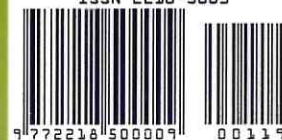
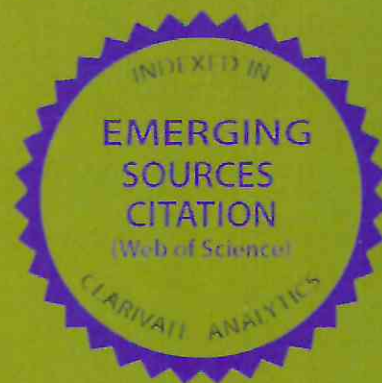


# Управленец

## Upravlenets / The Manager

МЕНЕДЖМЕНТ • МАРКЕТИНГ  
MANAGEMENT • MARKETING

Том 10 • № 1 **2019** Vol. 10 • No. 1



**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ**

**Главный редактор**

Силин Яков Петрович, д-р экон. наук (Екатеринбург)

**Заместители главного редактора**

Анимица Евгений Георгиевич, д-р геогр. наук, профессор (Екатеринбург)

Иваницкий Виктор Павлович, д-р экон. наук, профессор (Екатеринбург)

**Члены редколлегии**

Балацкий Евгений Всеволодович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Кулапов Михаил Николаевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Лукьянов Сергей Александрович, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Одегов Юрий Геннадьевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

Шаститко Андрей Евгеньевич, д-р экон. наук, профессор (Москва)

**Члены международного совета**

Алюхна Мария, PhD, доцент (Польша)

Солевик Марина, PhD, профессор (Норвегия)

Тревизан Итало, PhD, профессор (Италия)

**EDITORIAL BOARD**

**Chief Editor**

Yakov P. Silin, Dr. Sc. (Economics) (Yekaterinburg, Russia)

**Deputy Chief Editors**

Evgeny G. Animitsa, Dr. Sc. (Geography), Professor (Yekaterinburg, Russia)

Viktor P. Ivanitsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Yekaterinburg, Russia)

**Editorial Team**

Evgeny V. Balatsky, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Mikhail N. Kulapov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Sergey A. Lukyanov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Yury G. Odegov, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

Andrey E. Shastitko, Dr. Sc. (Economics), Professor (Moscow, Russia)

**Members of the International Council**

Maria Aluchna, PhD, Associate Professor (Poland)

Marina Solesvik, PhD, Professor (Norway)

Italo Trevisan, PhD, Professor (Italy)



Учредитель: ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Журнал включен в индекс ESCI на платформе Web of Science

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий,  
в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций  
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук

Включен в Российский индекс научного цитирования  
(импакт-фактор журнала на дату подписания в печать 0,797)

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС77-49744 от 15 мая 2012 г.

Подписной индекс Агентства «Роспечать»: 37263

Цена свободная

**Научно-аналитический журнал «Управленец». 2019. Том 10. № 1**

Ответственный редактор С. В. Орехова

Корректурa Л. В. Матвеева

Информация на английском языке Ю. С. Баусова

Компьютерная верстка Ю. С. Баусова

Издатель: Уральский государственный экономический университет  
620144, РФ, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Подписано в печать 28.02.19

Дата выхода в свет 05.03.19

Формат 60 × 84/8. Уч.-изд. л. 8,25. Усл. печ. л. 9,30.

Тираж 250 экз. Заказ 83

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии УрГЭУ

**2019. Том 10. № 1**  
**УПРАВЛЕНЕЦ**  
**UPRAVLENETS/THE MANAGER**

| СОДЕРЖАНИЕ   | CONTENTS   |
|--|--|
| <b>ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b>  | <b>PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION</b>   |
| <i>Сухарев О.С.</i>  | <i>Sukharev O.S.</i>   |
| Управление структурой технологического развития:<br>риск и «процентный портфель»                                       | 2 Managing the technological development structure:<br>Risk and "interest portfolio"   |
| <i>Вершинина А.В., Орлова Е.Р.</i>   | <i>Vershinina A.V., Orlova E.R.</i>  |
| 16 Проблемы государственного управления<br>в туристской отрасли России   | 16 The tourism industry in Russia:<br>Problems of public administration  |
| <i>Подшивалова М.В., Пылаева И.С., Кузьмина Н.Н.</i>   | <i>Podshivalova M.V., Pylaeva I.S., Kuzmina N.N.</i>   |
| 28 Оценка государственных программ поддержки малого бизнеса:<br>региональный аспект                                    | 28 Evaluation of state support programs for small business:<br>A regional aspect   |
| <b>РАЗВИТИЕ РЫНКОВ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ</b>  | <b>MARKETS DEVELOPMENT AND DIGITALIZATION</b>  |
| <i>Гвилия Н.А., Парфенов А.В., Шулженко Т.Г.</i>   | <i>Gviliya N.A., Parfyonov A.V., Shulzhenko T.G.</i>   |
| 40 Управление интегрированными межкорпоративными<br>логистическими системами в условиях цифровой экономики             | 40 Managing integrated interorganizational logistic systems<br>in the digital economy  |
| <b>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>  | <b>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</b>   |
| <i>Федорова А.Э., Дворжакова З., Качане И., Хан Х., Меньшикова М.С.</i>  | <i>Fedorova A.E., Dvorakova Z., Kacane I., Khan H., Menshikova M.S.</i>  |
| 52 Исследование факторов нарушения психологического контракта<br>между работником и работодателем: межстрановой анализ | 52 Studying the factors behind breaching a psychological contract<br>between employee and employer: A cross-country analysis |
| <i>Дорошенко Е.В.</i>  | <i>Doroshenko E.V.</i>   |
| 62 Уровень благополучия:<br>взаимосвязь дохода и личностных характеристик человека                                     | 62 The level of well-being:<br>A correlation between income and personality traits   |
| <i>Добросавиевич А., Урошевич С., Астратова Г.В.</i>   | <i>Dobrosavijevic A., Urosavic S., Astratova G.V.</i>  |
| 72 Оценка компетентности персонала в жилищно-коммунальном хозяйстве<br>с учетом потребительского восприятия            | 72 Assessment of HR competencies in housing and communal utility services<br>taking into account consumer perception         |
| <b>УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ</b>   | <b>ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR MANAGEMENT</b>   |
| <i>Цветков Ю.А.</i>  | <i>Tsvetkov Yu.A.</i>  |
| 78 Дилемма доктора Хауса<br>в управлении наймом и увольнением талантов   | 78 House M.D.'s dilemma<br>when hiring and firing talents  |



DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8

## Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов

Ю.А. Цветков

**Аннотация.** Исследование направлено на совершенствование процесса принятия управленческих решений по вопросам найма и увольнения сотрудников. Проблема рассматривается в контексте нового направления в управлении персоналом – управления талантами. Методологической базой исследования являются положения теорий поведенческой экономики и управленческой психологии. Предлагается закрепить в научном обороте распространенный в управленческой практике феномен, который метафорически можно назвать «дилеммой доктора Хауса». С помощью этой метафоры описываются управленческие ситуации, в которых работник по своим деловым качествам представляет ценность для организации, однако в силу своих личных качеств создает руководителю проблемы. Проводится разграничение понятий «трудного» и «токсичного» сотрудника. Показано, что трудный работник не всегда является токсичным, но токсичный всегда труден. Акцент делается на ситуациях, в которых талантливый работник является одновременно трудным. В качестве эмпирической базы представлены результаты модельного эксперимента, проведенного методом ситуационного моделирования. Участниками эксперимента были руководители российских следственных органов. Полученные данные позволили прийти к выводу, что большинство руководителей в ситуации дилеммы доктора Хауса делает выбор в пользу меритократичного решения, т.е. отдает приоритет деловым, а не личным качествам работника. Предлагается ориентированный на практику подход к оптимизации управленческих решений, связанных с указанной дилеммой, с учетом специфики ситуации. Приводятся примеры ее решения на базе объекта исследования – в управлении следственными органами, а также примеры экстраполяции этих решений на другие сферы.

**Ключевые слова:** управленческое решение; найм персонала; увольнение персонала; управление талантами; токсичный сотрудник; управленческая ситуация.

**JEL Classification:** M12, M51

**Дата поступления статьи:** 12 июля 2018 г.

**Ссылка для цитирования:** Цветков Ю.А. Дилемма доктора Хауса в управлении наймом и увольнением талантов // Управленец. 2019. Т. 10. № 1. С. 78–85. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-1-8.

### ВВЕДЕНИЕ

В одном работнике могут сочетаться уникальный специалист и неуправляемый сотрудник. Британский актер Хью Лори воплотил такой тип в образе героя одноименного сериала доктора Хауса – талантливого врача-диагноста. Он недисциплинирован, проявляет неуважение к руководству, унижает подчиненных и нарушает врачебную этику. Однако только он способен распутать самые сложные медицинские случаи, перед которыми бессильны другие врачи, и поставить точный диагноз. Следует ли терпеть такого сотрудника или избавиться от него? Обойти этот вопрос руководителю с богатым управленческим опытом удастся редко. Сформулируем его более широко: должен ли руководитель применять ко всем единые требования либо вправе делать для кого-то исключения? Оба вопроса являются инвариантами проблемы дифференциации персонала и дифференциации подходов к управлению им [Lepak, Snell, 1999].

Первым на примере доктора Хауса разобрал этот вопрос российский предприниматель, в прошлом владелец концерна «Калина», Тимур Горяев. Его решение оказалось не в пользу врача. Менеджер уверен, что на показателях такого крупного учреждения, как госпиталь, несколько правильно выставленных диагнозов и тем самым спасенных жизней не отразятся. Поэтому лично он от такого работника избавился бы в первую очередь. Исключение он сделал бы только в одном случае: если бы недисциплинированный сотрудник создавал нечто принципиально новое, чего нет у конкурентов, например, оригинальную диагностическую технику [Горяев, 2016, с. 211–216].

Целью статьи является анализ процессов найма и увольнения с точки зрения «проблемы доктора Хауса» как управленческого феномена. Достижение поставленной цели предусматривает решение следующих задач: 1) проанализировать научные и научно-практические источники по вопросу о том, как практики и теоретики менеджмента предлагают решать эту или похожие проблемы; 2) сформулировать на основании этой проблемы экспериментальную задачу – «дилемму доктора Хауса»; 3) провести с участием практиков (руководителей) модельный эксперимент по определению того, какие свойства для них оказываются определяющими при решении об увольнении сотрудников; 4) сформулировать рекомендации по оптимизации управленческих решений в ситуациях, когда возникает дилемма доктора Хауса.

Общим исследовательским контекстом для решения поставленных задач является сфера управления талантами. Это новое и активно развивающееся с середины 2010-х годов научное направление, по которому в России имеет место существенное отставание, как в науке (значительное количество публикаций), так и на практике (дефицит талантов в бизнесе) [Кабалина, Мондрус, 2018, с. 5–7; Кудрявцева, 2018, с. 205–206].

### ДИЛЕММА ДОКТОРА ХАУСА В ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Что касается российских менеджеров, принимающих решение не в пользу доктора Хауса, то Тимур Горяев оказался не одинок. Главный редактор журнала «Human Resource Review Россия» Марина Иванющенко признает, что не любит токсичных работников, которые «постоянно возмущают» [Иванющенко, 2019].

недо  
но пр  
П  
наем  
вопр  
если  
психо  
профе  
призн  
важна  
а не ли  
В с  
соналс  
Друке  
работа  
жения,  
найме  
работн  
личным  
чтобы р  
или про  
жим, но  
тору, а т  
ла. Увол  
да, значи  
Поня  
зовано в  
Лилиан Г  
лярной г  
ее одной  
жизнь не  
ление сли  
тельствах  
ка. В узко  
пространс  
мать того,  
мат в колл  
либо наст  
мой компа  
широком д  
враждеб  
плетения  
Вместе  
токсичны  
лист, прин  
ие, исходя  
ании, – эт  
раздо бол  
ости руков  
зличие так  
е, поскольку  
ессиональ  
сотрудникс  
хранении

<sup>1</sup> Главный ре  
Иванющенко: «Не  
// Pressfeed.