

Теоретической базой исследования явились: аналитический подход к HRM, «analytical HRM» (P. Boxall, J. Purcell, P. Wright), идеи международного движения философской практики как практики применения философии к решению проблем на глубинном уровне (Gerd B. Achenbach, O. Brenifier, R. Lahav, L. Marinoff и др.), наставительная философия R. Rorty, идеи «Problem Hacking» (Y. Levy).

Философский (концептуальный) анализ позволил разбить выявленные актуальные проблемы в HRM на составные части и выявить философскую составляющую, позволяющую классифицировать элементы по основаниям проблем и сохраняя эпистемические связи между анализируемыми свойствами HRM-проблем. Методом декомпозиции структурированы актуальные проблемы HR-управления. При применении метода концептуализации онтологизированы типовые проблемы в управлении человеком в организации и выявлены концепты проблем.

Результаты

Аналитическое управление человеческими ресурсами (P. Boxall, J. Purcell, P. Wright) сфокусировано на понимании контекстов, процессов и результатов управления работой и людьми в организации. Аналитическое HRM подчеркивает значение выявления и объяснения происходящего в практике компаний, важности применения аналитических навыков к конкретной ситуации, подвергая сомнению универсальность рекомендаций в отношении HR практик [22, р. 4–5]. Как поясняет P. Boxall, целью аналитического HRM является разработка теоретических основ, «которые позволят нам понять стили, мотивы, методы и результаты управления в различных контекстах» [21, р. 56].

Апелляция к аналитическому подходу в управлении людьми в организации — необходимое условие для организационного процесса «разблокировки», «раскрытия» [25] проблем, рассматриваемого в позитивном значении в контексте изменений. Взлом проблем в управлении, «Problem Hacking™» (Y. Levy) — авторская система анализа и эффективного решения сложных проблем в условиях коллаборации сотрудников с целью ускорения достижения бизнес-результатов [28]. Разработчик данной системы Y. Levy исходит из посылки, что решение проблемы заложено в самой проблеме. Решение проблем и определение направлений деятельности выстраиваются при последовательной реализации следующих этапов:

- 01 validate: сбор наблюдаемых и измеримых доказательств существования проблемы;
- 02 analyze: составление перечня возможных причин для каждого доказательства: почему это происходит;
- 03 identify: нахождение первопричины, являющейся движущей силой;
- 04 mitigate: описание мер по устранению первопричины;
- 05 define: определение критериев решения — описание требований к решению [28, p. 25].

Данная формально-логическая система применяется к проблемам менеджмента в целом, не фокусируя внимания на ценностно-смысловом аспекте проблемы, отражающем человеческий фактор в управлении людьми в организации.

Философский консалтинг — инструмент фасилитации «взлома проблем» в управлении людьми в организации (управлении персоналом, HRM, управлении человеческим капиталом) посредством апелляции к уровню оснований проблем — смыслов и ценностей. Философский консалтинг как вид управленческого консультирования философом-практиком по решению организационных проблем обладает следующими признаками:

- 1) как форма философской практики, философский консалтинг противостоит академической философии и ориентирован «на темы, проблемы и вопросы, которые занимают того, кто обращается к философу», когда «не философия как таковая начинает игру, сначала в игру вступают вопросы, адресованные философии» [1, с. 99];
- 2) осмысление и концептуализация конкретных организационных HR-проблем реализуются в универсальных философских категориях, при интеграции навыков критического мышления членов организационного сообщества и обращения к интеллектуальному багажу философии [2–3; 6; 10; 23; 29], что позволяет решать проблемы на глубинном, ценностно-смысловом уровне;
- 3) это эвристический метод управления проблемами, применение которого целесообразно для решения неструктурированных и слабоструктурированных проблем, задействуя аналитические и дизайн-процедуры;
- 4) при участии философа-консультанта данный вид консалтинга реализует функцию наставничества, суть которой «состоит в том, чтобы поддерживать разговор, а не в том, чтобы искать объективную истину» [30, p. 377];
- 5) организационным условием реализации философского консалтинга является диалогическое сообщество стейкхолдеров, создающее благоприятную основу для вопрошания, необходимого для решения проблем.

В табл. 1 приведено соотношение этапов «взлома проблем» и философского консалтинга, процедуры которого фасилитируют процесс «Problem Hacking».

Осмысление вызовов в сфере управления человеческими ресурсами позволило классифицировать HRM-проблемы по группам процессов: «сотрудничество», «изменение и развитие», «измерение и оценка» и выявить типовые проблемы. Декомпозиция актуальных HRM-проблем отображена на рисунке, где проблемы представляют поле потенциальных конфликтов.

Таблица 1

Фасилитация «Problem Hacking» инструментарием философского консалтинга
 Table 1. “Problem Hacking” Facilitation with Philosophical Consulting Tools

№	Этапы «Problem Hacking™»	Инструменты философского консалтинга
1	2	3
01	Подтверждение проблемы	Языковое описание и прояснение организационного события
02	Анализ причин	Интерпретация, анализ, оценка и умозаключение
03	Идентификация, выявление первопричины	Декодирование философского смысла события, его обоснование, аргументация
04	Смягчение последствий проблемы, меры по ее устранению	Конструирование и аналитическая оценка альтернатив решения проблемы; выявление сильных, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ)
05	Определение критериев решения проблемы	Рефлексия процессов и результатов (рефлексия логичности, TOWS-анализ)

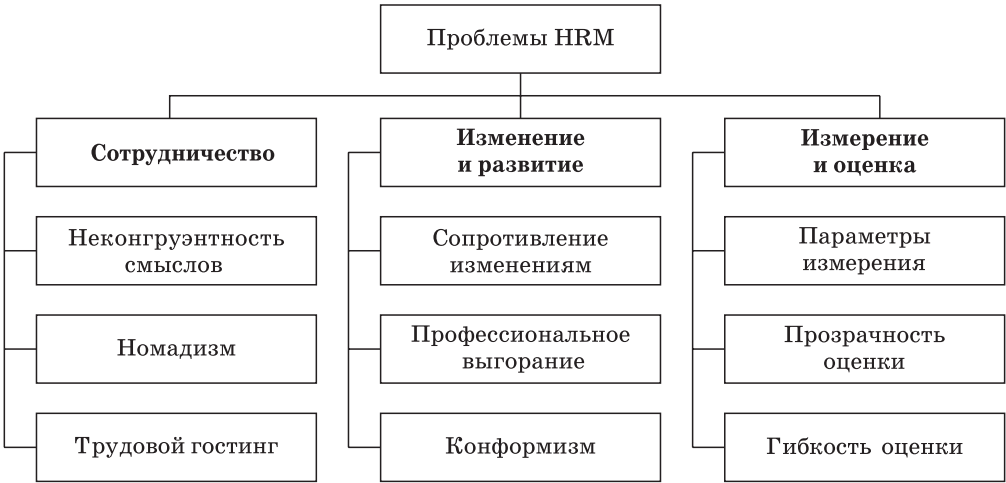


Рис. Декомпозиция актуальных HRM-проблем: поле потенциальных конфликтов
 Fig. Decomposition of actual HRM-problems: the field of potential conflicts

Примеры применения философского консалтинга как инструмента «взлома» HR-проблем в цепи «анализ — конструкция» приведены в табл. 2.

Обсуждение

Философски нагруженные процедуры релевантны этапам «Problem Hacking»; применение инструментов философского консалтинга способствует фасилитации «взлома проблем» до уровня их оснований — смыслов и ценностей.

Применение философского консалтинга к решению проблем в сфере HRM

Table 2. Application of philosophical consulting to HRM problems

Типовая проблема (HR-вызов)	Концепт HR-вызова	Элементы конструкции решения проблемы	
		Философская идея ответа на HR-вызов	Метод реализации
Группа проблем			
Сотрудничество			
Трудовой гостинг как безосновательный обрыв отношений с организацией	Отчуждение (от процесса / продукта труда, других сотрудников)	Логотерапия В. Франкла: найти и реализовать смысл (труда, трудовых отношений). «Человек для себя» и его «плодотворная ориентация» Э. Фромма: культивирование социальных установок на осмысленный труд, самореализацию, творчество сотрудника	Управленческий диалог. Вовлеченность персонала. Гибкие методы управления. Проектная работа. Формирование кросс-функциональных самомотивированных команд
Изменение и развитие			
Профессиональное выгорание сотрудников: ценности vs работа	Абсурд	Эмотивизм: этические высказывания — выражение эмоций. Логотерапия В. Франкла: найти и реализовать смысл трудовой деятельности. Диалектика: целенаправленное осмысленное выявление и разрешение противоречий как источника развития	EQ-фитнес (тренировка эмоционального интеллекта). Workshop. Профессиональный запинг. Разработка framework «Карьера»
Измерение и оценка			
Параметрическая оценка: результаты труда vs нормы, гибкость vs устойчивость, прозрачность vs неясность, закрытость	Полезность	Консеквенциальная теория: оценка эффективности работника на основании ценности результатов его деятельности, а не по соответствию нормам, правам, обязанностям. «Принцип наибольшего счастья наибольшего числа людей» И. Бентам: фиксация и вознаграждение за эффективные действия для увеличения удовольствия сотрудника от работы и обоснование минимально необходимого наказания за организационный «проступок»	OKR-подход (Objectives and Key Results: цели и ключевые результаты) к оценке результатов труда: понимание вклада работника в достижение целей организации. SMART-технология

Типовые проблемы в управлении человеком в организации выявлены по группам процессов «сотрудничество», «изменение и развитие», «измерение и оценка». К ти-

повой проблеме организационного события, выражающей противоречия в управлении людьми в организации, сформулирован концепт как «акт «схватывания» смыслов вещи (проблемы) в единстве речевого высказывания» [11]. Конструкция решения проблемы состоит из набора вариативных философских идей, разрывающих шаблоны управленческих решений и позволяющих нестандартный ответ на HR-вызов, требуемый VUCA средой, и управленческих методов их реализации.

Апелляция к смыслу релевантна преодолению барьера «дефицита смысла» [8], выявленному в корпоративной культуре российских компаний как следствия сложностей взаимодействия в организации сотрудников разных поколений, а также в связи с проблемой самоопределения молодых работников.

Навыки решения проблем востребованы и работодателями. Согласно отчету Всемирного экономического форума (2020, WEF) о будущем рабочих мест, аналитическое мышление и инновации, комплексное решение проблем, критическое мышление и анализ, креативность, оригинальность и инициатива, рассуждение, решение проблем и выработка идеи входят в топ 10 основных профессиональных навыков, которые будут приобретать все большее значение в следующие пять лет [34].

Данная работа расширяет представление о применении инструментов философской практики к решению организационных проблем. Заявленный круг вопросов не исчерпывает направлений изучения возможностей философского консультирования в управлении. Самостоятельного исследования требует аналитическая оценка эффективности (организационной, экономической, социальной) внедрения философского консалтинга в решение проблем в управлении людьми в организации.

Выводы

Философский консалтинг — интеллектуальный аналитико-ценностный инструмент фасилитации «взлома проблем» в управлении людьми в организации, обеспечивающий «распаковку» смысла организационной ситуации из «черного ящика» проблем HR-менеджмента. Философский консалтинг нацелен на осмысление организационного и профессионального опыта, выявление его концептов и конструирование на основе «схватывания» смысла альтернатив решения проблемы под руководством философа-консультанта. «Взлом проблем» при помощи ценностно-аналитического и дизайн инструментария философского консалтинга — своеобразный ответ на VUCA вызовы современного мира.

Литература

1. Ахенбах Герд Б. Основное правило философской практики // Социум и власть. 2016. № 6 (62). С. 99–106.
2. Борисов С. В. Теория и практика философского консультирования: компаративистский подход // Социум и власть. 2018. № 2. (70). С. 103–110.
3. Борисов С. В. Философская практика: от слов — к делу! Монография. Рэйли : Open Science Publishing, 2019.
4. Гергиев И. Э., Железова А. Е., Позмогов А. И. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса // Вопросы управления. 2019. № 2 (38). С. 182–188.
5. Завьялова Е. К., Алсуфьев А. И., Доминяк В. И., Замулин А. Л. и др. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 253–274.
6. Иванова О. Философский консалтинг как инструмент логоменеджмента персонала в организации / Философская практика: самопознание посредством интеллектуального творчества: сб. материалов онлайн-конф. по философ. практике (28–31 июля 2020 года): науч. электрон. изд. (1 файл 6,3 Мб / отв. ред. С. В. Борисов. Челябинск : Челяб. филиал

- РАНХиГС, 2020. С. 196–214 [Электронный ресурс]. URL: https://icpp2020.ru/_files/200000359-b067bb0680/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата обращения: 25.06.2021).
7. *Коновалова О. В., Морозова И. В., Козлова Е. Г.* Управление кадровыми рисками хозяйствующего субъекта в условиях цифровизации общества // Вестник Московского государственного областного университета. Сер.: Экономика. 2020. № 2. С. 68–75.
 8. *Корпоративная культура в России: новые горизонты трансформации.* Исследование Oliver Wyman. 12 июля 2019 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf> (дата обращения: 11.04.2020).
 9. *Костенко Е. П.* Современные тренды в управлении персоналом: отечественный и зарубежный опыт // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). 2018. Т. 9. № 4. С. 107–123.
 10. *Лахав Р.* Философская практика — Quo Vadis? // Социум и власть. 2016. № 1 (57). С. 7–14.
 11. *Новая философская энциклопедия: в 4 т /* Институт философии РАН; Национальный обществено-научный фонд; Председатель научно-редакционного совета В. С. Степин. М. : Мысль, 2000–2001. 2-е изд., испр. и доп. М. : Мысль, 2010 [Электронный ресурс]. URL: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/page/about> (дата обращения: 10.01.2021).
 12. *Руденко М. Н., Субботина Ю. Д.* Оценка зрелости проектного управления организации // Управленческое консультирование. 2019. № 7. С. 50–55.
 13. *Сафонова А.* 4 современные проблемы управления персоналом, которые тянут бизнес на дно. 14 сентября 2016 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/8812-qqq-16-m9-14-09-2016-problemy-upravleniya-personalom> (дата обращения: 21.01.2021).
 14. *Тихонов А. А.* Стратегическое планирование развитием предприятия в контексте эволюции теории стратегического планирования // Перспективы науки. 2016. № 7 (46). С. 98–103.
 15. *Чибикова Т. В.* Классификация и оценка методов управленческого консультирования // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. 2017. Вып. 6 (58). С. 207–216.
 16. *Чуланова О. Л.* Технология управления проектами и проектными командами на основе методологии гибкого управления проектами Agile // Вестник Евразийской науки. 2018. №1 [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN118.pdf> (дата обращения: 30.01.2021).
 17. *Ahammad M. F., Glaister K. W., Gomes E.* Strategic agility and human resource management // Human Resource Management Review. 2020. Vol. 30. Is. 1. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100700.
 18. *Baran B. E., Woznyj H. M.* Managing VUCA: The human dynamics of agility // Organizational Dynamics. 2020. Available online 20 August 2020. DOI: 10.1016 / j.orgdyn.2020.100787.
 19. *Bennett N., Lemoine G. J.* What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world // Business Horizons. 2014. Vol. 57. P. 311–317.
 20. *Bennis W. G., Nanus B.* Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York : Harper & Row. 1985.
 21. *Boxall P.* Building an analytical approach to HRM // Tijdschrift voor HRM. 2013. N 3. P. 55–57.
 22. *Boxall P., Purcell J., Wright P.* Human Resource Management: scope, analysis and significance / The Oxford Handbook of Human Resource Management / ed. Boxall P., Purcell J., Wright P. Oxford : Oxford University Press, 2007. P. 1–16. DOI: 10.1111/j.1467-8543.2007.00651.x.
 23. *Brenifier O.* The art of philosophical practice. Independently published, 2020.
 24. *Elangovan A. R., Suddaby R.* Solomons for our times: Wisdom in decision-making in organizations // Organizational Dynamics. 2020. Vol. 49. Is. 1. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2019.03.001.
 25. *Ienca M., Scheibner J.* Chapter Eight — What is neurohacking? Defining the conceptual, ethical and legal boundaries // Developments in Neuroethics and Bioethics. 2020. Vol. 3. P. 203–231. DOI: 10.1016/bs.dnb.2020.03.008.
 26. *Johansen B., Euchner J.* Navigating the VUCA World // Research-Technology Management. 2013. Vol. 56. N 1. P. 10–15.
 27. *Kerzner H.* Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3 ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019.
 28. *Levy Y.* Problem Hacking: The Unexpected Guide to Effective Solutions / eBook. Publisher: Yonatan Levy, 2020.
 29. *Marinoff L.* Philosophical Practice. 1 ed. San Diego — New York — Boston — Sydney — Tokyo — Toronto: Academic Press, 2002.
 30. *Rorty R.* Philosophy and the mirror of nature. Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1980.

31. *Rousseau D.M.* Making Evidence-Based Organizational Decisions in an Uncertain World // *Organizational Dynamics*. 2018. Vol. 47. Is. 3. P. 135–146. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.001.
32. *Schick A., Hobson P.R., Ibsich P.L.* Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem based approach // *Ecosystem Health and Sustainability*. 2017. Vol. 3. Is. 4. DOI: 10.1002/ehs2.1267.
33. *Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow.* Conducted by PricewaterhouseCoopers on behalf of the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). 24 Sept. 2020 [Electronic source]. URL: <https://pdf4pro.com/cdn/yesterday-challenges-global-hr-wfpma-24920f.pdf> (accessed: 21.01.2021).
34. *The Future of Jobs. Report 2020 OCTOBER 2020.* World Economic Forum [Electronic source]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed: 29.01.2021).

Об авторе:

Иванова Ольга Эрнстовна, профессор кафедры экономики, управления и права Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета (Челябинск, Российская Федерация), доктор философских наук, доцент; ivanovaee@cspu.ru.

References

1. Achenbach Gerd B. The basic rule of philosophical practice // *Society and power [Socium i vlast']*. 2016. N 6 (62). P. 99–106. (In rus)
2. Borisov S.V. Theory and practice of philosophical consulting: a comparative approach // *Society and power [Socium i vlast']*. 2018. N 2. (70). P. 103–110. (In rus)
3. Borisov S.V. *Philosophical practice: from words to deeds! Monograph.* Rayleigh : Open Science Publishing, 2019. (In rus)
4. Gergiev I.E., Zhelezova A.E., Pozmogov A.I. The need for management consulting in the digitalization of Russian business // *Management Issues [Voprosy upravleniya]*. 2019. N 2 (38). P. 182–188. (In rus)
5. Zavyalova E.K., Alsufiev A.I., Dominyak V.I., Zamulin A.L. at al. Organizational and psychological aspects of human resource management in agile companies // *Bulletin of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment]*. 2018. Vol. 17. Is. 3. P. 253–274. (In rus)
6. Ivanova O. Philosophical Consulting as a Tool for Logo-Management of Personnel in an Organization / Philosophical practice for self-knowledge by means of intellectual creativity Collection of writings of the online conference on philosophical practice (July 28–31, 2020): scientific electronic edition (1 computer file 6,3 MB / executive editor S.V. Borisov. Chelyabinsk : RANEPa, Chelyabinsk branch, 2020. (In rus)
7. Konovalova O.V., Morozova I.V., Kozlova E.G. Management of personnel risks of an economic entity in the context of digitalization of society // *Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics [Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika]*. 2020. N 2. P. 68–75. (In rus)
8. Corporate culture in Russia: new horizons of transformation. Research by Oliver Wyman [Electronic source]. July 12, 2019. URL: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/europe/ru/files/corporate-culture-in-russia.pdf> (accessed: 04.11.2020). (In rus)
9. Kostenko E.P. Modern trends in personnel management: domestic and foreign experience // *Journal of Economic Regulation (Issues of economic regulation) [Voprosy regulirovaniya ekonomiki]*. 2018. Vol. 9. N 4. P. 107–123. (In rus)
10. Lahav R. Philosophical Practice — Quo Vadis? // *Society and power [Socium i vlast']*. 2016. N 1 (57). P. 7–14. (In rus)
11. *New philosophical encyclopedia: in 4 Vol. [Electronic resource]* / Institute of Philosophy, RAS; National Social Science Foundation; V. Stepin, Chairman of the Scientific and Editorial Council. M. : Mysl, 2000–2001. 2 ed., Rev. and add. M. : Mysl, 2010 [Electronic source]. URL: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/page/about> (accessed: 10/01/2021). (In rus)
12. Rudenko M.N., Subbotina Yu.D. Assess the Maturity of Organization's Project Management // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsultirovanie]*. 2019. N 7. P. 50–55. (In rus)
13. Safonova A. 4 modern problems of personnel management that pull business to the bottom. September 14, 2016 [Electronic resource]. URL: <https://www.gd.ru/articles/8812-qqq-16-m9-14-09-2016-problemy-upravleniya-personalom> (accessed: 21.01.2021). (In rus)

14. Tikhonov A. A. Strategic planning of enterprise development in the context of the evolution of the theory of strategic planning // Prospects of science [Perspektivy nauki]. 2016. N 7 (46). P. 98–103. (In rus)
15. Chibikova T. V. Classification and assessment of management consulting methods // Bulletin of the Siberian State Automobile and Road Academy [Vestnik Sibirskoj gosudarstvennoj avtomobil'no-dorozhnoj akademii]. 2017. Is. 6 (58). S. 207–216. (In rus)
16. Chulanova O. L. Technology for project management and project teams based on the methodology of flexible project management Agile [Electronic resource] // Bulletin of Eurasian Science [Vestnik Evrazijskoj nauki]. 2018. N 1. URL: <https://esj.today/PDF/65ECVN118.pdf> (accessed: 30/01/2021). (In rus)
17. Ahammad M. F., Glaister K. W., Gomes E. Strategic agility and human resource management // Human Resource Management Review. 2020. Vol. 30. Is. 1. DOI: 10.1016/j.hrmr.2019.100700.
18. Baran B. E., Woznyj H. M. Managing VUCA: The human dynamics of agility // Organizational Dynamics. 2020. Available online 20 August 2020. DOI: 10.1016 / j.orgdyn.2020.100787.
19. Bennett N., Lemoine G. J. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world // Business Horizons. 2014. Vol. 57. P. 311–317.
20. Bennis W. G., Nanus B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York : Harper & Row. 1985.
21. Boxall P. Building an analytical approach to HRM // Tijdschrift voor HRM. 2013. N 3. P. 55–57.
22. Boxall P., Purcell J., Wright P. Human Resource Management: scope, analysis and significance / The Oxford Handbook of Human Resource Management / ed. Boxall P., Purcell J., Wright P. Oxford : Oxford University Press, 2007. P. 1–16. DOI: 10.1111/j.1467-8543.2007.00651.x.
23. Brenifier O. The art of philosophical practice. Independently published, 2020.
24. Elangovan A. R., Suddaby R. Solomons for our times: Wisdom in decision-making in organizations // Organizational Dynamics. 2020. Vol. 49. Is. 1. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2019.03.001.
25. Ienca M., Scheibner J. Chapter Eight — What is neurohacking? Defining the conceptual, ethical and legal boundaries // Developments in Neuroethics and Bioethics. 2020. Vol. 3. P. 203–231. DOI: 10.1016/bs.dnb.2020.03.008.
26. Johansen B., Euchner J. Navigating the VUCA World // Research-Technology Management. 2013. Vol. 56. N 1. P. 10–15.
27. Kerzner H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management, 3 ed. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2019.
28. Levy Y. Problem Hacking: The Unexpected Guide to Effective Solutions / eBook. Publisher: Yonatan Levy, 2020.
29. Marinoff L. Philosophical Practice. 1 ed. San Diego — New York — Boston — Sydney — Tokyo — Toronto: Academic Press, 2002.
30. Rorty R. Philosophy and the mirror of nature. Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1980.
31. Rousseau D. M. Making Evidence-Based Organizational Decisions in an Uncertain World // Organizational Dynamics. 2018. Vol. 47. Is. 3. P. 135–146. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.001.
32. Schick A., Hobson P. R., Ibsch P. L. Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem based approach // Ecosystem Health and Sustainability. 2017. Vol. 3. Is. 4. DOI: 10.1002/ehs2.1267.
33. Survey of Global HR Challenges: Yesterday, today and tomorrow. Conducted by PricewaterhouseCoopers on behalf of the World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). 24 Sept. 2020 [Electronic source]. URL: <https://pdf4pro.com/cdn/yesterday-challenges-global-hr-wfpma-24920f.pdf> (accessed: 21.01.2021).
34. The Future of Jobs. Report 2020 OCTOBER 2020. World Economic Forum [Electronic source]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (accessed: 29.01.2021).

About the author:

Olga E. Ivanova, Professor at the Chair of Economics, Management and Law of the South Ural State Humanitarian Pedagogical University (Chelyabinsk, Russian Federation), Doctor of Science (Philosophy), Associate Professor; ivanovae@cspu.ru.