



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

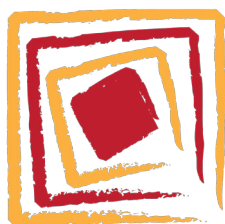
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2015. Том 5. № 1.

2015. Том 5. № 1.



Электронный научный журнал

www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Вовна О.С. (НИУ Высшая школа экономики)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Булгаков А.В. (Российский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

Емельянов Е.Н. (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Маничев С.А. (Санкт-Петербургский государственный университет)

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

Мякушкин Д.Е. (Южно-Уральский государственный университет)

Осин Е.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Поддьяков А.Н. (НИУ Высшая школа экономики)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

Stoner James (Fordham University, New York City, USA)

Корректор: Вовна О.С.

Содержание

От редакции

- 4-5 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 6-21 Организационно-психологические причины техногенных катастроф
В.П. Серкин
- 22-33 Сопротивление персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен
Г.А. Мкртычян, О.М. Исаева
- 34-58 Специфика развития образа мира в разнотипных профессиях
В.А. Склеинис
- 59-72 Социальные риски в будущей профессиональной деятельности студентов
А.М. Молокостова, Т.В. Бендас

Организационно-психологическая практика

- 73-90 Управление персоналом: технология и идеология
Е.В. Маслов

Обзоры

Первые шаги

- 91-103 Социально-психологический тренинг профессиональных навыков: проблема переноса
Л.М. Ничепорук

Литературный гид

- 104-110 «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий
С.А. Липатов
- 111-119 Ценность труда и увлеченность работой
Н.С. Пряжников
- 120-125 В поисках нематериальных источников извлечения прибыли в организации
И.Г. Кокурина
- 126-129 Об увлеченности работой не только научно, но и доходчиво
А.Н. Онучин

Конференции

- 130-133 Основные тенденции развития психологии труда и организационной психологии



От редакции

Представляем новый номер нашего журнала.

В рубрике **«Организационно-психологические исследования»** мы публикуем подборку статей, раскрывающих организационно-психологическую проблематику с различных сторон. В своей статье *«Организационно-психологические причины техногенных катастроф»* д. психол. н., профессор каф. организационной психологии НИУ ВШЭ В.П. Серкин приводит список причин увеличения на рубеже столетий количества техногенных катастроф и делится своими размышлениями о возможных направлениях организационно-психологического анализа системных причин их возникновения. Д. психол. н. Г.А. Мкртычян и к. психол. н. О.М. Исаева (каф. организационной психологии Нижегородского филиала НИУ ВШЭ) в статье *«Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен»* представили результаты своего исследования факторов сопротивления персонала организационным изменениям, выполненного на материале опроса линейных менеджеров различных бизнес-компаний Нижнего Новгорода. В статье В.А. Склейниса, к. психол. н., доцента каф. математических и гуманитарных наук Магаданского института экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики *«Специфика развития образа мира в разнотипных профессиях»* описаны общие и специфические закономерности развития образа мира в профессиях типа «человек–знак» и «человек–человек». Завершает эту рубрику статья к. психол. н. А.М. Молокостовой (НИУ ВШЭ) и д. психол. н. Т.В. Бендас (Оренбургский гос. университет) *«Социальные риски в будущей профессиональной деятельности студентов»*, посвященная изучению того, как воспринимаются студентами социальные риски, с которыми они могут столкнуться после завершения своего обучения в вузе.

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляет статья *«Управление персоналом: технология и идеология»* Е.В. Маслова, к. психол. н. (ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства»). В ней автор размышляет над вопросом, почему широко известные и успешные за рубежом кадровые технологии не приживаются в российских организациях, и предлагает свою версию ответа на него.

В рубрике **«Первые шаги»** опубликована статья аспирантки каф. социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова Л.М. Ничепорук *«Социально-психологический тренинг профессиональных навыков: проблема переноса»*, в которой автор сообщает о результатах изучения связи между переносом того, что было усвоено в ходе тренинга, с одной стороны, и личностными характеристиками участников тренинга, тренинг-дизайном и рабочими условиями (организационным контекстом), — с другой.

Значимым событием начала 2015 года для практиков в сфере управления персоналом стал выход из печати научно-популярной книги трех авторов — В. Шауфели, П. Дийкстра и Т. Ивановой — под названием *«Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие»* (М.: Когито-Центр, 2015). Редакция обратилась к ответственным специалистам в области трудовой мотивации с просьбой прокомментировать эту книгу. На просьбу редакции отозвались к. психол. н., руководитель практики «Социология бизнеса» в компании «ЭКОПСИ Консалтинг» А.Н. Онучин; к. психол. н., доцент каф. социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова И.Г. Кокурина и д. п. н., автор учебного пособия «Мотивация трудовой деятельности» (М.: Академия, 2008) Н.С. Прызжников. Рецензии этих экспертов с предваряющей статьей к. психол. н., С.А. Лунатова (МГУ им. М.В. Ломоносова) о соотношении ключевых понятий, используемых в данной предметной области, опубликованы в рубрике **«Литературный гид»**.

Завершает номер в рубрике **«Конференции»** анонс Международной научно-практической конференции *«Основные тенденции развития психологии труда и организационной психологии»*, которая состоится 15-16 октября 2015 г. в Москве.

Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of *Organizational Psychology Journal*.

The first section of the issue **“Research in organizational psychology”** presents the articles revealing different perspectives of the current organizational and psychological problems. *Vladimir Serkin*, professor of organizational psychology department (HSE), outlines the possible organizational causes for the increase of the number of man-made disasters, and shares his considerations on the ways of systematic organizational and psychological analysis in the article «Understanding the organizational and psychological causes of man-made disasters». *Gerasim Mkrtychyan*, Professor of Organizational psychology department, and his colleague, *Oxana Isaeva*, Ph.D (HSE branch in Nizhny Novgorod, Russia) present the article «Staff resistance to organizational changes: a view of managers as change agents», where they conceptualize the resistance factors to organizational change and provide research results based on the survey of line-managers from business companies in Nizhny Novgorod. The article of *Viktor Skleynis*, Ph.D and Associate Professor of Mathematical and Human Sciences Department (Magadan Institute of Economics of St. Petersburg University of Management and Economics, Russia) «Specification of the world image development in different professions» describes general and specific patterns of the world image development in professions of different types such as «Person–Sign System» and «Person–Person». The last article of the section is “Social risks and professional prospects of the students», written by *Anna Molokostova*, Ph.D (HSE) and *Tatiana Bendas*, professor of psychology (Orenburg State University). It examines how students perceive potential social risks that they might face after graduating. The second section **“Organizational Psychology in practice”** begins with the article «Human Resource Management: Technology and Ideology» of *Evgeny Maslov*, Ph.D (Association of Business Excellence, Moscow, Russia). The purpose of this paper is to outline the reasons why the best HRM practices fail in Russian companies sometimes. The **“First Steps”** section is presented by *Ludmila Nicheporuk*, Ph.D student in social psychology (Lomonosov Moscow State University). The article “The research of transfer in social-psychological training in organization” describes the research on relationships between the transfer of what have been learned during the training and the personal characteristics of training participants, the training design and the working conditions (organizational context).

The **“Literary guide”** section is devoted to the discussion of the great book of *Wilmar B. Schaufeli, Pieter Dijkster and Tatiana Ivanova*, titled *“Engaged at work: How to learn to love your work and to get pleasure from it”* (Moscow: Cogito-Centre, 2015). The editors asked the domestic academics and practitioners in the field of employee engagement to give an expert overview of the book. This section opens with the article of *Sergey Lipatov*, Ph.D (Lomonosov Moscow State University), where the major concepts and definitions have been drawn. We are pleased to introduce to our readers three book reviews represented by *Andrey Onuchin*, Ph.D., senior consultant, head of «Sociology of Business» (ECOPSY, Russia), *Irina Kokurina*, Ph.D and Associate Professor of social psychology department (Lomonosov Moscow State University), and *Nikolai Pryazhnikov*, professor of psychology, the author of the book «*Motivation of labor activity*» (Moscow: Academy, 2008).

Bringing the issue to a close we are pleased to announce the International scientific and practical conference (Section **“Conferences”**) «*The main trends in the development of work and organizational psychology*» (Institute of Psychology of Russian Academy of Sciences) which will be held on 15-16 October 2015 in Moscow.



Организационно-психологические причины техногенных катастроф

СЕРКИН Владимир Павлович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

В статье указана двадцать одна причина увеличения количества техногенных катастроф и описаны четырнадцать системных организационно-психологических причин техногенных катастроф: 1) особенности общественного строя; 2) кризис технического образования и подготовки специалистов; 3) практика внедрения новых технологий; 4) накопление причин аварий; 5) замена технических специалистов экономистами и юристами; 6) неизбежность риска при принятии решений об остановке системы; 7) конформизм принимающих решения специалистов; 8) избегание анализа системных ошибок; 9) отсутствие ответственности за неправильно принятые менеджерские решения; 10) недостаточный уровень диагностических комплексов и снижение уровня критериальных показателей отбора как по профессиональной готовности, так и профессиональной пригодности; 11) «человеческий фактор»; 12) отсутствие на предприятиях и в учебных центрах полной системы подготовки к особым условиям деятельности и экстремальным ситуациям, профилактики неблагоприятных состояний операторов и другой профилактической работы; 13) кризис отечественной инженерной психологии; 14) отсутствие достаточного количества современных разработок и учебных пособий по инженерной психологии и психологии труда.

Ключевые слова: организационно-психологические причины, техногенные катастрофы, оператор, инженерная психология.

Введение

Сегодня техногенные катастрофы (крупные аварии с поражающими факторами) становятся обыденным явлением. По данным МЧС РФ только за третий квартал 2014 года произошло 146 крупных техногенных аварий (в том числе 64 ДТП с тяжкими последствиями, 32 авиакатастрофы, 18 крушений поездов и 14 взрывов). Подобным образом ранжируются по частоте техногенные катастрофы и в предыдущие годы (Государственный доклад..., 2014). По сравнению с аналогичным периодом (третий квартал 2013 года) количество техногенных катастроф возросло на 5,8%. Многочисленность, частота и тяжесть последствий техногенных катастроф (третье место среди катастроф по числу жертв), заставляют задуматься об их «неизбежности», то есть о наличии системных причин их возникновения. Необходимо констатиро-

вать, что в ближайшие годы количество техногенных катастроф будет возрастать. Укажем основные причины постоянного увеличения количества катастроф.

1. Увеличение количества и плотности ареалов обитания человека (населения).
2. Увеличение количества и уровня сложности социотехнических систем и систем «человек-машина».
3. Увеличение воздействия человека на окружающую среду, ведущее к «рукотворным» (man-made) катастрофам (землетрясения из-за разработок нефтяных пластов, катастрофы на морских нефтяных платформах, землетрясения и провалы из-за шахтных разработок, прорывы гидросооружений и др.).
4. Интенсификация технологических параметров социотехнических систем (давления, температуры, концентрации, энергоемкости и пр.).
5. Нарастание уровня сложности и интенсификации социотехнических систем и систем «человек-машина» ведет к увеличению ошибок в их проектировании и прогнозе последствий их использования.
6. Продолжающееся во многих странах строительство крупных и сложных социотехнических систем в сейсмоопасных зонах, зонах затопления, оползней и других опасных зонах.
7. Вовлечение в промышленное производство все большего количества радиационных, высокотоксичных, взрывоопасных и пожароопасных материалов.
8. Увеличение территориальной плотности социотехнических систем и, соответственно, их взаимовлияния.
9. Устаревание и износ оборудования и средств транспорта¹.
10. Отсутствие резервного оборудования.
11. Тенденция экономить на службах и мероприятиях по профилактике и ремонту оборудования.
12. Недостаток квалифицированных сотрудников (кадров) для правильного обслуживания социотехнических систем и систем «человек-машина».
13. Увеличение количества и внешнего качества подделок и контрафактных поставок оборудования и комплектующих.
14. Ухудшение экологической обстановки и экологической безопасности.
15. Усиление и обострение стратификации общества, национальных, этнических и других противоречий, ведущих, в частности, к саботажу, вредительству или прямым террористическим актам на крупных социотехнических системах.
16. Увеличение количества и мощности различных вооружений, в том числе оружия массового поражения, повышает уровень опасности не только при их прямом применении², но и при изготовлении, транспортировке и хранении.
17. Быстро нарастающая зависимость человека и среды его обитания (квартиры, города и пр.) от различных социотехнических систем.
18. Постепенное «отставание» оперативных возможностей человека-оператора от возможностей технических устройств (быстродействие, объем используемой в единицу времени информации, перебор и оценка вариантов и др.).
19. Методологическая нерешенность проблем адаптации, переучивания и отношения опера-

1 А.Е. Беззубцев-Кондаков (2010) приводит следующие данные: «...сегодня в России насчитывается порядка 100 000 описанных технологических объектов, а изношенность технологического парка составляет от 50 до 70 процентов, 16 000 объектов уже вплотную приблизились к стопроцентной выработке своего эксплуатационного ресурса» (С. 12).

2 Одной американской атомной бомбой «Little Boy» было уничтожено 140 тысяч жителей Хиросимы.

торов систем Человек—Машина (СЧМ) к постоянно ускоряющемуся потоку инноваций в социотехнических системах.

20. Нерешенность на уровне философии проблем развития социотехнических систем как «мегамашин» (Щедровицкий, 1995), воздействующих не только на окружающую среду и тело человека, но и на его психику и сознание.
21. Нерешенность даже на уровне мировоззрения проблем ограничения/неограниченности систем искусственного интеллекта (СИИ) и придания СИИ оперативных и управленческих возможностей (Костин, Голиков, 2006), возможностей принятия решения и целеполагания (Дмитриева, Крылов, Нафтульев, 1979).

Направления организационно-психологического анализа причин техногенных катастроф

Увеличивается и количество информации о катастрофах. Изучение причин возникновения техногенных катастроф является очень важным как для их профилактики, так и при ликвидации последствий. При техногенных катастрофах больше всего людей гибнет в транспортных происшествиях, наибольший материальный ущерб причиняют промышленные и смешанные катастрофы (Сычев, 2012). Направлениями организационно-психологического анализа причин техногенных катастроф являются следующие четырнадцать.

1. Культурные, экономические и политические особенности преобладающего сегодня в большинстве стран мира общественного строя (капитализм, государственно-монополистический капитализм), ведущие к пренебрежению здравым смыслом, соображениями национальной и общечеловеческой безопасности ради рентабельности бизнеса (Ленин, 1975). Актуальный пример — Фукусимская и другие японские атомные электростанции (АЭС), построенные в сейсмоопасной зоне³. Только 2011 году (год аварии на ФАЭС) в районе Японского архипелага было зафиксировано 9723 подземных толчка. Риторический вопрос: знали ли проектировщики, строители, эксплуатанты АЭС и выдавшие разрешение правительственные чиновники, что землетрясение рано или поздно произойдет? Почему же выдали / получили все разрешения, спроектировали и построили в сейсмоопасном районе на относительно небольшой площади в период с 1960 по 2007 год 20 (!) АЭС? Это больше, чем на огромной территории России (15 АЭС). Проблема принятия решения упирается в проблему культуры целого общества, допустившего такое строительство. Я говорю не об японском обществе, а о капиталистическом⁴. Норма прибыли оказалась важнее жизни и безопасности и своих граждан, и всего человечества. Сегодня авария ФАЭС по последствиям представляется более тяжелой, чем авария на Чернобыльской АЭС (ЧАЭС). На ЧАЭС радиоактивная пыль проникает сквозь растрескивающийся бетонный саркофаг, и уже есть проект железного колпака. На ФАЭС продолжается заражение грунтовых вод и воды в системе охлаждения, поступающих в Тихий океан, технического решения пока нет⁵.

2. Кризис технического образования и подготовки специалистов. Уже не только в России, но и в Японии, Германии, Англии и США звучат заявления о недостатке средств на

3 Авария на Фукусимской АЭС 11 марта 2011 года обусловлена произошедшим у восточного побережья острова Хонсю землетрясением (8,9 балла) и вызванным им цунами.

4 По данным Я.В. Сычева (2012) 90-95% техногенных катастроф происходят в промышленно развитых странах.

5 Последние утечки произошли (признаны) 18.02.2015 и 22.02.15, уже при редакционной работе со статьей.

ремонт и профилактику крупных социотехнических систем, на недостаток специалистов («мозгов») для их обслуживания. Более того, из-за элементарного забывания, непонимания, стремления к минимизации расходов и в России, и во многих странах постепенно профанируются и отменяются мониторинг и профилактические мероприятия по слежению и обслуживанию хранилищ радиоактивных, химических и других опасных отходов промышленности, разработок и экспериментов XX века. За последние двадцать лет почти полностью разрушена система подготовки высококвалифицированных рабочих (система технических ПТУ). Если еще в 1993 году в России было 1 млн. 700 тыс. учащихся ПТУ, то в 2013 их менее 800 тыс., сокращение более чем в два раза. Немногочисленные (по сравнению с Советским периодом) технические колледжи до сих пор часто работают «на базе» двадцатилетней давности (специалисты и оборудование), которая подошла к границе полного износа.

3. Развитие и практика внедрения новых технологий. Сегодня работа почти всех крупных социотехнических систем (СТС) отлаживается методом проб и ошибок. Другими словами, никто точно не знает, что будет при запуске принципиально новой или значительно обновленной СТС и при испытании различных режимов ее работы. Опыт накапливается «на практике», в которой «участие проектировщиков не проектируется». Никто не знал точно, какие последствия будет иметь первый в истории человечества ядерный взрыв (эксперимент проведен в США). Были специалисты, предупреждавшие о возможности распространения реакции на всю планету... Аналогичной сегодня является ситуация с андронным коллайдером. Катастрофа на ЧАЭС была обусловлена экспериментом по изучению возможностей холостого хода турбины. *Такие «эксперименты» по изучению возможностей системы проводятся во всем мире на всех СТС.* При этом если «доведение до ума» какого-нибудь водяного двигателя может закончиться взрывом лаборатории или цеха, то эксперименты на АЭС или андронном коллайдере могут иметь последствия планетарного масштаба.

4. Накопление причин аварий. Чем сложнее СТС, тем больше причин для аварий. Например, на АЭС могут случиться многие из тех же аварий, которые происходят на теплоэлектростанциях (ТЭЦ). Но к перечню старых причин теперь прибавляются причины, связанные именно с эксплуатацией и обслуживанием ядерного реактора. Это же относится к все более сложным двигателям, самолетам, технологическим линиям, поездам...

5. Замена компетентных технических специалистов в руководстве СТС менее компетентными (сегодня чаще — экономистами и юристами). Ни директор ЧАЭС (был переведен с ГЭС), ни главный инженер, ни начальник смены, начавшей злосчастный эксперимент, не имели образования в области ядерной физики⁶. За несколько часов до начала эксперимента на совещании было сказано о недопустимо малом количестве защитных стержней при работе реактора четвертого блока⁷. Но никто из руководителей, полномочных принять решение об отмене эксперимента, не обратил на это внимания. При аварии на ЧАЭС от момента усиления кипения до первого взрыва прошло всего шестнадцать секунд (Абрамова, 2011). Через десять секунд оператор включил аварийную защиту и еще через секунду отключил удерживающие муфты для сброса охлаждающих стержней в реактор. Действия оператора были

6 «Фундаментальной причиной, приведшей к Чернобыльской катастрофе, ... стало решение о передаче почти всех АЭС из ведения Министерства среднего машиностроения в ведение Министерства энергетики. В результате атомная энергетика целой страны (СССР) оказалась оторванной от своей сырьевой и производственной базы, кадрового обеспечения, от накопленного десятилетиями производственного опыта работы на ядерно опасных предприятиях, а руководство АЭС из рук профессионалов-атомщиков перешло в руки по существу случайных для атомной отрасли людей» (Либерман, 2006, С. 15).

7 В книге Д. Дёрнера (1997) приводится информация о критическом уменьшении количества стержней уже в ходе эксперимента.

правильными, но уже не могли предотвратить случившееся. Причиной признано нарушение режимов безопасности при проведении эксперимента. Эти нарушения начались более чем за двенадцать часов до взрыва. Таким образом, первой истинной причиной взрыва следует считать управленческие решения о проведении эксперимента. Во время эксперимента были приняты решения о нарушениях режимов безопасности. В процессе эксперимента весь персонал станции столкнулся с новым режимом работы реактора, обслуживать который персонал был не готов.

Почему на уровне специалистов, принимающих решения о подготовке, начале и продолжении эксперимента на ЧАЭС, не нашлось ни одного квалифицированного и достаточно некомфортного специалиста? А такие специалисты в СССР (например, знавшие об аналогичном риске ранее на Ленинградской АЭС) были. Причины просты, они актуальны и сегодня: а) высококвалифицированные специалисты неудобны, имеют на всё свое особое мнение; б) высококвалифицированным специалистам нужно платить соответственно их уровню квалификации. Правильнее ли было управленцам (менеджерам) «терпеть» несколько действительно высококвалифицированных специалистов, чтобы избежать катастрофы?

Ответ очевиден? Не для современных менеджеров. Специалисты Саяно-Шушенской ГЭС за многие месяцы до аварии предупреждали о ее возможности. Но решения о продолжении эксплуатации принимали не они. Менеджеры, ставящие экономическую эффективность выше технической безопасности, посчитали проведение дорогостоящих профилактических и ремонтных мероприятий слишком нерентабельным. Даже специалисты завода-изготовителя были отстранены от обслуживания и профилактики турбин, а вместо них была создана своя «домашняя фирма»... Психологическая установка современного менеджмента на постоянный поиск более совершенных (читай сегодня — более рентабельных⁸) решений, нежелание или даже невозможность для некоторых экономистов и юристов понять, что «с железом не договоришься», сегодня являются постоянным фактором риска при работе СТС. Устоявшаяся система акционирования по принципу «черного ящика»⁹ неизбежно приводит к давлению со стороны менеджеров на специалистов с целью снижения себестоимости процесса любой ценой.

6. Неизбежность риска при принятии решений об остановке или запуске СТС. При анализе причин аварии почти всегда выясняется, что предупреждения о признаках катастрофы, нарушениях регламента, критических показателях и т.д. были. Выше я уже писал об аварии на Саяно-Шушенской ГЭС. За многие часы до взрыва газа на перегоне у Змеиной горки в 1989, когда были уничтожены два пассажирских поезда, машинисты других поездов передавали диспетчерам информацию об отчетливом запахе газа... Количество таких примеров огромно. Почему же не принимались меры?

8 При транспортировке с Камчатки на Сахалин буровой платформы Кольская (11–18 декабря 2011 г.) на ней, кроме членов экипажа, находилось 28 человек (специалисты и обслуживающий персонал, почти все утонули. Всего погибло 53 человека). По всем нормативным требованиям их должны были отправить на самолете, но «более рентабельно» было перевозить прямо на платформе. В целях «экономии», и.о. главного инженера ОАО «Арктикморнефтегазразведка» запретил людям, не задействованным в буксировке, покидать судно. Перед катастрофой ответственный за буксировку докладывал руководству, что платформа обречена, но не получил разрешения на сигнал «SOS». В конце концов, сигнал подал капитан судна, но было уже поздно. В опубликованных материалах обвинительного заключения пока нет информации о том, что буксировка проводилась с помощью ледокола «Магадан», не предназначенного для таких работ. Автор считает, что «подготовка к катастрофе» началась еще на стадии организации транспортировки и заключения договоров. Эти специалисты также должны быть привлечены к ответственности (В. С.).

9 Инвестиции на «входе» (в начале финансового года) — прибыль на «выходе» (в конце финансового года). Все, что между «входом» и «выходом» инвестора (акционера) не интересует.

Причина заключается в том, что управленец, принимающий решения об остановке эксплуатации СТС, не может принимать такие решения при любом предупреждении. В большой сложной СТС всегда что-то не в порядке. Если бы управленец реагировал на все предупреждения, останавливая СТС, она большую часть времени не эксплуатировалась бы вовсе, велись бы профилактические или ремонтные работы. Таких «сверхосторожных» управленцев увольняют, а на их места приходят управленцы, более склонные к риску. Поэтому взлетают «в срок» недоработанные космические аппараты, летят недообслуженные или перегруженные самолеты, плывут в запрещенный для навигации период плохо отремонтированные или просто недостроенные подводные лодки, теплоходы или нефтяные платформы, работают в аварийных режимах АЭС...

Даже если в каждом отдельном случае риск кажется небольшим, например, не более одного процента, просто по теории вероятностей при эксплуатации сотен СТС катастрофа становится неизбежной. До сих пор не существует никаких концепций (об алгоритмах даже говорить не приходится) учета технического состояния СТС при принятии решения о продолжении эксплуатации СТС, изменении режимов работы или об ее остановке для профилактики и ремонта. Совершенно очевидно, что многие из таких решений принимаются не только на основе технических показателей, но и на основе учета оценки такого решения вышестоящими руководителями.

7. Конформизм специалистов, систематические нарушения техники безопасности. В известной катастрофе самолета президента Польши под Смоленском (аэродром «Северный») 10 апреля 2010 года командир воздушного судна (КВС) имел и все основания, и полное право перенаправить самолет на запасной аэродром (под Витебском), так как погодные условия были хуже минимально допустимых — и для аэродрома, и для самолета. При всей противоречивости опубликованной информации об этой катастрофе, понятно, что решение о пробном заходе на посадку было принято командиром воздушного судна (КВС) не на основе рекомендаций диспетчеров и польских летчиков (экипаж ранее севшего самолета ЯК-40), уже находившихся на аэродроме, не на основе технических показателей, а под давлением других соображений¹⁰. В те последние несколько секунд экстремальной ситуации между срабатыванием сигнализации («Тяни вверх»)¹¹ о недопустимом снижении и моментом катастрофы, когда по всем правилам КВС должен был прекратить снижение и начать набор высоты, нарушение инструкций было обусловлено не техническими параметрами полета,

10 В аналогичной ситуации 12 августа 2008 года при личном требовании президента Польши (главнокомандующего) и последующего письменного приказа главкома ВВС посадить самолет в Тбилиси командир воздушного судна (КВС) по условиям безопасности отказался выполнить приказ и увел самолет на аэродром в Гянджу. После этого КВС подвергся оскорблениям и больше не привлекался к полетам на президентском самолете. КВС самолета, разбившегося 10 апреля 2010 года под Смоленском, был на борту самолета 12 августа 2008 года в качестве второго пилота и прекрасно знал, как обошлись с его твердым и решительным командиром.

11 «В 10:40:06 впервые сработало предупреждение TAWS «TERRAIN AHEAD» («ВПЕРЕДИ ЗЕМЛЯ»), которое сопровождалось регистрацией соответствующей звуковой сигнализации... Никаких комментариев и действий экипажа на срабатывание данной сигнализации не было» (Межгосударственный..., С. 180-181). «В 10:40:32 вторично сработало предупреждение TAWS «TERRAIN AHEAD» («ВПЕРЕДИ ЗЕМЛЯ»). Самолет находился на высоте примерно 180 метров относительно порога ВПП 26» (там же, С. 184). «Через секунду (в 10:40:42 – В.С.) сработала сигнализация TAWS типа “PULL UP” (“ТЯНИ ВВЕРХ”). При срабатывании сигнализации типа “PULL UP”, экипаж должен немедленно перевести самолет в набор высоты до прекращения действия сигнализации. Однако никаких действий или комментариев от членов экипажа не последовало, самолет продолжал снижение с прежней вертикальной скоростью с включенным автопилотом в продольном и боковом каналах, а также автоматом тяги. Сигнализация продолжала работать вплоть до столкновения самолета с препятствиями» (там же, С. 185).

а социальными аспектами сложившейся на борту ситуации¹². При оценке психологического состояния экипажа в отчете Межгосударственного авиационного комитета (МАК) отмечается (Межгосударственный..., 2010), что по результатам психологических тестов КВС характеризуется как конформный человек. Именно противоречие между ситуативными требованиями жесткого принятия решений и желанием проявить конформность явилось причиной затягивания времени принятия достаточно обязательного и очевидного решения со стороны КВС. Следует отметить, что практически полностью все действия КВС президентского самолета описаны в учебном пособии Ю.К. Стрелкова (2005) как обычный стиль деятельности пилота-дублера (исполнительность и безинициативность).

При проведении эксперимента на ЧАЭС были нарушены многие технические регламенты и правила техники безопасности. Эти нарушения были очевидны всем квалифицированным специалистам от руководителя до рядового оператора (Дёрнер, 1997). Однако никто из них не потребовал прекратить эксперимент и принять чрезвычайные меры по возвращению энергоблока в штатный режим эксплуатации. Д. Дёрнер (1997) считает, что причинами такого поведения специалистов были как привыкание к систематическому (и вознаграждаемому получением желаемого результата) нарушению правил техники безопасности, так и внутригрупповой конформизм команды специалистов, считающих, что смогут справиться с любой ситуацией. К сожалению, распространенная сегодня система подбора и расстановки кадров устроена так, что именно конформисты занимают места, требующие принятия решений. И именно такие конформисты становятся виновниками большинства крупных техногенных катастроф.

8. Неправильные выводы, тенденция избегать анализа системных ошибок, неиспользование опыта. Если комиссия считает, что причиной аварии являются только действия оператора, пилота, капитана, диспетчера, контролера и т.д., то саму систему управления, технического обслуживания и контроля менять не нужно. В следующий раз виноват будет следующий исполнитель. Парадокс: *при систематических авариях система считается правильно функционирующей*. Одним из признаков *системной* неправильности выводов таких комиссий является описание неправильных или чаще просто неоптимальных действий исполнителей в уже возникших аварийных, нештатных, непредвиденных ситуациях. Но *если не работать с системой возникновения аварийных ситуаций, то такие ситуации будут неизбежно возникать*. Сегодня можно указать четыре совершенно очевидных ведущих фактора системного возникновения аварийных ситуаций:

- стремление к максимальной прибыли, ведущее к пренебрежению правилами безопасной эксплуатации СТС, уровню подготовленности персонала СТС;
- боязнь ответственности при принятии решений об остановке СТС для обследования, ремонтных и профилактических работ;
- используемые иногда для сокрытия истинных причин различные «режимы секретности» при анализе аварий;
- снобизм и необоснованная самоуверенность управленцев СТС, не желающих учиться у тех, кто уже имеет печальный опыт аварий на аналогичных СТС. Так, например, многих ошибок на ФАЭС можно было бы избежать, если бы операторы были обучены с учетом российского опыта, наработанного на основе анализа причин аварии ЧАЭС; если бы проектировщики учли опыт проектировании российских АЭС, в которых охлаждающие

12 Расшифрованные аудиозаписи сообщений высокопоставленных посторонних лиц, находящихся в кабине в экстремальный период: «в 10:30:33 «Пан Директор»: «Пока нет решения Президента, что делать дальше», в 10:38:00 неопознанного лица: «Он (Главный пассажир) взбесится, если еще...» (Межгосударственный..., 6, С. 115).

стержни при отключении питания опускаются («сбрасываются») в активную зону собственным весом.

Все четыре системных фактора никак не связаны с непосредственной деятельностью специалистов (операторов) СТС, которых, чаще всего, признают виновниками аварии. Как указывает А.Н. Либерман (2006), «по данным Государственной инспекции труда, количество пострадавших по причинам технического характера составляет всего 8%. А более 60% несчастных случаев объясняются незнанием или нарушением требований безопасности труда, трудовой дисциплины, неудовлетворительной организацией производства, т.е. человеческим фактором» (С. 14). Однако структура сложившейся сегодня ситуации — при все большей изношенности, отсутствии профилактики и ремонта оборудования доля происшествий связанных с неисправностями техники снижается, а связанных с «человеческим фактором» повышается — заставляет критически отнестись как к таким статистическим данным, так и ко многим выводам «чрезвычайных» комиссий.

9. Бездействие, некомпетентность или избыточная конформность представителей технического надзора, прокуратуры и других надзорных органов. Решения менеджеров высшего звена о запуске или продолжении работы СТС, при наличии информации о нарушениях стабильных режимов или технических неполадок на СТС, далеко не всегда попадают под понятие «обоснованный риск». Если такие решения, вызванные карьерными соображениями, стремлением угодить руководству или избежать затрат на профилактику и ремонт, явились причиной аварии (катастрофы), то соответствующие менеджеры должны привлекаться к уголовной ответственности¹³. Однако практика юридической оценки решений высшего менеджмента СТС используется крайне редко и бессистемно (как правило, только в случаях катастроф, вызвавших большой общественный резонанс) (Корма, 2006, Ситковская, 1998, Психология труда ..., 2015). Более того, часто в случае аварии не привлекаются к ответственности даже руководители хронически аварийных систем ЖКХ в ситуациях, когда полностью очевидна их вина (бездействие, неправильное распределение средств и сил, прямое воровство и пр.). Такая ситуация порождает у управленцев чувство безответственности при принятии решений об эксплуатации СТС.

10. Недостаточный уровень диагностических комплексов и снижение уровня критерияльных показателей отбора как по профессиональной готовности, так и профессиональной пригодности операторов СТС, работа на которых требует хорошей профессиональной подготовки, полноценного функционального состояния анализаторных систем и всего организма оператора. Кроме того, совокупность психофизиологических или психологических критериев недостаточна для прогноза о возможной успешности профессиональной деятельности оператора, так как никакая совокупность критериев не образует содержательно (по отношению к деятельности) валидную систему оценки (Беспалов, 2014). Валидной является только деятельностьная диагностика или, хотя бы, диагностика на основе решения близких по содержанию к профессиональным задач. Такой диагностический комплекс должен разрабатываться, в идеале, для всех конкретных СТС и СЧМ, чем сегодня почти никто не занимается.

Неготовность или неполная пригодность операторов ведет снижению качества принимаемых решений, к снижению количества решаемых задач и к увеличению количества ошибок (Стрелков, 2005), часть из которых приводит к техногенным катастрофам. Например, количество судов, находящихся одновременно в управлении оператора СУДС (система управле-

13 Иногда «оказывается», что руководители даже не слышали ни о методологии, ни о методиках оценки риска (Человеческий фактор, 1991, Т. 1).

ния движением судов) во Владивостоке и в Находке колеблется от 1 до 14 (Герасимова, 2006). Последнее число значительно превышает объем оперативной памяти человека, и неподготовленному человеку с нормальным объемом оперативной памяти (7 ± 2 единицы) успешно справляться с задачами управления не просто сложно, а невозможно.

11. «Человеческий фактор». Выше уже говорилось о том, что при анализе причин систематических аварий именно системные причины часто упускаются из виду, а вся ответственность возлагается на рядовых исполнителей. Опытные эксперты говорят, что, например, если при аварии экипаж самолета погиб, то в 100% (сто процентов!) случаях вина будет возложена на членов экипажа. Такой показатель говорит о тенденциях анализа причин больше, чем о самих причинах. Тем не менее, в мировой практике признано, что конкретные ошибки исполнителей также являются причинами многих техногенных катастроф (от 30% до 70%) по различным источникам. По приводимым Я.В. Сычевым (2012) данным ООН, ошибками операторов обусловлено 22% крупных аварий. Статистика противоречива, потому что многие факторы неправильного принятия решения или исполнения действия можно отнести как к системным причинам, так и к причинам ошибки оператора (Стрелков, 1999, 2005). Например, причина аварии, обусловленная плохим уровнем подготовки пилота, может считаться как недостатком системы (система подготовки, система контроля, система приема на работу, система допуска к полету и пр.), так и личными характеристиками и особенностями состояния оператора. Сегодня у нас в стране полностью отсутствуют мощные прикладные центры инженерно-психологического проектирования, и, соответственно, прогнозирования и профилактики ошибок оператора (Стрелков, 2005). Работы отдельных специалистов выполняемые, чаще всего, по собственной инициативе или на основе индивидуальных грантов, не востребованы.

12. Отсутствие на предприятиях и в учебных центрах полной системы подготовки к особым условиям деятельности и экстремальным ситуациям, профилактики неблагоприятных состояний операторов и другой профилактической работы. Основным трудовым действием современного оператора является принятие решения на основе информационной модели (показатели приборов и экранов), с прогнозом последствий и оценкой альтернатив в ограниченные временные сроки (Пилипенко, 2006; Стрелков, 2005). Для этого оператор должен преобразовать показатели в свое представление о реальности, об управляемых процессах (концептуальная модель). Концептуальная модель является виртуальной реальностью (Носов, 1994), проблема соотношения которой с «объективной» реальностью еще ждет своего исследования. Такая деятельность характеризуется как умственная, внутренняя, требующая постоянной концентрации (Дикая, 1985; Стрелков, 1999). При этом оператор мало двигается, всю смену проводит у своей информационной панели. Сколько в России имеется сегодня диспетчерских центров в авиакомпаниях, энергетических компаниях и в других местах с действующей психологической службой? И в скольких имеющихся совсем немногих психологических службах штаты укомплектованы квалифицированными специалистами по *психологии труда, инженерной психологии и эргономике* (не педагогами или психиатрами, не специалистами по возрастной, клинической или социальной психологии), умеющими:

- разрабатывать и использовать содержательно валидные (по отношению к задачам профессиональной деятельности) диагностические и тренажерные комплексы и для профессионального отбора, и для обучения операторов;
- диагностировать и определять неблагоприятные функциональные состояния (стресс, хронический стресс, утомление, синдром хронической усталости, опьянение, похмелье, воздействие наркотических веществ, напряженность, монотония, пресыщение) конкрет-

ных операторов, и, соответственно, организовывать профилактику и оптимизацию неблагоприятных функциональных состояний в деятельности (Дикая, 1985; Стрелков, 1999 и др.);

- специально готовить операторов и руководителей к принятию решений в экстремальных профессиональных ситуациях;
- проводить профилактику возникновения неблагоприятных функциональных состояний в деятельности на уже стадии частичной компенсации и измененных состояний сознания в условиях отсутствия динамики стимуляции («гипноз автострады», однообразие моря, однообразие Арктики и др.), интенсивной стимуляции (транс, паника и др.), напряженности со снижением периферического внимания (дежурство у датчиков, экранов, поглощенность задачами и др.), беспечности (снижение уровня контроля), изменений чувства времени, мышления или значения и смысла ситуации (Дикая, 1985; Человеческий фактор, 1991. Т. 3; Ludwig, 1969) на стадии колебаний¹⁴ нормального состояния (Martindale, 1981);
- выявлять, активизировать, увеличивать репертуар привлекаемых сотрудником для преодоления неблагоприятных состояний стратегий и личностных ресурсов (Лебедев, 2001; Стрелков, 1999, 2005; Михайленко, 2007 и др.);
- выявлять и помогать преодолевать трудности принятия и реализации решения в ситуации взаимодействия с другими членами команды (смены и пр.) и руководством (Стрелков, 2005; Шевердина, 2006);
- проводить эргономическую оценку рабочего места, информационной и других сред, описывать режимы и психологические особенности профессионального образа жизни и оптимизировать (или вносить предложения и проекты) их (Лебедев, 2001; Психология труда... 2015; Серкин, 2011; Человеческий фактор, 1991. Т. 4). Ни одной такой службы сегодня нет.

13. Кризис отечественной инженерной психологии и эргономики. Инженерная психология с первых лет ее существования коренным образом отличалась от других отраслей психологии взаимосвязью 1) *традиционной научной задачи изучения (деятельности человека-оператора)* с 2) *новой хорошо осознанной научной задачей проектированием (сначала приспособления человека к машине, затем системы «человек-машина», сегодня – деятельности человека-оператора)*. Именно наличие этой новой задачи (проектирование) позволяет сегодня оценивать ситуацию как кризисную: важнейшим признаком кризиса является, прежде всего, отсутствие высококачественных проектных разработок по многим актуальным проблемам. Например, на факультете психологии МГУ, где расположена ведущая кафедра психологии труда и инженерной психологии, в период с 2007 по февраль 2015 года защищено 25 диссертаций по специальности 19.00.03 (психология труда, инженерная психология, эргономика), но только две из них посвящено собственно проблемам инженерной психологии и эргономики. Кроме ссылок на объективную общекризисную ситуацию и отсутствие социального запроса, можно назвать три основных субъективных причины такого состояния:

- отсутствие или профанация разработок обусловлены отсутствием или наличием единичных высококвалифицированных специалистов по многим направлениям инженерной психологии;
- немногочисленность и занятость высококвалифицированных специалистов приводит к тому, что в целом корпус специалистов не отвечает сегодня даже на такие актуальные «вызовы времени» как крупные аварии сложнейших социотехнических систем;

14 С. Martindale (1981) описывает три стадии временной динамики возникновения ИСС: 1) период адаптации; б) период растормаживания и колебаний; б) период выравнивания нового состояния.

- «разделенность» специалистов и потенциальных заказчиков научных и прикладных разработок.

14. Отсутствие системы подготовки специалистов по инженерной психологии и эргономике. Чтобы понять причины отсутствия достаточного количества высококвалифицированных специалистов необходимо проанализировать процесс появления небольшого количества наличествующих. Не желая называть фамилии, автор на основе личного общения берет на себя смелость утверждать следующее: *все (!) сегодняшние высококвалифицированные специалисты до начала изучения психологии имели какую-либо подготовку (высшее или неполное высшее образование) по специальностям естественнонаучного или технического профилей.* Это понятно, так как понимание деятельности человека в СЧМ требует определенного уровня понимания устройства технической системы (машины). А составление проекта требует точных расчетов с учетом многочисленных параметров (факторов) деятельности человека, режимов технического устройства и условий эксплуатации.

Дает ли сегодня обучение на факультетах психологии возможность разобраться в работе технического устройства до уровня, необходимого для изучения СТС или СЧМ и участия в проектировании деятельности оператора? Вопрос риторический. Для большинства выпускников факультетов и отделений психологии, конечно, нет. В результате эти дипломированные специалисты либо ограничиваются задачами психологии труда, либо работают по другим специализациям (и специальностям). Необходимо либо готовить специалистов по инженерной психологии на базе определенного уровня естественнонаучной и технической подготовки, либо включать такую подготовку в программу обучения инженерных психологов. Это дороже и сложнее, чем сегодняшняя подготовка психологов, но другого выхода нет. Альтернатива — Россия останется без инженерно-психологического проектирования, то есть в перспективе без технического проектирования вообще.

Заключение

Ситуация разделенности специалистов и заказчиков, в определенной мере аналогичная нынешней, складывалась в годы НЭП (новой экономической политики), в первые годы Советской власти в России. Однако тогда нашлись высококвалифицированные специалисты, которые сориентировались в новой обстановке, поняли, куда и как нужно обращаться, и сумели убедить потенциальных заказчиков в необходимости разработок. Во многом благодаря им¹⁵, в СССР существовали психотехнические разработки, первые системы повышения квалификации и переобучения и существующие до сих пор системы и разработки НОТ (научной организации труда). Есть ли такие, с равно хорошими менеджерскими и научными способностями, специалисты сегодня? И если они есть, не увидят ли в них представители существующих, но уже не успевающих за запросами времени структур, не наиболее перспективных сотрудников, а угрожающих спокойствию конкурентов?

Каков путь решения этой проблемы? Необходимо создавать новые структуры деятельности и подготовки специалистов по инженерной психологии, открывать магистерские программы с прицелом на инженерно-психологическое проектирование (деятельности человека в СЧМ и деятельности групп людей в СТС) и эргономики в ведущих технических вузах страны, набирая туда студентов после бакалавриата (как вариант — второе высшее образование). Необходимо на этих же образовательных программах создавать структуры

¹⁵ Первые работы уже ставших сегодня классиками специалистов (К. Циолковский, Г. Мюнстерберг и др.) были сначала выпущены авторами за свой счет.

для решения актуальных прикладных задач, привлекая для этого существующих специалистов¹⁶.

Литература

- Абрамова, В.Н. (2011). Нравственность, безопасность и риски в деятельности работников атомных станций. *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 2*. М.: Издательство «Институт практической психологии РАН». 417–439.
- Беззубцев—Кондаков, А.Е. (2010). *Почему это случилось? Техногенные катастрофы в России*. СПб.: Питер.
- Беспалов, Б.И. (2014). Профессионально важные компоненты деятельности человека и подходы к их психодиагностике [Электронный ресурс]. *Организационная психология*, 4 (4). 12–50. URL: [http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103696354/OrgPsy_2014_4_2\(Bespalov\)12-50.pdf](http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103696354/OrgPsy_2014_4_2(Bespalov)12-50.pdf) (дата обращения 14.02.2015).
- Герасимова, И.В. (2006). *Психологическое содержание деятельности операторов службы управления движением судов*. Дисс. ... кандидата психологических наук. Владивосток: Морской гос. университет им. адм. Г.И. Невельского.
- Государственный доклад о состоянии защиты населения и территории Российской Федерации от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера в 2013 году. (2014). МЧС России. М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ).
- Дёрнер, Д. (1997). *Логика неудачи: Стратегическое мышление в сложных ситуациях*. Науч. ред. Д.А. Леонтьев ; пер. с нем.: И.А. Васильева, А.Н. Корницкого. М.: Смысл.
- Дикая, Л.Г. (1985). Особенности регуляции функционального состояния оператора в процессе адаптации к особым условиям (63–90). *Психологические проблемы деятельности в особых условиях*. М.: Наука.
- Дмитриева, М.А., Крылов, А.А., Нафтульев, А.И. (1979). *Психология труда и инженерная психология*. Л.: ЛГУ.
- Корма, В.Д. (2006). Особенности криминалистической характеристики расследования преступлений, связанных с техногенными источниками повышенной опасности. «Черные дыры» в Российском законодательстве, 2. 306–316.
- Костин, А.Н., Голиков, Ю.Я. (2006). Социально-психологические проблемы развития высоких технологий. *Наука. Инновации. Образование. Российский институт экономики, политики и права в научно-технической сфере (199–207)*. М.: ИД «Парад»
- Лебедев, В.И. (2001). *Экстремальная психология. Психическая деятельность в технических и экологически замкнутых системах*. М.: Юнити-Дана.
- Ленин, В.И. (1965–1975). Империализм как высшая стадия капитализма. *Ленин В.И. Полн. собр. соч. Изд. 5. Т. 27. (299–426)*. М.: Изд-во политической литературы.
- Либерман, А.Н. (2006). *Техногенная безопасность: человеческий фактор*. СПб.: Питер.
- Межгосударственный авиационный комитет. Комиссия по расследованию авиационных происшествий (2010). *Окончательный отчет по расследованию авиационного происшествия (катастрофа самолета Ту–154 президента Польши 10 апреля 2010 г. [Электронный ресурс]*. URL: <http://ria.ru/society/20110112/320629742.html> (дата обращения 08.11.2014).

16 Кроме проектирования или описания деятельности: выделение сложных участков деятельности для разработки методик тренировки и тренажерных комплексов; выявление ошибок проектирования; выявление не проектируемых особенностей взаимодействия операторов (Стрелков, 2005).

- Михайленко, Е.В. (2007). *Личностные ресурсы как фактор адаптации – реадaptации моряков рыбопромыслового флота к экстремальным условиям*. Дисс...кандидата психол. наук. Хабаровск: Дальневосточный госуниверситет путей сообщения.
- Носов, Н.А. (1994). *Психология виртуальной реальности и анализ ошибок оператора*. Дисс. ... доктора психологических наук. М.: МГУ.
- Пилипенко, А.В. (2006). *Психологический анализ принятия решения судоводителями*. Дисс. ... кандидата психологических наук. Владивосток: Морской гос. университет им. адм. Г.И. Невельского.
- Психология труда, инженерная психология и эргономика* (2015). Под ред. Е.А. Климова, О.Г. Носковой, Г.Н. Солнцевой. М.: Юрайт.
- Серкин, В.П. (2011). Проблемы эргономического проектирования профессионального образа жизни специалистов, работающих в режиме сезонного, полевого, вахтового и сменного графиков. *Вестник СВГУ*, 16. 23–31.
- Ситковская, О.Д. (1998). *Психология уголовной ответственности*. М.: Норма.
- Стрелков, Ю.К. (1999). *Психологическое содержание операторского труда*. М.: Российское психологическое общество.
- Стрелков, Ю.К. (2005). *Инженерная и профессиональная психология*. М.: Издательский центр «Академия».
- Сычев, Я.В. (2012). Опасности техногенных катастроф современности [Электронный ресурс]. Интернет-журнал «Технологии техносферной безопасности» (<http://ipb.mos.ru/ttb>), 1 (41), февраль 2012 г. URL: <http://agps-2006.narod.ru/ttb/2012-1/05-01-12.ttb.pdf> (дата обращения 14.01.2015).
- Человеческий фактор*. (1991). Т. 1. Главы 2, 3, 5, 8. Т.3, Часть 1. Глава 7. Т. 4. Главы 6–10. М.: Мир.
- Шевердина, А.В. (2006). *Особенности профессиональной деятельности морского лоцмана*. Дисс. ... кандидата психологических наук. Хабаровск: Дальневосточный госуниверситет путей сообщения.
- Щедровицкий, Г.П. (1995). *Избранные труды*. М.: Школа культурной политики.
- Ludwig, A.M. (1969). *Altered states of consciousness*. Ed. by Ch.T. Tart. London: Johan Wiley and Sons. 9 – 22.
- Martindale, C. (1981). *Cognition and consciousness*. Homewood, IL: Dorsey Press. 311–338.

Understanding the organizational and psychological causes of man-made disasters

Vladimir SERKIN

National research university "Higher school of economics", Moscow, Russia

Abstract: the paper contains twenty-one reason for the increased number of man-made disasters and describes fourteen systemic organizational and psychological causes of man-made disasters: 1) characteristics of the social system; 2) the crisis of technical education and training; 3) the practice of introducing new technologies; 4) accumulation of causes of accidents; 5) replacement of technical experts economists and lawyers; 6) the inevitability of risk when making decisions about stopping the system; 7) conformity of decision specialists; 8) lack of analysis of system errors; 9) no responsibility for improper management decisions taken; 10) lack of diagnostic systems and reducing the selection criteria indicators both for professional readiness and for professional competence; 11) "human factors"; 12) lack in enterprises and training centers complete training system to the specific conditions of activity and extreme situations, prevention of adverse conditions of operators and other prevention activities; 13) the crisis of domestic engineering psychology; 14) the lack of a sufficient number of modern developments and textbooks on engineering psychology.

Keywords: organizational and psychological causes, man-made disasters, engineering psychology, operator.

References

- Abramova, V.N. (2011). *Pravostvennost, bezopasnost i riski v deyatel'nosti rabotnikov atomnykh stantsiy* [Morality, safety and risks in the activities of employees of nuclear power plants]. *Aktualnyye problemy psikhologii truda, inzhenernoy psikhologii i ergonomiki. Vyipusk 2*. M.: Izdatel'stvo «Institut prakticheskoy psikhologii RAN». 417–439.
- Bespalov, B.I. (2014). Professionalno vazhnyye komponenty deyatel'nosti cheloveka i podhody k ih psihodiagnostike [Professionally important components of human activities and approaches to psychological diagnostics]. *Organizational Psychology*, 4 (4). 12–50. URL: [http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103696354/OrgPsy_2014_4_2\(Bespalov\)12-50.pdf](http://orgpsyjournal.hse.ru/data/2014/12/31/1103696354/OrgPsy_2014_4_2(Bespalov)12-50.pdf) (data obrascheniya 14.02.2015).
- Bezzubtsev–Kondakov, A.E. (2010). *Pochemu eto sluchilos? Tehnogennyye katastrofy v Rossii* [Why did this happen? Technogenous catastrophes in Russia]. SPb.: Piter.
- Chelovecheskiy faktor. (1991). *T. 1. Glavy 2, 3, 5, 8, T. 3. Chast 1. Glava 7, T. 4. Glavy 6-10*. M.: Mir.
- Derner, D. (1997). *Logika neudachi: Strategicheskoe myshlenie v slozhnykh situatsiyah* [The logic of failure: Strategic thinking in complex situations]. nauch. red. D.A. Leontev. M.: Smysl.
- Dmitrieva, M.A., Krylov, A.A., Naftul'ev, A.I. (1979). *Psikhologiya truda i inzhenernaya psikhologiya* [Work psychology and engineering psychology]. L.: LGU.
- Dikaya, L.G. (1985). Osobennosti regulatsii funktsional'nogo sostoyaniya operatora v protsesse adaptatsii k osobyim usloviyam [Features of regulation of the functional state of the operator in the process of adaptation to the special conditions]. *Psikhologicheskie problemy deyatel'nosti v osobykh usloviyakh* (63–90). M.: Nauka.

- Gerasimova, I.V. (2006). *Psichologicheskoe sodержanie deyatel'nosti operatorov sluzhby upravleniya dvizheniem sudov*. Diss. ... kandidata psichologicheskikh nauk. Vladivostok: Morskoy gos. universitet im. adm. G.I. Nevel'skogo.
- Gosudarstvennyy doklad o sostoyanii zashchity naseleniya i territorii Rossiyskoy Federatsii ot chrezvyichaynykh situatsiy prirodnoy i tehnogennogo haraktera v 2013 godu [State report on the state of protection of the population and territory of the Russian Federation by natural disasters and man-made disasters in 2013.]. MChS Rossii. (2014). M.: FGBU VNII GOChS (FTs).
- Korma, V.D. (2006). Osobennosti kriminalisticheskoy harakteristiki rassledovaniya prestupleniy, svyazannykh s tehnogennymi istochnikami povyshennoy opasnosti [Features of criminological characteristics of the investigation of crimes related to man-made sources of increased danger]. «Chernyye dyiryi» v Rossiyskom zakonodatel'stve, 2. 306–316.
- Kostin, A.N., Golikov, Yu.Ya. (2006). Sotsialno-psichologicheskie problemy razvitiya vyisokikh tehnologiy [Social-psychological problems of the development of high technology]. *Nauka. Innovatsii. Obrazovanie. Rossiyskiy institut ekonomiki, politiki i prava v nauchno-tehnicheskoy sfere* (199–207). M.: ID «Parad».
- Lebedev, V.I. (2001). *Ekstremalnaya psichologiya. Psicheskaya deyatel'nost v tehnikeskikh i ekologicheskikh zamknutykh sistemakh* [Extreme psychology. Mental activity in the technical and environmentally closed systems]. M.: Yuniti-dana.
- Lenin, V.I. (1965 — 1975). Imperializm kak vysshaya stadiya kapitalizma [Imperialism, the Highest Stage of Capitalism]. *Lenin V.I. Poln. sobr. soch. Izd. 5. Vol. 27.* (299–426) M.: Izd-vo politicheskoy literatury.
- Lieberman, A.N. (2006). *Tehnogennaya bezopasnost: chelovecheskiy faktor* [Technogenic safety: The Human Factor]. SPb.: Piter.
- Ludwig, A.M. (1969). Altered states of consciousness. *Ch.T. Tart (Ed.) Altered states of consciousness.* (9–22). London: John Wiley and Sons.
- Martindale, C. (1981). *Cognition and consciousness*, 311–338. Homewood, IL: Dorsey Press,.
- Mezhhgosudarstvennyy aviatsionnyy komitet. Komissiya po rassledovaniyu aviatsionnykh proisshествiy. (2010). *Okonchatel'nyy otchet po rassledovaniyu aviatsionnogo proisshestiya (katastrofa samoleta Tu-154 prezidenta Polshi 10 aprelya 2010 g)* [The final report of the accident investigation (Tu-154 Polish President April 10, 2010)]. URL: <http://ria.ru/society/20110112/320629742.html> (data obrascheniya 08.15.2014).
- Mihaylenko, E.V. (2007). *Lichnostnyye resursy kak faktor adaptatsii - readaptatsii moryakov ryibopromyislovogo flota k ekstremal'nym usloviyam* [Personal resources as a factor in adaptation - rehabilitation of sailors fishing fleet to extreme conditions]. Diss. ... kandidata psichologicheskikh nauk. Habarovsk: Dalnevostochnyy gosuniversitet putey soobscheniya.
- Nosov, N.A. (1994). *Psichologiya virtual'noy realnosti i analiz oshibok operatora* [Psychology of virtual reality and analysis of operator errors]. Diss. ... doktora psichologicheskikh nauk. M.: MGU.
- Pilipenko, A.V. (2006). *Psichologicheskyy analiz prinyatiya resheniya sudovoditelyami* [Psychological analysis of the skipper decisions]. Diss. ... kandidata psichologicheskikh nauk. Vladivostok: Morskoy gos. universitet im. adm. G.I. Nevel'skogo.
- Psichologiya truda, inzhenernaya psichologiya i ergonomika* [Work Psychology, engineering psychology and ergonomics]. Ed. by E.A. Klimov, O.G. Noskova, G.N. Solntseva. (2015). M.: Yurayt.
- Schedrovitskiy, G.P. (1995). *Izbrannyye trudy* [Selected Works]. M.: Shkola kulturnoy politiki.
- Serkin, V.P. (2011). Problemy ergonomicheskogo proektirovaniya professional'nogo obraza zhizni spetsialistov, rabotayushchikh v rezhime sezonnogo, polevogo, vahtovogo i smennogo grafikov [Problems of ergonomic design of professional lifestyle professionals, who are working in the mode of seasonal field, shift and shift schedules]. *Vestnik SVGU*, 16. 23–31.

- Sheverdina, A.V. (2006). *Osobennosti professionalnoy deyatel'nosti morskogo lotsmana* [Features of the professional activities of marine pilot]. Diss. ... kandidata psikhologicheskikh nauk. Habarovsk: Dalnevostochnyy gosuniversitet putey soobscheniya.
- Sitkovskaya, O.D. (1998). *Psihologiya ugovnoy otvetstvennosti* [Psychology of criminal responsibility]. M.: Norma.
- Strelkov, Yu.K. (1999). *Psihologicheskoe sodержanie operatorskogo truda* [Psychological content of operator work]. M.: Rossiyskoe psikhologicheskoe obshchestvo.
- Strelkov, Yu.K. (2005). *Inzhener'naya i professional'naya psikhologiya* [Engineering and Professional Psychology]. M.: Akademiya.
- Sychev, Ya.V. (2012). Opasnosti tehnogennykh katastrof sovremennosti [Danger of technogenic catastrophes of modern times]. *Internet-zhurnal "Tehnologii tehnosfernoy bezopasnosti"* (<http://ipb.mos.ru/ttb>), 1 (41), fevral 2012 g. URL: <http://agps-2006.narod.ru/ttb/2012-1/05-01-12.ttb.pdf> (data obrascheniya 14.01.2015).



Причины сопротивления персонала организационным изменениям: взгляд менеджеров как агентов перемен

МКРТЫЧЯН Герасим Амирович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород, Россия

ИСАЕВА Оксана Михайловна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Нижний Новгород, Россия

Цель. Систематизация и выявление степени влияния факторов сопротивления персонала организационным изменениям. **Методология.** В основу систематизации положено представление о сопротивлении организационным изменениям как форме организационного поведения, проявляющегося на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. По итогам анализа литературы были выделены основные факторы сопротивления персонала изменениям на каждом уровне и разработан опросник, в котором по 7-балльной шкале оценивается степень влияния каждого фактора на сопротивление изменениям. В опросе приняли участие линейные менеджеры нижегородских бизнес-компаний разных отраслей экономики ($N = 177$). Выбор линейных менеджеров в качестве экспертов обусловлен тем, что они, как проводники организационных изменений в своих подразделениях, непосредственно сталкиваются с сопротивлением персонала. Полученные данные были подвергнуты статистической обработке. **Результаты.** Выявлено, что, по мнению менеджеров, сопротивление персонала проводимым изменениям имеет среднюю интенсивность. Обнаружено, что наибольшее влияние на сопротивление персонала изменениям на индивидуальном уровне, как считают менеджеры, оказывают инертность и страх перед негативными последствиями изменений, а на групповом — групповые нормы. Различия, в восприятии менеджеров, между отдельными факторами по степени их влияния на сопротивление изменениям на организационном уровне не обнаружены. **Выводы.** Факторы сопротивления организационным изменениям, выделяемые линейными менеджерами, образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние факторы. Группа внутренних факторов состоит из индивидуально-психологических (инертность, страх негативных последствий изменений, отсутствие доверия и уважения к руководителям) и социально-психологических (групповые нормы, групповая сплоченность, угроза потери власти) причин сопротивления изменениям. Вторую группу составляют организационные условия сопротивления изменениям: «жесткая» структура компании; особенности организационной культуры; отсутствие ясной стратегии развития организации; неэффективное управление организационными изменениями; несовершенная система организационных коммуникаций. **Ценность результатов.** Предложенная трехуровневая система факторов сопротивления персонала изменениям и результаты эмпирической проверки данной модели вносят вклад в понимание закономерностей процесса организационных изменений. Возможность влияния на факторы сопротивления имеет большую значимость для успешного внедрения и управления организационными переменами.

Ключевые слова: организационные изменения, сопротивление персонала, факторы сопротивления.

Введение

В современных условиях организационные изменения являются необходимым условием успешной адаптации бизнес-компаний к быстро меняющейся среде. В то же время, согласно экспертным оценкам, около 70% всех проводимых организационных изменений терпят неудачу. Исследователи связывают эти неудачи не только с ошибками в планировании и проведении изменений, но и с человеческим фактором, поскольку «сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру» (Андреева, 2006, с. 26). Иными словами, сопротивление персонала изменениям рассматривается в качестве феномена, оказывающего существенное негативное влияние на успешность организационных изменений, а его преодоление — как одна из важных задач менеджмента инноваций (Гринберг, Бэйрон, 2004; Kotter, Schlesinger, 1979). В понимании природы сопротивления организационным изменениям мы исходим из того, что сопротивление следует рассматривать как комплексный феномен, включающий в себя как психологические механизмы, так и поведенческие признаки, определяющие направленность сопротивления (Ijaz, Vitalis, 2011). При этом одной из центральных проблем в изучении феномена сопротивления персонала изменениям является построение системы факторов, влияющих на возникновение и протекание процесса сопротивления изменениям. Решение этой проблемы имеет и очевидное прикладное значение: оно позволит проводить более строгую диагностику факторов сопротивления персонала изменениям и использовать адекватные методы его преодоления.

В литературе по менеджменту ряд авторов сводят свое понимание проблемы систематизации к выделению перечня причин сопротивления изменениям. Например, известный специалист в области управления человеческими ресурсами М. Армстронг (2004) называет в качестве причин сопротивления: шок от нового; экономические страхи; неудобства; символические страхи; угрозу межличностным отношениям; угрозу статусу или квалификации; страхи компетентности. В работе J. Gonçalves, R. Gonçalves (2012) к основным причинам сопротивления изменениям относятся: боязнь неизвестного; боязнь нового; боязнь потери власти; незнание получаемых преимуществ и/или недостатков; а также незнание изменений, которые возникают внутри компании и во внешней среде. Список подобных неструктурированных перечней причин сопротивления изменениям можно легко продолжить. Как правило, они носят описательный характер и представляют собой перечисление эмоциональных состояний страха, возникающих у сотрудников в ответ на проводимые изменения.

Наряду с этим подходом существуют попытки систематизации факторов сопротивления организационным изменениям. При этом под факторами понимается широкий круг внутренних (психологических) и внешних явлений организационного поведения. Дж. Гринберг и Р. Бэйрон различают две группы факторов: *индивидуальные и организационные*. В первую группу авторы включают отсутствие экономических гарантий, страх перед неизвестностью, угрозу социальным взаимоотношениям, привычку и неспособность признать необходимость перемен, а во вторую группу — структурную инерцию, инерцию рабочих групп, угрозу существующему балансу власти и предыдущий неудачный опыт (Гринберг, Бэйрон, 2004). С. Розенберг и Дж. Моска выделяют следующие три группы факторов сопротивления изменениям.

1. *Личностные* — отношение работников к изменению; страх перед неизвестностью; непонимание намерений компании, страх неудачи; нарушение заведенного порядка вещей;

увеличение объема работы; отсутствие вознаграждений за осуществление изменений; потеря контроля, стабильности и положения в компании.

2. *Организационные* — неэффективное руководство; неэффективная организационная культура; размер и гибкость организации; отсутствие поддержки со стороны руководства; отсутствие доверия между менеджерами и сотрудниками; неспособность или нежелание руководства бороться с сопротивлением организационным изменениям; отсутствие взаимодействия между разными уровнями иерархии компании; политические интриги и конфликты в организации; отсутствие последствий неэффективной работы.

3. Факторы, связанные со *спецификой конкретного изменения, его смысла*, — актуальность, значимость и обоснованность организационного изменения, плохое планирование и неэффективная реализация изменения (Rosenberg, Mosca, 2011).

М. Хоссейн также выделяет три группы факторов сопротивления изменениям. *Индивидуальные* — потеря стабильности на работе; угроза финансовой безопасности; страх потери работы, индивидуальных бонусов, автономии, свободы и контроля на рабочем месте; чувство физической или эмоциональной невозможности делать работу с использованием новых технологий; представление о ненужности новых методов или невозможности обучиться новым навыкам на новой позиции; страх потери позиции и престижа работы; ощущение того, что придется потратить много времени и энергии для приспособления к новой ситуации; страх того, что придется работать больше и энергичнее; страх недостатка информации о том, как работать в новой системе и т. п. *Социально-групповые* — страх потери друзей и дружеских отношений, страх потери взаимодействия с коллегами, страх давления со стороны членов группы, несоответствие нормам и ценностям группы. *Организационные* — несоответствие ценностям и нормам организации, недостаток эффективной координации и взаимодействия в организации, возложение серьезного риска и дополнительных расходов на организацию, изменение процедур и регулирования в организации, создание атмосферы недоверия, смена власти при принятии решений, страх преобладания недостатков над достоинствами (Hossein, 2011).

Р.Г. Бухбиндер выделяет пять групп факторов сопротивления персонала изменениям:

1) *психологические* — личностные качества человека, жизненный опыт и связанные с ним ожидания от перемен, неясность сути изменения, процессы, связанные с возрастом, стремление к стабильности процессов;

2) *социальные* — окружение и групповые нормы, наличие формальных и неформальных коммуникаций, социальный статус и роль, наличие субкультуры и контркультуры;

3) *организационные* — распространение слухов, отсутствие интереса у главы организации и отсутствие поддержки изменений топ-менеджером, отсутствие стратегии организационных изменений, отсутствие поощрения новых форм поведения персонала, негативный опыт проведения изменений, отсутствие ответственного лица, контролирующего процесс изменений, изменение условий работы;

4) *профессиональные* — страх не справиться с новыми профессиональными обязанностями;

5) *экономические* — изменение оплаты труда, отсутствие (недостаток) финансирования, изменение системы распределения ресурсов по подразделениям/проектам (Бухбиндер, 2009).

Сравнение приведённых выше систематизаций факторов сопротивления изменениям свидетельствует о том, что в настоящее время отсутствуют единые представления как о количестве выделяемых групп, так и их составе. При этом сами систематизации не имеют необходимого научного обоснования — авторы не обосновывают ни критерии выделения

групп факторов, ни принципы их наполнения конкретными факторами. Открытым в них также остается вопрос об иерархии факторов внутри каждой группы и роли каждой группы факторов в механизме возникновения сопротивления изменениям.

Методология исследования

Целью нашего исследования были построение системы факторов и эмпирическое выявление степени их влияния на сопротивление изменениям. В основу предлагаемой нами систематизации факторов положено представление о том, что сопротивление организационным изменениям является *одной из форм организационного поведения*. В современной теории организационного поведения принято выделять три уровня анализа поведения: индивидуальный, групповой и организационный (Гринберг, Бэйрон, 2004; Джордж, Джоунс, 2003; Шермерорн, Хант, Осборн, 2006). Применение этого подхода применительно к феномену сопротивления персонала организационным изменениям означает, что его также можно изучать на этих трех уровнях. Анализ литературы на тему сопротивления персонала изменениям позволил нам выделить основные факторы на каждом уровне. Процедура выделения факторов предполагала следующие шаги: сначала были определены наиболее часто упоминаемые исследователями факторы сопротивления, далее они были укрупнены путем объединения содержательно сходных факторов, после чего укрупненные факторы были распределены на три уровня — индивидуальный, групповой и организационный. Полученная таким образом система факторов была предложена для экспертной оценки нижегородским HR-менеджерам ($N = 30$), **имеющим опыт работы с сопротивлением персонала изменениям** (Мкртычян, Войлокова, 2013). С учетом результатов экспертной оценки был составлен окончательный вариант трехуровневой системы факторов сопротивления.

I. Индивидуальный уровень сопротивления изменениям:

- *инертность*: нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач;
- *страх* перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений: угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и т.п.;
- *отсутствие уважения и доверия к руководителям*, осуществляющим изменения: пренебрежительное отношение к подчиненным, отсутствие профессионального опыта и т.п.

II. Групповой уровень сопротивления изменениям:

- *высокая групповая сплоченность* в ситуации несовпадения целей группы и организации;
- *устоявшиеся групповые нормы*, противоречащие нововведениям;
- *угроза потери власти подразделения*: нарушение сложившегося баланса властей.

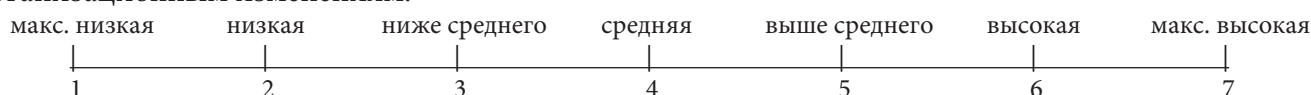
III. Организационный уровень сопротивления изменениям:

- *«жесткая» структура компании*;
- *особенности организационной культуры*;
- *отсутствие ясной стратегии развития компании*;
- *неэффективное управление организационными изменениями*;
- *несовершенная система организационных коммуникаций*.

Опираясь на данный вариант трехуровневой системы факторов сопротивления, мы разработали опросник, включающий в себя три блока вопросов: 1) информация о компании,

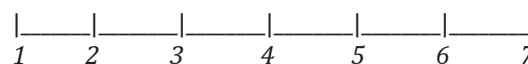
занимаемой должности и проводимых изменениях; 2) оценка интенсивности сопротивления сотрудников изменениям и степень влияния отдельных факторов на сопротивление по 7-балльной шкале (где 1 — максимально низкое значение, 7 — максимально высокое); 3) информация об используемых методах преодоления сопротивления и оценка роли линейного менеджера и менеджера по персоналу в преодолении сопротивления сотрудников организационным изменениям. Ниже приведены образцы шкал и примеры формулировок пунктов во втором блоке опросника.

Оцените по 7-балльной шкале интенсивность сопротивления сотрудников Вашего подразделения организационным изменениям.

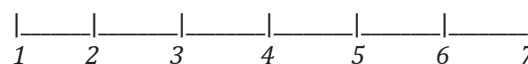


Оцените по 7-балльной шкале степень влияния следующих индивидуальных факторов на сопротивление сотрудников Вашего подразделения организационным изменениям.

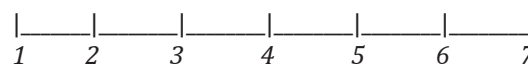
Инертность (нежелание преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе и мотивация избегания неудач).



Страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений (угроза трудовой занятости, уменьшение материального вознаграждения, ухудшение положения в компании и т.п.).



Отсутствие уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения (пренебрежительное отношение к подчиненным, отсутствие профессионального опыта и т.п.).



Вопросе принимали участие линейные менеджеры, т.к. именно эта категория управленцев является основным проводником изменений в своих подразделениях. С одной стороны, они непосредственно сталкиваются с сопротивлением подчиненных и хорошо знают о его причинах, а с другой, — в силу своего управленческого статуса — хорошо информированы о характеристиках своей компании и проводимых в ней плановых изменениях. Это позволяет рассматривать их в качестве экспертов, способных дать объективную оценку факторам сопротивления персонала организационным изменениям.

Всего в нашем исследовании приняли участие 177 линейных менеджеров в возрасте 28–37 лет, имеющих опыт работы в должности руководителя структурного подразделения не менее трёх лет; из них 72 мужчины и 105 женщин. Опрошенные работают в бизнес-компаниях г. Нижнего Новгорода, представляющих следующие отрасли экономики: продажа и обслуживание автомобилей (ООО «ТД АГАТ», ООО «ТП Нижегородец» ООО «Автомобили Баварии»), дистрибуция продуктов питания (ООО «Леопард», «Сладкая жизнь НН»), гостинично-ресторанный бизнес («ГК ПИР», «LoveFoodRestraint») и ведомственная медицина (ОАО «РЖД»). Распределение респондентов по отраслям экономики представлено в таблице 1. Результаты анкетирования были подвергнуты статистической обработке с помощью программного пакета SPSS 22.0 for Windows.

Таблица 1. Распределение респондентов по отраслям экономики

Отрасль экономики	Количество респондентов	
	чел.	%
Продажа и обслуживание автомобилей	63	35.6
Дистрибуция продуктов питания	42	23.7
Гостинично-ресторанный бизнес	41	23.2
Ведомственная медицина	31	17.5

Результаты исследования

Для выявления актуальных направлений организационных изменений, респондентам предлагалось в свободной форме назвать основные нововведения в компании. Полученные ответы были отнесены нами к одному из четырех основных направлений организационных изменений, выделяемых Р. Дафтом (2011): технологии, организационное управление или администрирование, продукты и услуги, управление человеческими ресурсами (Табл. 2).

Таблица 2. Основные направления упомянутых организационных изменений

Направления организационных изменений	Кол-во респондентов (%)
<i>Технологии</i> (изменения, связанные с использованием нового оборудования или программы)	40.4
<i>Управление человеческими ресурсами</i> (изменения в кадровой политике)	31.9
<i>Организационное управление или администрирование</i> (изменения в организационной структуре, политике, рабочих процессах и контролируемых системах)	19.9
<i>Продукты и услуги</i> (развитие и модификация продуктов и услуг, предлагаемых компанией покупателям)	3.0
<i>Организационные изменения не проводятся</i>	4.8

Обращает на себя внимание, что только 4,8% респондентов утверждают, что организационные изменения в их компании не проводятся. Это свидетельствует о том, что организационные изменения стали неотъемлемой частью жизни бизнес-компаний, и подтверждает актуальность эффективного управления организационными изменениями. Наиболее часто упоминаемыми направлениями организационных изменений являются *внедрение новых технологий* (40,4% респондентов) и *управление человеческими ресурсами* (31,9% респондентов). Значительно реже упоминаются изменения *в организационном управлении* (19,9% респондентов) и практически отсутствуют изменения, связанные с созданием и модификацией *продуктов и услуг* (3% респондентов). Таким образом, по мнению опрошенных, приоритетными направлениями изменений в их организациях выступают совершенствование технологий в производстве традиционных продуктов и услуг и активные нововведения в кадровой политике.

Отметим, что если ведущая роль изменений в сфере внедрения современных технологий являлась достаточно ожидаемой, то высокая активность изменений в сфере управления человеческими ресурсами оказалась для нас неожиданной. Этот факт свидетельствует о возросшем внимании топ-менеджеров к сфере управления человеческими ресурсами и понимании того, что она обладает большим потенциалом для повышения организационной эффективности. При этом была обнаружена отраслевая специфика в проводимых изменениях

($\chi^2 = 96,277$, $df = 55$, $p \leq 0,01$). Как видно из таблицы 3, в гостинично-ресторанном бизнесе лидируют изменения в управлении человеческими ресурсами, а изменения в технологиях занимают второе место; в сфере продажи и обслуживания автомобилей второе место после внедрения новых технологий занимают изменения в организационном управлении, а изменения, связанные с внедрением новых продуктов и услуг, отсутствуют вовсе. Можно предположить, что обнаруженные различия в приоритетных направлениях изменений обусловлены отраслевой спецификой: особенностями организации деятельности, уровнем технологического развития и др.

Таблица 3. Частота встречаемости направлений организационных изменений в разных сферах экономики

Организационные изменения	Сферы экономики (в процентах)			
	продажа и обслуживание автомобилей	дистрибуция продуктов питания	гостиницы и рестораны	медицина ведомственная
Технологии	41.7	45.1	24.4	51.7
Управление человеческими ресурсами	20	37.4	54.1	20.7
Организационное управление или администрирование	31.7	15	13.5	10.4
Продукты и услуги	0	0	5.4	10.4
Организационные изменения не проводятся	6.6	2.5	2.6	6.8
Итого:	100%	100%	100%	100%

По оценке линейных менеджеров, сопротивление персонала проводимым организационным изменениям имеет среднюю интенсивность: среднее значение оценки интенсивности сопротивления по всей выборке респондентов составляет 3,54 (по 7-балльной шкале) при стандартном отклонении 1,98. Полученный результат обусловлен, на наш взгляд, тем, что средняя интенсивность сопротивления персонала изменениям является тем допустимым (компромиссным) уровнем, за пределами которого сопротивление сотрудника изменениям превращается в открытое противостояние и конфронтацию с руководством со всеми вытекающими для него негативными последствиями — вплоть до его увольнения из компании. Результаты статистического сравнения средних показывают, что существуют значимые различия в оценках менеджерами интенсивности сопротивления персонала изменениям в различных отраслях экономики ($\chi^2 = 39,149$; $df = 21$; $p \leq 0,01$). Так, сотрудники, работающие в сфере ведомственной медицины, более лояльны к проводимым в организации изменениям ($M = 2,32$); наибольшее сопротивление вводимым изменениям отметили менеджеры в организациях сферы дистрибуции продуктов питания ($M = 3,92$).

Помимо оценки того, насколько велико сопротивление сотрудников изменениям, проходящим изменениям, опрошенным менеджерам было предложено оценить также, насколько велико, по их мнению, влияние каждого фактора на это сопротивление. В таблице 4 представлены данные об оценках менеджерами степени влияния каждого из выделенных факторов на сопротивление персонала их организаций проводимым изменениям.

Полученные данные свидетельствуют о том, что все включенные в нашу систему факторы влияют, по мнению опрошенных менеджеров, на сопротивление организационным изменениям. При этом оценки степени их влияния находятся в диапазоне значений от «ниже среднего» до «среднего». На индивидуальном уровне наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям оказывают, по мнению менеджеров, *инертность и страх перед воображаемыми или реальными негативными последствиями изменений*. Статистическое сравнение средних значений этих двух факторов показывает, что между ними нет различий;

при этом их влияние сильнее, чем влияние третьего фактора — *отсутствия уважения и доверия к руководителям, осуществляющим изменения*.

Таблица 4. Степень влияния факторов на сопротивление изменениям

Факторы сопротивления	Оценка степени влияния фактора, среднее значение	Стандартное отклонение
1.1. Инертность	3.49	1.82
1.2. Страх перед реальными или воображаемыми негативными последствиями изменений	2.97	1.72
1.3. Отсутствие доверия и уважения к руководителям, осуществляющим изменения	1.92	1.41
2.1. Высокая групповая сплоченность	2.55	1.78
2.2. Устоявшиеся групповые нормы	2.84	1.87
2.3. Угроза потери власти	1.92	1.40
3.1. «Жесткая» структура компании	2.31	1.69
3.2. Особенности организационной культуры	2.29	1.53
3.3. Отсутствие ясной стратегии развития организации	2.49	1.90
3.4. Неэффективное управление организационными изменениями	2.31	1.60
3.5. Несовершенная система организационных коммуникаций	2.63	1.86

Среди факторов группового уровня наибольшее влияние на сопротивление организационным изменениям, как полагают опрошенные менеджеры, оказывают *устоявшиеся групповые нормы*, второе место занимает *высокая групповая сплоченность* и третье — *угроза потери власти*. Статистически значимые различия между всеми тремя факторами существуют при $p < 0,05$. Степень влияния всех пяти факторов организационного уровня оценивается менеджерами как примерно равная: статистически значимые различия между ними отсутствуют.

Корреляционный анализ связей между направлениями организационных изменений и факторами сопротивления показал, что существует три статистически значимые корреляции — две положительные корреляции: между технологиями и инертностью ($r = 0,173$, $p \leq 0,01$), между внедрением новых продуктов (услуг) и «жесткой» структурой компании ($r = 0,111$, $p \leq 0,05$), одна отрицательная — между технологиями и высокой групповой сплоченностью ($r = -0,151$, $p \leq 0,01$). Внедрение новых технологий неизбежно требует от персонала полного или частичного отказа от сложившихся способов и приемов работы и освоения новых компетенций. Основным фактором, препятствующим этому, является *инертность*, которая представляет собой сложное психологическое образование, включающее в себя нежелание преодолевать трудности и брать на себя дополнительные обязательства, неуверенность в себе, мотивацию избегания неудач и т.п. С другой стороны, важным условием для проявления индивидуальной инертности выступает *высокая групповая сплоченность*. В ситуации, когда групповая сплоченность проявляется в неприятии (отрицании) проводимых технологических изменений, она усиливает индивидуальную инертность.

Что же касается связи между внедрением новых продуктов (услуг) и структурой компании (прежде всего, «жесткой структуры»), то она еще раз подтверждает тот установ-

ленный в теории организации фундаментальный факт, что структура организации является важной предпосылкой ее инновационного развития. При этом влияние структуры — как это следует из полученных нами данных — возрастает в ситуации внедрения нового продукта (услуги). Если реализация других направлений организационных изменений в рамках «жесткой» структуры допустима, то при внедрении нового продукта (услуги) она становится серьезным препятствием.

В таблице 5 представлены результаты факторного анализа корреляционных связей между оценками менеджерами степени влияния каждого из анализируемых нами факторов на сопротивление персонала организационным изменениям. Как видно из таблицы, первая компонента включает в себя все факторы сопротивления изменениям организационного уровня (процент объясненной совокупной дисперсии — 11,39%), а вторая — объединяет факторы индивидуального и группового уровней (процент объясненной совокупной дисперсии — 47,29%).

Таблица 5. Матрица факторных нагрузок оценок степени влияния по каждому фактору сопротивления изменениям

Факторы сопротивления организационным изменениям	Компонента	
	1	2
Инертность	.351	.605
Страх перед негативными последствиями	.089	.694
Отсутствие доверия и уважения к лицам, осуществляющим изменения	.257	.458
Высокая групповая сплоченность	.345	.602
Устоявшиеся групповые нормы	.205	.663
Угроза потери власти	.256	.588
Структура компании	.551	.374
Особенности организационной культуры	.678	.342
Отсутствие ясной стратегии развития организации	.766	.180
Авторитарный стиль управления	.786	.357
Несовершенные организационные коммуникации	.807	.109

Выводы

Все выделенные нами факторы сопротивления персонала организационным изменениям образуют две принципиально разные по своей природе группы: внутренние и внешние факторы. Первая группа имеет отчетливо выраженную психологическую природу и состоит из *индивидуально-психологических* (инертность, страх негативных последствий изменений и отсутствие доверия и уважения к руководителям) и *социально-психологических причин* (групповые нормы, групповая сплоченность и угроза потери власти) сопротивления изменениям. Вторую группу составляют *организационные условия* сопротивления изменениям: «жесткая» структура компании, особенности организационной культуры, отсутствие ясной стратегии развития организации, неэффективное управление организационными изменениями, несовершенная система организационных коммуникаций. В литературе по менеджменту такие условия часто обозначают термином «организационные барьеры».

Литература

- Андреева, Т.Е. (2006). Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные. *Российский журнал менеджмента*, 4 (2), 25–48.
- Армстронг, М. (2004). *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Бухбиндер, Р.Г. (2009). Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 4, 100–106.
- Гринберг, Дж., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. М.: Вершина.
- Дафт, Р. (2011). *Менеджмент*. СПб.: Питер.
- Джордж, Дж.М., Джоунс, Г.Р. (2003). *Организационное поведение. Основы управления*. М.: ЮНИТИ–ДАНА.
- Мкртычян, Г.А., Войлокова, Е.Е. (2013). Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям. *Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева*, 101 (4), 285–295.
- Шермерорн, Дж., Хант, Дж., Осборн, Р. (2006). *Организационное поведение*. СПб.: Питер.
- Gonçalves, J.M., Gonçalves, R.P.S. (2012). **Overcoming resistance to changes in information technology organizations**. *Procedia Technology*, 5, 293–301.
- Hosseini, M.M.J. (2011). Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. *Mahboubeh Delshad Dastjerdia, Procedia Computer Science*, 3, 1296–1303.
- Ijaz, S., Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 112–121.
- Kotter, J.P., Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106–114.
- Rosenberg, S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *The 2011 New Orleans Academic Conference* (461–467). New Orleans, Louisiana, USA.

Staff resistance to organizational changes: a view of managers as change agents

Gerasim MKRTYCHYAN

National Research University "Higher School of Economics", Nizhniy Novgorod, Russia

Oksana ISAEVA

National Research University "Higher School of Economics", Nizhniy Novgorod, Russia

Abstract. *Purpose.* The paper aims to conceptualize the resistance factors to organizational change, to assess their impact on the resistance to change according to line managers as the key change agents. *Methodology.* Employee resistance to organizational change is considered as a form of organizational behavior on different levels: individual, group and organizational. According to the literature review and expert judgment, three-level system of resistance factors to organizational change has been offered. The paper uses a sample of 177 line managers from Russian companies in different fields for empirical for an empirical test of the model. *Findings.* The result implies that the greatest impact on the employee resistance to change occur at the individual level. From the perspective of line managers, inertia and fear of negative consequences of changes have an impact on an individual level and group norms on the group level. The differences in the perception of managers, among the factors with different degrees of influence on the resistance to change at the organizational level are not detected. *Research implications for practice.* Two groups of resistance factors to organizational change have been identified: internal and external. Internal factors include: individual (inertia, fear of negative consequences of change, lack of trust and respect for managers) and social (group norms, group cohesion, the threat of losing power). External factors include organizational conditions of resistance to change: "rigid" organizational structure, characteristics of organizational culture, unclear organizational strategy, ineffective organizational change management, communication problem in organizations. *Value of the results.* Study contributes to the understanding of the patterns and managing employee resistance to change, through providing three-level system of resistance factors to organizational change and examining this system empirically. It also has great importance for the successful implementing and managing organizational change.

Keywords: organizational change, employee resistance, resistance change, resistance factors to change, Russia.

References

- Andreeva, T.E. (2006). Upravlenie personalom v period izmenenii v rossiiskikh kompaniyakh: metodiki rasprostranennye i rezul'tativnye [Human Resource Management in the period of change in Russian companies: common and effective technique]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 4 (2), 25–48.
- Armstrong, M. (2004). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. SPb.: Piter.
- Buchbinder, R.G. (2009). Organizatsionnye izmeneniya: problema soprotivleniya personala i puti ee resheniya [Organizational change: the problem of staff resistance and its solutions]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, 4, 100–106.
- Daft, R. (2011). *Menedzhment* [Management]. SPb.: Piter.

- Georg, J.M., Jones, G.R. (2003). *Organizatsionnoe povedenie. Osnovy upravleniya* [Organizational behavior. Management framework]. M.: YuNITI-DANA.
- Gonçalves, J.M., Gonçalves, R.P.S. (2012). Overcoming resistance to changes in information technology organizations. *Procedia Technology*, 5, 293–301.
- Greenberg, J., Baron, R. (2004). *Organizatsionnoe povedenie: ot teorii k praktike* [Organizational behavior: from theory to practice]. M.: Vershina.
- Hosseini, M.M.J. (2011). Evaluation effect of management information system implementation on personnel resistance causes in Isfahan power plant management corporation in Iran. *Mahboubeh Delshad Dastjerdi, Procedia Computer Science*, 3, 1296–1303.
- Ijaz, S., Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 112–121.
- Kotter, J.P., Schlesinger L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106–114.
- Mkrtychyan, G.A., Voilokova, E.E. (2013). Opyt postroeniya klassifikatsii prichin soprotivleniya organizatsionnym izmeneniyam [Experience in building classification of causes of resistance to organizational change]. *Trudy Nizhegorodskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta im. R E. Alekseeva*, 101 (4), 285–295.
- Rosenberg, S., Mosca J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *The 2011 New Orleans Academic Conference*. New Orleans, Louisiana, USA. 461–467.
- Shermerorn, J., Hunt, J., Osborn, R. (2006). *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior.]. SPb.: Piter.



Специфика развития образа мира в разнотипных профессиях

СКЛЕЙНИС Виктор Александрович

Магаданский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики, Магадан, Россия

В статье описаны общие и специфические закономерности развития образа мира в разнотипных профессиях. Приведены результаты эмпирического исследования развития образа мира в разнотипных профессиях. Общие закономерности развития образа мира, присущие различным типам профессии, проявляются на уровне перцептивного и семантического слоёв образа мира. На уровне семантического слоя динамика развития профессиональной специфики образа мира проявляется в увеличении степени групповой сплочённости оценивания стимулов, нарастании степени профессиональной специфичности оценивания с увеличением стажа профессиональной деятельности, а также в развитии функциональности значений профессионально значимых стимулов. Развитие перцептивного мира также подчиняется общим для различных типов профессий закономерностям, проявляющимся в нарастании степени профессиональной специфичности с увеличением стажа профессиональной деятельности. Специфические закономерности проявляются на уровне ядерного слоя образа мира. Характер динамики структур ядерного слоя образа мира в процессе освоения профессиональной деятельности является различным в зависимости от специфики профессиональной деятельности. Группы преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности имеют более выраженные и профессионально детерминированные различия в ценностных ориентациях, чем группы бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности. Группы бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности различаются по показателю интернальности в области неудач (более высокий показатель у специалистов с меньшим стажем), что не наблюдается при сопоставлении групп преподавателей с различным стажем.

Ключевые слова: образ мира, профессиональная специфичность, развитие образа мира, профессиональная специфичность образа мира.

Введение

В настоящее время существует большое количество работ, посвящённых специфике образа мира профессионала. При этом для выявления особенностей образа мира исследователями используется либо сопоставление представителей одной профессии, имеющих различный стаж профессиональной деятельности (Бахтина, 2004; Пивоварова, 2005; Шунькова, 2009 и др.), либо сравнение представителей различных типов профессий, имеющих сопоставимый, как правило, достаточно большой, стаж профессиональной деятельности. На наш взгляд,

сопоставление специалистов по двум указанным выше параметрам в одном исследовании позволит выявить как присущие процессу профессионального развития в целом, так и специфические для каждого типа профессий закономерности профессионального развития; а также проследить профессионально детерминированные различия образа мира на различных этапах профессионального развития.

Актуальность исследования образа мира профессионала определяется также наличием противоречивых данных, полученных при изучении профессионалов на различных этапах развития. Так, например, ряд авторов (Серкин, 2005; Гаранина, 2006 и др.) указывают на отсутствие эмпирических данных о профессиональной специфичности ядерного слоя образа мира. В другом ряде работ (Бодров, 2001; Орел, 1990 и др.) говорится о развитии специфической профессиональной мотивации в процессе профессионализации. Поскольку ядерный слой образа мира рассматривается в рамках трёхслойной модели мира (Артемьева, Стрелков, Серкин, 1983) как целемотивационный комплекс, изучаемый эмпирически с помощью методик исследования мотивации (Серкин, 2008), мы можем говорить о наличии рассогласования данных, полученных при изучении различных видов профессиональной деятельности.

В работах, посвященных исследованию образа мира профессионалов (Артемьева, 1999; Климов, 1996; Серкин, 2005, 2009 и др.), используется классификация профессий по предмету труда, предложенная Е.А. Климовым. При этом ряд авторов (Артемьева, 1999; Бахтина, 2004; Бондарчук, 2007; Пивоварова, 2005; Шунькова, 2009 и др.) описали сложившиеся на основе профессиональной деятельности профессиональные особенности перцептивного и семантического слоев образа мира (согласно трехслойной модели образа мира Е.Ю. Артемьевой, Ю.К. Стрелкова и В.П. Серкина) всех пяти типов профессий.

Кроме того, необходимо указать на недостаточную степень изученности представителей экономических специальностей, относящихся к типу профессии «человек—знак». Существующие на сегодняшний день работы (Андрееенкова, 2003; Байнатис, 2009; Ленков, 2004 и др.) освещают лишь отдельные аспекты деятельности специалистов данного типа, в то время как комплексных исследований образа мира данных специалистов не проводилось. Проведение комплексного сопоставительного исследования образа мира у специалистов экономического профиля и преподавателей вузов, затрагивающего различные аспекты их профессионального развития, позволяет установить не изученные ранее закономерности профессионального развития, которые могут быть использованы в процессе подготовки, психологического сопровождения и оптимизации профессиональной деятельности данных специалистов.

Методология и методика исследования

В качестве методологической основы исследования выступила трёхслойная модель структуры образа мира (Артемьева, Стрелков, Серкин, 1983), а также разработанная на ее основе концепция профессиональной специфичности образа мира, предложенная В.П. Серкиным (2008). Согласно трёхслойной модели (Рис. 1), образ мира представляет собой интегральную систему значений человека, включающую в свою структуру три слоя, представленных разнородными смысловыми образованиями. Перцептивный слой образа мира включает в себя совокупность модальных кодов, а также характеристики объектов, связанные с их протяженностью во времени. Семантический слой представлен амодальными признаками, изучаемыми при помощи психосемантических методов. Наконец, ядерный слой

образа мира включает в себя глубинные смысловые структуры, проявляющиеся в нижележащих слоях в форме проекции.

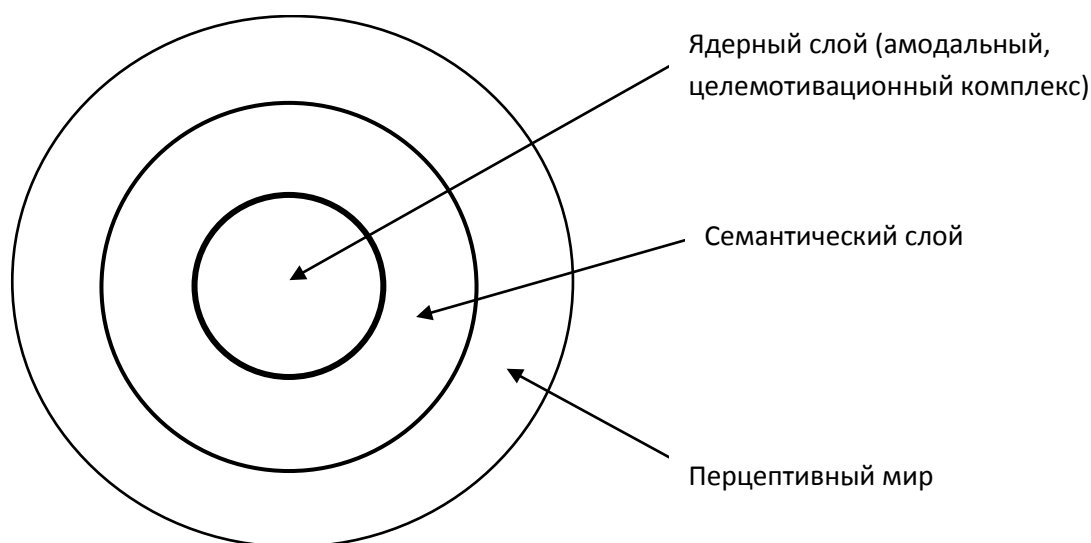


Рисунок 1. Трёхслойная модель образа мира (Артемьева, Стрелков, Серкин, 1983).

Процесс образования смысловых структур описывается в рамках данной модели как непрерывное взаимодействие различных слоёв. Семантический слой, или «картина мира», являющаяся промежуточным звеном между перцептивным и ядерным слоями, обеспечивает взаимодействие между ними. С одной стороны, образ мира управляет картиной мира, проецируя на неё часть отношений и, таким образом, оказывая влияние на процесс восприятия. С другой стороны, отношения к объектам, возникающие в процессе деятельности, находят отражение в картине мира и могут передаваться ядерному слою, включаясь в его структуру.

В.П. Серкин (2008) выделяет две надсистемы функционирования образа мира. Первой надсистемой является процесс сознания; вторая представляет собой образ жизни — совокупность актуально реализуемых деятельностей, которую реализует или в которую включён субъект. Рассматривая в рамках данной концептуальной модели исследования, указанные выше, мы можем говорить об особом статусе ядерного слоя образа мира, который, включая в себя ценностные структуры, способен определять степень и характер влияния образа жизни на другие структуры образа мира. В исследованиях П.Р. Юсупова (2003) и Ю.В. Новожиловой (2008) указывается на вариативность целемотивационного комплекса. Ставя целью выявление специфики смысловой структуры профессионального образа мира личности, П.Р. Юсупов отмечает, что уровень интернальности, а также мотивация достижения успеха и избегания неудач у руководителя являются детерминантами смысловой направленности деятельности, однако имеют слабую связь с установками, касающимися категориального пространства. Данный факт можно объяснить, на наш взгляд, тем, что усвоение профессионального видения мира и профессиональной семантики является необходимым условием усвоения профессиональной деятельности, то время как структуры ядерные имеют большую вариативность в пределах профессиональной группы.

Для разрешения противоречия между результатами вышеуказанных исследований и данных, полученных при исследовании ядерных структур образа мира специалистов,

имеющих стаж работы по специальности, нам кажется правомерным использование тезиса Н.Н. Колмогорцевой (2003) о своеобразии влияния профессиональной составляющей образа мира на формирование образа Я в зависимости от этапа обучения. На наш взгляд, указанные выше противоречия могут быть проинтерпретированы как результат формирования индивидуального стиля деятельности. Индивидуальный стиль деятельности в данном случае рассматривается нами в широком смысле как индивидуально-своеобразная система психологических качеств, к которым прибегает человек в целях уравнивания индивидуальности с внешне-предметными условиями деятельности (Климов, 1996). В качестве доказательства правомерности привлечения данного понятия можно привести концепции В.Д. Шадрикова (1982), рассматривающего в качестве основы формирования индивидуального стиля развитие систем профессиональной деятельности, в том числе формирование мотивов профессиональной деятельности. Рассматривая динамику процесса освоения субъектом профессиональной деятельности, Н.С. Пряжников (2001) выделяет в нём два этапа. Первый этап представляет собой освоение нормативно-одобряемой деятельности посредством изучения нормативных способов выполнения профессиональных действий и построения целостного образа деятельности. На втором этапе происходит освоение деятельности по новому образцу и формирование индивидуального стиля деятельности. При этом освоение как отдельных действий, так и деятельности в целом осуществляется посредством индивидуального приспособления деятельности к своим особенностям.

В. П. Серкин (2008) высказывает предположение о том, что функциональные деятельностные подсистемы являются полноценными подсистемами образа мира, развиваясь не только как системы перцептивных действий, но также включая системы операциональных, эмоциональных и сценарных отношений. Процесс профессионализации рассматривается при этом как формирование целостных профессиональных функциональных подсистем образа мира, включающих в свою структуру элементы всех слоёв образа мира (Рис. 2). При этом профессиональная функциональная подсистема рассматривается в качестве функциональной иерархической системы, обеспечивающей процессы развития личности профессионала, формирования профессионально-важных качеств (ПВК) в процессе профессионализации, антиципацию деятельности и необходимых для её организации условий, а также индивидуализацию деятельности и компенсацию возрастных изменений.

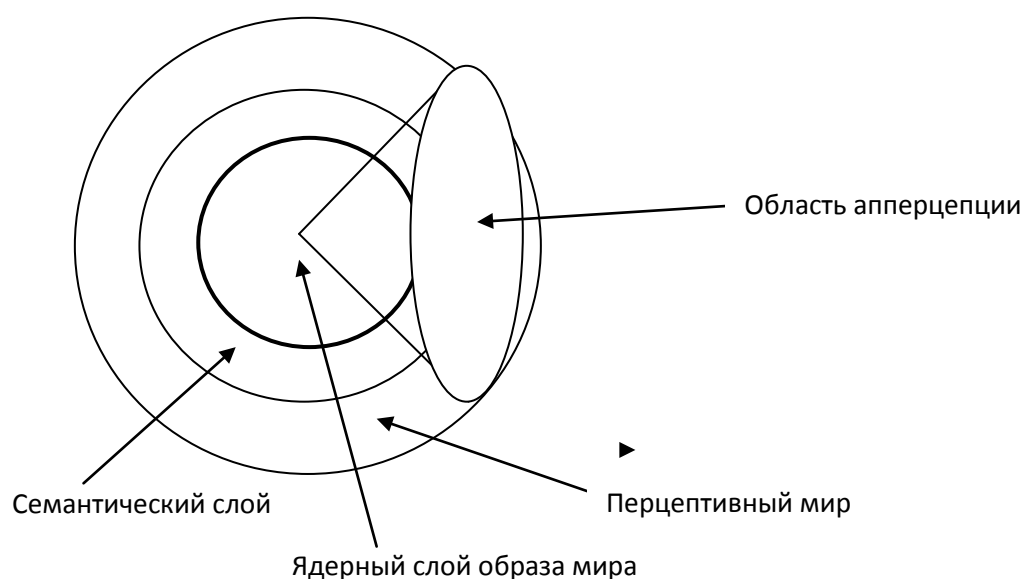


Рисунок 2. Функциональная деятельностная подсистема образа мира (Серкин, 2008)

Опираясь на данную концепцию, следует отметить, что процессы индивидуализации и компенсации могут быть рассмотрены в качестве аспектов процесса формирования индивидуального стиля деятельности, который, свою очередь, может выступать основой для профессиональной функциональной подсистемы образа мира, включающей в себя разнообразные психические образования, в том числе, структуры ядерного слоя. Таким образом, гипотеза нашего исследования состоит в том, что процесс развития образа мира профессионала подчиняется как общим для всех типов профессии, так и специфическим для разных типов профессий закономерностям. Для проверки данной гипотезы нами было проведено эмпирическое исследование с использованием следующих методик (Табл. 1).

Таблица 1. Методический инструментарий исследования

Предмет изучения	Методический инструментарий
Структуры ядерного слоя образа мира	- Методика изучения ценностных ориентаций (Леонтьев, 1992). - Тест смысловых ориентаций (Леонтьев, 2000). - Методика «Уровень субъективного контроля» (Бажин, Голынкина, Эткинд, 1984).
Семантический слой образа мира	Специализированные семантические дифференциалы «Образ жизни», «Профессионал», «Работа» (Серкин, 2008)
Перцептивный слой образа мира (а также дифференциация выборки по критерию стажа работы по специальности)	Специально разработанная анкета
Развитие функциональности значений в процессе освоения профессиональной деятельности).	Ассоциативный эксперимент

Для качественной и количественной обработки данных использовались такие методы, как контент-анализ, метод выделения семантических универсалий, факторный анализ. Для определения достоверности различий между выборками испытуемых были использованы непараметрические критерии χ^2 Пирсона, угловое преобразование Фишера и U -критерий Манна-Уитни.

Эмпирическую базу исследования составили преподаватели высших учебных заведений, а также специалисты экономического профиля, работающие на различных предприятиях г. Магадана. Всего 101 человек. В соответствии с целью и задачами исследования выборка была разделена на четыре группы:

- 1) представители профессии типа «человек-знак» (бухгалтеры) со стажем работы до трех лет (29 человек, в возрасте от 20 до 34 лет, 12 мужчин и 17 женщин).
- 2) представители профессии типа «человек-знак» (бухгалтеры) со стажем работы свыше пяти лет (21 человек, в возрасте от 27 до 39 лет, 6 мужчин и 15 женщин).
- 3) представители профессии типа «человек-человек» (преподаватели вузов) со стажем работы до трех лет (25 человек, в возрасте от 22 до 42 лет, 8 мужчин и 19 женщин).
- 4) представители профессии типа «человек-человек» (преподаватели вузов) со стажем работы свыше пяти лет (26 человек, в возрасте от 28 до 49 лет, 11 мужчин и 15 женщин).

Основанием для разделения выборки на возрастные категории послужили работы Ю.П. Поварёнка (1999), в которых эмпирически показано, что границы данных периодов являются вехами профессионального становления личности.

Результаты и их обсуждение

Выяснение специфичности ценностных ориентаций специалистов производилось посредством сопоставления групповых показателей по каждой из ценностных ориентаций, представленных в методике. Поскольку полученное распределение не является нормальным, для выявления статистически значимых различий между группами нами был использован *U*-критерий Манна—Уитни (Сидоренко, 2004). Для решения вопроса о том, в какой из сопоставляемых групп каждая из ориентаций имеет большую степень выраженности, нами производилось сопоставление средних рангов по каждой из ценностей (Табл. 2). Результаты расчётов *U*-критерия Манна-Уитни представлены в таблицах 3 и 4.

Таблица 2. Средние ранги ценностных ориентаций (по М. Рокичу) в различных профессиональных группах

Ценности	Представители профессии типа «Человек—знак»		Представители профессии типа «Человек—человек»	
	Стаж работы до трех лет	Стаж работы свыше пяти лет	Стаж работы до трех лет	Стаж работы свыше пяти лет
Список А (терминальные ценности)				
Активная деятельная жизнь	9.44	8.35	8.29	12.39
Жизненная мудрость	10.68	10.09	7.79	9.50
Здоровье	3.92	5.04	4.50	14.36
Интересная работа	5.32	7.17	5.68	9.00
Красота природы и искусства	12.8	14.7	11.5	9.86
Любовь	7.64	4.26	8.89	9.18
Материально обеспеченная жизнь	7.44	6.96	11.79	15.36
Наличие хороших и верных друзей	7.60	7.17	8.64	4.93
Общественное призвание	9.68	12.04	11.39	5.25
Познание	10.12	11.09	8.11	8.86
Продуктивная жизнь	10.64	10.65	9.04	8.21
Развитие	11.12	9.65	8.71	10.68
Развлечения	13.96	13.30	15.75	10.39
Свобода	10.04	9.26	10.82	8.86
Счастливая семейная жизнь	5.12	5.48	6.79	8.54
Счастье других	12.04	14.00	11.89	6.11
Творчество	12.76	13.61	11.50	9.18
Уверенность в себе	7.92	7.57	9.43	10.32
Список Б (инструментальные ценности):				
Аккуратность	9.88	10.00	8.52	9.52
Воспитанность	7.88	7.59	9.62	7.14
Высокие запросы	13.44	12.95	4.29	12.38
Жизнерадостность	7.52	4.86	8.52	7.67
Исполнительность	9.08	12.18	13.9	10.48
Независимость	8.36	8.73	7.33	9.14

Непримиримость к недостаткам в себе и других	13.24	16.14	8.19	15.48
Образованность	7.36	7.68	7.71	5.43
Ответственность	7.84	6.50	11.52	7.76
Рационализм	8.88	9.18	8.52	8.76
Самоконтроль	8.08	10.41	9.33	11.00
Смелость в отстаивании своего мнения, взглядов	11.12	10.18	8.14	10.43
Твердая воля	10.56	9.36	15.00	9.24
Терпимость	9.12	11.00	9.86	9.57
Широта взглядов	9.40	9.14	8.19	8.67
Честность	7.00	4.64	13.14	10.00
Эффективность в делах	10.24	11.14	11.67	9.52
Чуткость	9.96	8.32	7.52	9.10

Таблица 3. Значимые различия в предпочитаемых ценностях у бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности

Ценности	Значение <i>U</i> -критерия Манна-Уитни
ТЕРМИНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	
Интересная работа	202.5
Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком)	203.0
Общественное призвание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе)	195.5
ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	
Жизнерадостность (чувство юмора)	187.5
Жизнерадостность (чувство юмора)	180.5
Непримиримость к недостаткам в себе и других	174.5
Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)	192.5
Честность (правдивость, искренность)	190.0

Примечание: критические значения *U*-критерия – 212 для $p < 0,05$; 178 для $p < 0,01$.

При сопоставлении ценностных ориентаций бухгалтеров, имеющих различный стаж профессиональной деятельности, были выявлены следующие различия. В группе специалистов с меньшим стажем значимо больший средний ранг имеют такие ценности как любовь, жизнерадостность, честность. В группе специалистов с большим стажем значимо больший средний ранг имеют такие ценности, как интересная работа, исполнительность, непримиримость к недостаткам в себе и других, самоконтроль.

Таблица 4. Значимые различия в предпочитаемых ценностях у преподавателей вузов с различным стажем профессиональной деятельности

Ценности	Значение <i>U</i> -критерия Манна-Уитни
ТЕРМИНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	
Интересная работа	159
Красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и в искусстве)	191
Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений)	171.5
ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ	
Воспитанность (хорошие манеры)	210
Ответственность (чувство долга, умение держать свое слово)	193
Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина)	182.5
Честность (правдивость, искренность)	135.5

Примечание: критические значения *U*-критерия равно 207 для $p < 0,05$; 174 для $p < 0,01$.

При сопоставлении ценностных ориентаций преподавателей, имеющих различный стаж профессиональной деятельности, были выявлены следующие различия. В группе специалистов с меньшим стажем значимо выше имеют средний ранг такие ценности, как материально обеспеченная жизнь, воспитанность. В группе специалистов с большим стажем значимо больший средний ранг имеют такие ценности как интересная работа, красота природы и искусства, ответственность, самоконтроль, честность.

При сопоставлении различий в ценностных ориентациях преподавателей с различным стажем деятельности важно отметить, что различающиеся характеристики во многом соответствуют качествам, обозначаемым как необходимые для успешного выполнения профессиональной деятельности (воспитанность, ответственность, честность, самоконтроль). Таким образом, мы можем говорить о наличии статистически значимых различий ценностных ориентаций у преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности. Различающиеся у бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности ценностные ориентации частично совпадают с качествами, обозначенными в анкете как присущие специалистам указанной профессии (исполнительность, честность), так и не связанные с осуществлением профессиональной деятельности. Данный факт, на наш взгляд, указывает на полидетерминированность системы ценностных ориентаций, на формирование которой оказывают влияние также иные факторы помимо профессиональной деятельности.

Статистически значимые различия в ценностных ориентациях были получены при всех сопоставлениях профессиональных групп. Таким образом, мы можем говорить о наличии статистически значимых различий структур ядерного слоя образа мира разнотипных специалистов, связанных с профессиональной деятельностью. Различия в ценностных ориентациях преподавателей с различным стажем характеризуются более высокой степенью профессиональной направленности и, во многих случаях, более высоким уровнем значимости, чем различия в ценностных ориентациях бухгалтеров. Причиной данного явления может служить специфика профессиональной деятельности преподавателей, предполагающей концептуальное осмысление большого количества понятий, в том числе, зачастую, и философско-мировоззренческих дефиниций.

Обработка данных, полученных при помощи Теста смысловых ориентаций, осуществлялась посредством сопоставления данных по каждой из шкал, полученных при обследовании каждой из групп. Статистически значимых различий по результатам этой методики ни между профессиональными группами, ни по стажу обнаружено не было.

По итогам использования методики «Уровень субъективного контроля» получены следующие результаты. При сопоставлении результатов групп представителей профессиональных типов «человек—знак» и «человек—человек», имеющих стаж работы *свыше пяти лет*, были получены статистически значимые различия по шкале интернальности в области неудач (более выражена у преподавателей). При сопоставлении результатов групп «человек—знак» и «человек—человек», имеющих стаж работы *до трех лет*, были получены статистически значимые различия по шкале интернальности в области достижений (более выражена у преподавателей). При сопоставлении результатов подгрупп представителей профессионального типа «человек—знак», имеющих различный стаж профессиональной деятельности, были получены статистически значимые различия по шкале интернальности в области неудач (более выражена у специалистов с низким стажем). Полученные различия во всех случаях затрагивают интернальность в области достижения успеха и избегания неудач. Группы бухгалтеров имеют статистически значимо меньшие показатели по указанным выше шкалам. Кроме того, группа бухгалтеров с большим стажем профессиональной деятельно-

сти имеет статистически значимо меньший показатель интернальности, что говорит, на наш взгляд, о наличии тенденции к экстернализации локуса контроля с увеличением стажа профессиональной деятельности. На наш взгляд, данная закономерность детерминирована спецификой профессиональной деятельности бухгалтеров, в большей степени детерминированной внешними факторами и в меньшей степени активностью субъекта по сравнению с деятельностью преподавателей.

Таким образом, сопоставляя различия ядерного слоя образа мира у разнотипных специалистов, мы можем отметить, что характер динамики различий образа мира в процессе профессионального развития зависит от типа профессии. В частности, преподаватели вузов с различным стажем профессиональной деятельности имеют более выраженные (и в большей степени обусловленные профессиональной деятельностью) различия в ценностных ориентациях, нежели у бухгалтеров с различным стажем. Вместе с тем, бухгалтеры с различным стажем профессиональной деятельности имеют различия в показателях уровня субъективного контроля, не наблюдающиеся у преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности. Подобного рода профессиональная специфичность ядерного слоя образа мира наблюдалась нами при изучении образа мира специалистов по связям с общественностью (Склеинис, 2013, 2014), также демонстрирующих специфику ценностных ориентаций и локуса контроля.

Сопоставление семантического слоя образа мира разнотипных специалистов с различным стажем профессиональной деятельности осуществлялось при помощи семантических дифференциалов (СД) «образ жизни», «работа» и «профессионал», а также ассоциативного эксперимента (в качестве стимула использовались понятия «студент», «природа», «отчёт»). При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Образ жизни» (стимул — «свой образ жизни») разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет совпали 12 дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Работа» (стимул — «своя работа») разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет совпали 13 дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Профессионал» (стимул — «представитель Вашей профессии») разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет совпали 16 дескрипторов (Табл. 5).

Анализируя различия в семантических универсалиях данных специалистов, можно отметить, что они в значительной мере отражают специфику профессиональной деятельности, присущей представителям исследуемых профессиональных групп. Так, группа преподавателей характеризует свой образ жизни как творческий, насыщенный, оправданный, особый и нравственный, что обусловлено, на наш взгляд, спецификой профессиональной деятельности, зачастую носящей творческий характер и включающей трансляцию нравственных ценностей, что определяет включение признака «нравственный» в универсалию в данной группе. Представители данной профессии также используют для оценки своего образа жизни эмоционально-оценочные характеристики (насыщенный, веселый).

Сопоставление универсалий разнотипных специалистов с различным стажем профессиональной деятельности, полученных при оценивании работы, позволяет нам судить как о сходстве (легальная, в помещении), так и о различиях (скрупулёзная, обязательная — у представителей экономических профессий — и сложная, ответственная, связанная с людьми — у преподавателей) в процессе протекания профессиональной деятельности у специалистов различных профессий. При этом различия в значительной степени отражают функциональные характеристики профессиональной деятельности (активная, скрупулёзная у бухгалтеров, сложная, многосторонняя у преподавателей). Можно также отметить, что специфические

шкалы-универсалии оценки работы представителями экономических профессий отражают в основном её социальную востребованность (востребованная, удачная, обязательная), в то время как преподаватели в большей мере склонны оценивать работу по критериям эмоционально-оценочным (эмоциональная, интересная, хорошая, творческая, сложная и многосторонняя).

Таблица 5. Различающиеся дескрипторы семантических универсалий (80% интервал) разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет

Используемый вариант частного семантического дифференциала	Представители профессии типа «человек—знак»	Представители профессии типа «человек—человек»
СД «Образ жизни» (Стимул «Свой образ жизни»)	истинный (1.91); демократичный (1.61); безопасный (1.91)	компромиссный (1.63); творческий (2.11); насыщенный (1.89); привлекательный (1.74); интересный (1.63); оправданный (1.74); нравственный (2.0); упорядоченный (1.7); веселый (1.7)
СД «Работа» (Стимул «Своя работа»)	скрупулёзная (2.53); обязательная (2.53); удачная (2.4); результативная (2.33); настоящая (2.53); активная (2.47); востребованная (2.6); удовлетворяющая (2.33)	сложная (2.31); многосторонняя (2.31); творческая (2.38); эмоциональная (2.31); значимая (2.31); связанная с людьми (2.62); социальная (2.58); интересная (2.69); ответственная (2.5); стабильная (2.42); хорошая (2.42)
СД «Профессионал» (Стимул «Представитель Вашей профессии»)	решающий (2.31); полезный (2.5); опытный (2.56); умный (2.38); внимательный (2.5)	творческий (2.31); неравнодушный (2.35); развивающийся (2.46)

Универсалии разнотипных специалистов с различным стажем профессиональной деятельности, полученные при оценивании понятия «профессионал», так же, как и универсалии оценки понятия «работа», отличаются значительной степенью сходства. Различия в оценках отражают специфику деятельности представителей изучаемых профессий (внимательный, решающий, опытный у представителей экономических профессий и творческий, неравнодушный, развивающийся у преподавателей). При этом можно отметить, что в группе представителей профессий типа «человек—знак» специфические признаки образа профессионала связаны, прежде всего, со способностью к концентрации внимания и опытом, то преподаватели выделяют качества, предполагающие способность к творческому развитию. Последний факт заслуживает, на наш взгляд, особого внимания, поскольку шкалы, связанные с творчеством, входят в семантические универсалии групповой оценки преподавателями всех трех стимулов, однако не входят в оценки представителями экономических профессий. На наш взгляд это, обусловлено творческим характером научной деятельности, а также прогрессом науки, ставящим преподавателей перед необходимостью постоянного обновления своих знаний.

При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Образ жизни» (стимул — «свой образ жизни») специалистов типа «Человек—знак» с различным стажем профессиональной деятельности совпали девять дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Работа» (стимул — «своя работа») специалистов типа «Человек—знак» с различным стажем профессиональной деятельности совпали 11 дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Профессионал» (стимул — «представитель Вашей профессии») специалистов типа «Человек—знак» с различным стажем профессиональной деятельности совпали 19 дескрипторов (Табл. 6).

Таблица 6. Различающиеся дескрипторы семантических универсалий специалистов типа «человек-знак» с различным стажем профессиональной деятельности

Используемый вариант частного семантического дифференциала	Представители профессии типа «человек—знак», стаж до трех лет	Представители профессии типа «человек—знак», стаж свыше пяти лет
СД «Образ жизни» (Стимул «Свой образ жизни»)	80% интервал нравственный (1.84); веселый (1.92); привлекательный (1.68)	80% интервал истинный (1.91); демократичный (1.61); безопасный (1.91); активный (1.65); миролюбивый (2.22); счастливый (1.7)
СД «Работа» (Стимул «Своя работа»)	75% интервал ответственная (1.63); стабильная (1.5); офисная (1.71); практическая (1.38)	90% интервал интенсивная (2.67); бюджетная (2.4); постоянная (2.6); квалифицированная (2.73); долговременная (2.73); удачная (2.4); результативная (2.33); настоящая (2.53); активная (2.47); удовлетворяющая (2.33)
СД «Профессионал» (Стимул «Представитель Вашей профессии»)	80% интервал уверенный (1.94); активный (1.65); удачливый (2.06); развивающийся (1.76)	90% интервал опытный (2.56)

Интерпретируя различия в семантических универсалиях у бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности, мы можем отметить как большее количество признаков, так и сравнительно больший вес признаков, входящих в универсалию специалистов с более высоким стажем. Полученные данные позволяют нам говорить об увеличении степени групповой сплоченности оценивания стимула в процессе освоения профессиональной деятельности.

Сопоставляя семантические универсалии оценки понятия «профессионал» бухгалтерами с различным стажем профессиональной деятельности, можно отметить их значительное сходство. Вместе с тем, следует обратить внимание на тот факт, что в 90% универсалию оценки данного понятия группой специалистов со стажем профессиональной деятельности до трех лет входят всего два дескриптора: «компетентный» и «ответственный», в то время

как другие дескрипторы, присущие для обеих универсалий, в универсалии оценки стимула группой со стажем до трех лет имеют меньший вес. Таким образом, мы также можем говорить об увеличении групповой сплоченности оценивания стимула с увеличением стажа профессиональной деятельности, на основании данных об уменьшении показателей дисперсии входящих в универсалию признаков.

При сопоставлении семантических универсалий оценки понятия «работа» бухгалтерами с различным стажем профессиональной деятельности, мы считаем необходимым обратить внимание на два момента. Первый момент — большее количество признаков, входящих в универсалию специалистов с большим стажем в сочетании со значительным количеством сходных признаков, что указывает на «развитие» универсалий, проявляющееся в увеличении групповой сплоченности оцениваемых понятий. Второй момент — увеличение веса признаков, входящих в универсалию оценки стимула по мере увеличения стажа профессиональной деятельности.

При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Образ жизни» (стимул — «свой образ жизни») специалистов типа «Человек—человек» с различным стажем профессиональной деятельности совпали 17 дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Работа» (стимул — «своя работа») специалистов типа «Человек—человек» с различным стажем профессиональной деятельности совпали 9 дескрипторов. При сопоставлении семантических универсалий с использованием СД «Профессионал» (стимул — «представитель Вашей профессии») специалистов типа «Человек—человек» с различным стажем профессиональной деятельности, совпадающих дескрипторов нет, поскольку при оценке данного стимула преподавателями вузов со стажем профессиональной деятельности до трёх лет семантических универсалий обнаружено не было (Табл. 7).

Таблица 7. Различающиеся дескрипторы семантических универсалий специалистов типа «человек-человек» с различным стажем профессиональной деятельности

Используемая методика	Представители профессии типа «человек—человек», стаж до 3-х лет	Представители профессии типа «человек—человек», стаж свыше 5-ти лет
СД «Образ жизни» (Стимул «Свой образ жизни»)	80% интервал рациональный (1.75); комфортный (1.75); истинный (1.75); новый (1.75).	80% интервал компромиссный (1.63); творческий (2.11); оправданный (1.74); упорядоченный (1.7).
СД «Работа» (Стимул «Своя работа»)	90% интервал обязательная (2.62); развивающая (2.62).	90% интервал постоянная (2.62); высокоответственная (2.35); осмысленная (2.65); долговременная (2.73); интенсивная (2.31); бюджетная (2.46); сложная (2.31); многосторонняя (2.31); творческая (2.38); эмоциональная (2.31); значимая (2.31); социальная (2.58); интересная (2.69); стабильная (2.42); хорошая (2.42).

Используемая методика	Представители профессии типа «человек—человек», стаж до 3-х лет	Представители профессии типа «человек—человек», стаж свыше 5-ти лет
СД «Профессионал» (Стимул «Представитель Вашей профессии»)	нет универсалий	90% интервал квалифицированный (2.73); способный (2.58); компетентный (2.65); образованный (2.46); знающий (2.58); ответственный (2.5); умелый (2.42); востребованный (2.35); выполняющий (2.46); опытный (2.35); целеустремленный (2.31); добросовестный (2.46); заинтересованный (2.46); уважаемый (2.42); работоспособный (2.38); подготовленный (2.5); творческий (2.31); неравнодушный (2.35); развивающийся (2.46).

При сравнении специалистов типа «человек—человек» с различным стажем деятельности, также можно отметить увеличение групповой сплоченности оценивания профессионально значимых стимулов, в то время как различия в универсалиях оценки образа жизни выражены в меньшей степени, чем при сопоставлении специалистов, относящихся к различным профессиональным группам. Так, при оценивании понятия «работа» группой специалистов, имеющий стаж профессиональной деятельности до трех лет, отсутствуют 90%-ные семантические универсалии, ярко выраженные в группе специалистов со стажем свыше пяти лет. Вместе с тем, при сопоставлении семантических универсалий профессионально окрашенных стимулов были выявлены значительные различия в оценках стимулов группами с различным стажем профессиональной деятельности, что также позволяет нам говорить об увеличении степени групповой сплоченности в оценивании стимула при увеличении стажа профессиональной деятельности. Особо красноречиво в пользу данного утверждения говорит тот факт, что в группе специалистов со стажем до трех лет даже при использовании 75%-го критерия отсутствует семантическая универсалия оценки представителя своей профессии, в то время как в группе специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше трёх лет мы можем даже при использовании 90% критерия наблюдать значительное количество входящих в универсалию признаков.

Сопоставляя семантические универсалии оценки понятия «Ваша работа» преподавателями с различным стажем профессиональной деятельности, следует отметить, что универсалия оценки данного стимула группой специалистов со стажем свыше пяти лет содержит в себе все, за исключением двух, понятия, входящие в универсалию группы специалистов со стажем работы до трёх лет и включает достаточно обширный ряд понятий, не представленных в группе молодых специалистов. Это позволяет нам говорить о том, что речь идет не столько о различиях, сколько о развитии семантической универсалии в процессе освоения профессиональной деятельности.

Сопоставляя семантические универсалии специалистов с различным стажем профессиональной деятельности, мы можем выделить такую закономерность, как увеличение числа и

веса дескрипторов, входящих в семантические универсалии специалистов на более поздних этапах профессионального развития, что свидетельствует об увеличении групповой сплоченности оценивания стимулов в процессе освоения профессиональной деятельности.

Сопоставляя факторные структуры оценок стимула «Образ жизни» представителями профессии «человек—знак», мы видим, что при оценке этого стимула группой специалистов со стажем деятельности до трех лет наибольшее значение имеют характеристики, указывающие на активность, а также упорядоченность (структурированность), в то время как в группе с высоким стажем на первый план выходят такая характеристика, как осмысленность. При сопоставлении факторной структуры оценок стимула «Образ жизни» представителями профессии «человек-человек» с различным стажем профессиональной деятельности следует обратить внимание на наличие противоположной тенденции. Показатели, характеризующие образ жизни с точки зрения враждебности и дружелюбия с увеличением стажа профессиональной деятельности начинают играть меньшую роль. Можно также отметить увеличение роли характеристик, описывающих образ жизни с точки зрения его целостности, и уменьшение роли динамических показателей в оценке образа жизни.

При сопоставлении факторных структур оценки стимула «Работа» следует отметить, что в обоих случаях с увеличением стажа профессиональной деятельности увеличивается роль признаков, характеризующих работу с точки зрения профессионализма. Далее в обоих случаях идут характеристики условий труда. В группах специалистов с меньшим стажем на первый план выходят такие характеристики, как «перспективная — бесперспективная» в группе бухгалтеров и «удачная — неудачная» в группе преподавателей. В группах специалистов с большим стажем профессиональной деятельности наиболее значимыми факторами являются «профессиональная — непрофессиональная» в группе бухгалтеров и «перспективная — бесперспективная» у преподавателей. Сходство факторных структур оценок понятия «работа», проявляющееся в выделении всеми группами характеристик условий труда обусловлено, как и в случае с семантическими универсалиями, спецификой используемого инструментария.

При сопоставлении факторных структур оценки стимула «Профессионал» следует отметить, что во всех группах важную роль играют характеристики, описывающие профессионала с точки зрения эффективности выполнения профессиональной деятельности. Как и в случае с семантическими универсалиями, данный факт можно объяснить спецификой инструментария. Вместе с тем, существуют различия в оценке профессионала как между группами специалистов с различным стажем деятельности, так и между группами разнотипных специалистов. В группах бухгалтеров понятие «профессионал» факторизуется по осям, обозначаемым личностными качествами и понятиями, характеризующими профессионала с позиций его полезности для осуществления деятельности. При этом доля утилитарно-прагматических характеристик у бухгалтеров с большим стажем профессиональной деятельности выше, чем у бухгалтеров с меньшим стажем профессиональной деятельности. В группах преподавателей выделяются такие характеристики, как «выдающийся — ординарный», «творческий — рутинный», «развивающийся — не развивающийся».

Для проверки гипотезы о функциональном развитии значений профессионально значимых стимулов в профессиональной деятельности нами использовался ассоциативный эксперимент. В качестве стимульного материала использовались следующие понятия: «студент», являющееся профессионально значимым стимулом для преподавателей вузов; «отчет», являющееся профессионально значимым стимулом для представителей экономических профессий, и «природа», являющееся нейтральным стимулом для обеих групп. Интерпретация полученных данных осуществлялась посредством выделения ассоциатив-

ных семантических универсалий — наборов неслучайных ассоциаций группы на данный стимул, — а также подсчета и сопоставления частот встречаемости в различных группах испытуемых ассоциаций, относящихся к различным категориям. По итогам использования метода ассоциативных семантических универсалий (Серкин, 2008) были получены следующие результаты (Табл. 8).

Таблица 8. Ассоциативные семантические универсалии по группам

Бухгалтеры (тип «Человек-Знак»)				Преподаватели (Тип «Человек-Человек»)			
Стаж работы до трех лет	Частота	Стаж работы свыше 5 лет	Частота	Стаж работы до трех лет	Частота	Стаж работы свыше 5 лет	Частота
Ассоциации		Ассоциации		Ассоциации		Ассоциации	
Ассоциативные семантические универсалии понятия «Студент»							
весёлый	6	молодой	6	умный	5	ленивый	9
сонный	6	веселый	4	веселый	4	молодой	7
голодный	5	трудолюбивый	3	молодой	4	воспитанный	6
молодой	5	умный	3	ответственный	4	умный	6
умный	5			активный	3	учащийся	6
жизнерадостный	3			ленивый	3	жизнерадостный	4
сессия	3			сонный	3	думающий	3
усталый	3					самостоятельность	3
						талантливый	3
						творческий	3
Ассоциативные семантические универсалии понятия «Природа»							
красивая	7	красивая	5	живая	4	море	5
красота	7	отдых	4	отдых	4	красивая	4
удивительная	3	вдохновляющая	3	прекрасная	4	живая	3
		великолепная	3	красивая	3	лес	3
						прекрасная	3
						солнечная	3
						умиротворяющая	3
						человек	3
Ассоциативные семантические универсалии понятия «Отчет»							
важный	4	годовой	7	нудный	3	годовой	5
годовой	4	бухгалтерский	4			квартальный	4
цифры	4	квартальный	4			ненужный	4
квартальный	3	необходимый	3			документ о результатах	3
сдать	3					работы	3
точный	3					скучный	3
						формальный	3

Сопоставляя ассоциативные семантические универсалии оценки понятий «студент» разнотипными специалистами с различным стажем профессиональной деятельности, можно отметить следующее. В семантическую универсалию понятия «студент» в группе преподавателей входят девять характеристик из одиннадцати (за исключением ассоциаций «молодой», «жизнерадостный») и представляют собой функциональные описания, характеризующие студента с точки зрения выполнения им учебной деятельности. В группе представителей экономических профессий в универсалию входят два понятия: «молодой» и «веселый». Таким образом, можно сказать, что различия между универсалиями групп заключаются в наличии функциональных описаний в группе «человек—человек». Анализируя ассоциативные семантические универсалии оценки бухгалтерами, имеющими различный стаж профессиональной деятельности понятия «студент», являющегося профессионально значимым для представителей группы «человек—человек» (преподаватели), мы можем отметить, что

универсалии обеих групп включают в себя значительное количество описаний состояний. В универсалии обеих групп входит также понятие «молодой», не относящееся к функциональным. Проводя сопоставительный анализ универсалий, полученных при оценивании преподавателями с различным стажем профессиональной деятельности понятия «студент», следует отметить, что в группе преподавателей со стажем до трех лет к функциональным (по отношению к учебной деятельности) описаниям относятся четыре понятия из семи, входящих в универсалию (умный, ответственный, активный, ленивый), или 57%. В то же самое время в группе преподавателей со стажем выше пяти лет функциональными являются восемь из десяти входящих в универсалию понятий (ленивый, умный, учащийся, воспитанный, творческий, самостоятельный, талантливый, думающий), или 80%. Полученные данные свидетельствуют о развитии функциональности значения профессионально значимого стимула в процессе освоения профессиональной деятельности.

Сопоставляя ассоциативные семантические универсалии профессионально нейтрального стимула (природа), мы можем отметить, что ассоциативные универсалии данного стимула не содержат функциональных характеристик. При анализе ассоциативных семантических универсалий оценки понятия «отчёт» разнотипными специалистами со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет, можно выделить следующие закономерности. В универсалиях обеих групп присутствуют такие ассоциации, как «годовой» и «квартальный», что связано с тем, что представители обеих групп в своей профессиональной деятельности сталкиваются с необходимостью периодической отчетности. Вместе с тем, в группе «человек—человек» в ассоциативную семантическую универсалию входят также эмоционально-оценочные характеристики (скучный) и суждения о его целесообразности (формальный, ненужный).

Сопоставляя ассоциативные семантические универсалии оценки понятия «Отчет» бухгалтерами, имеющими различный стаж профессиональной деятельности, следует отметить, что универсалия оценки данного понятия группой испытуемых со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет включает в себя ассоциации с большим весом, чем универсалия оценки группой специалистов со стажем до трех лет, что говорит о развитии функциональности значения данного понятия в процессе освоения профессиональной деятельности. Универсалии обеих групп включают в себя ассоциации, отражающие представления о значимости выполнения отчетной документации (важный, необходимый). Вместе с тем, универсалия группы со стажем профессиональной деятельности до трех лет включает в себя синтагматическую ассоциацию (цифры).

В ассоциативную семантическую универсалию понятия «отчет» в группе преподавателей со стажем свыше пяти лет входит пять понятий, два из которых являются функциональными, два — оценочными и одно является определением, в то время как в группе преподавателей со стажем до трех лет универсалия включает всего одно оценочное понятие. При этом следует отметить, что в обеих группах ассоциативные семантические универсалии понятия «студент» отличаются большим количеством и весом дескрипторов по сравнению и универсалиями понятия «отчёт». На наш взгляд, это связано с тем, что в группе специалистов типа «человек-знак» понятие «отчёт» в меньшей степени связано с профессиональной деятельностью, поскольку необходимость работы данных специалистов с отчетными документами возникает реже, чем необходимость работы со студентами.

Вместе с тем, ассоциации, входящие в семантические универсалии преподавателей с высоким стажем профессиональной деятельности имеют больший вес (частоту). Так, в группе преподавателей с большим стажем профессиональной деятельности в ассоциативную семантическую универсалию понятия «студент» включены пять ассоциаций, имеющие

вес 5 и более, в группу же преподавателей со стажем менее трех лет включена только одна ассоциация с таким весом. Данная закономерность является иллюстрацией формирования профессионально специфичного взгляда на объект труда, поскольку по мере увеличения стажа профессиональной деятельности мы можем наблюдать повышение уровня групповой сплоченности оценки стимула испытуемыми. Полученные данные позволяют нам говорить о том, что именно профессионально значимые стимулы претерпевают в процессе освоения профессиональной деятельности изменения структуры значения, проявляющиеся в увеличении роли функциональных описаний. При этом развитие функциональности значений прослеживается при оценивании профессионально значимых стимулов («Студент» и «Отчёт» у преподавателей, а также «Отчёт» у специалистов экономического профиля) и не наблюдается при оценивании стимулов нейтральных («Студент» для специалистов экономического профиля и «Природа» для всех групп испытуемых). Таким образом, гипотезу об изменении структуры значения профессионально значимых стимулов в процессе освоения профессиональной деятельности можно считать доказанной.

Для исследования развития значений профессионально значимых и нейтральных стимулов в процессе освоения профессиональной деятельности использовались подсчет частот встречаемости и их сопоставления в различных группах испытуемых ассоциаций, относящихся к различным категориям. При помощи группы экспертов (выпускники СВГУ) ассоциации были объединены в категории с последующим подсчетом частоты встречаемости каждой из категорий в семантических полях каждой из групп. Для выявления статистической значимости полученных различий в частоте использования категорий различными группами использовалось угловое преобразование Фишера. Интерпретируя различия в ассоциативных семантических универсалиях специалистов с различным стажем профессиональной деятельности, можно отметить, что при оценивании профессионально значимых стимулов («Студент» для группы «человек—знак» и «Отчет» для группы «человек-человек») специалисты с высоким стажем профессиональной деятельности значимо большее количество раз используют ассоциации, относящиеся к категориям, отражающим функциональные (значимые для осуществления профессиональной деятельности) характеристики объекта. Вместе с тем специалисты с низким стажем деятельности значимо большее количество раз используют понятия, относящиеся к категориям, отражающим перцептивные объекты и свойства. Указанные закономерности позволяют нам сделать вывод о возможности экстраполяции тезиса В.П. Серкина о функциональном генезе значения в практической деятельности на деятельность профессиональную (Серкин, 1988).

Аналогичная процедура сопоставления частот выделенных экспертами категорий в семантических полях описаний стимулов была проделана для сравнения результатов групп разнотипных специалистов со стажем до трех лет и со стажем свыше пяти лет. При сопоставлении результатов разнотипных специалистов мы также можем отметить статистически значимо большую частоту встречаемости функциональных описаний в семантических полях профессионально значимых стимулов. Вместе с тем, наблюдается проявление закономерности, исследованной Е.Ю. Артемьевой (1999) и В.П. Серкиным (2005) и проявляющейся в наличии вектора профессиональной направленности оценивания стимулов. Так, специалисты экономического профиля используют для оценивания природы экономические характеристики, в то время как преподаватели вузов используют когнитивные характеристики для оценки природы.

Сопоставление структур перцептивного слоя образа мира производилось при помощи специально разработанной анкеты. Для обработки данных был использован метод контент-анализа. Дальнейшая обработка данных осуществлялась посредством сопоставления частот

употребления каждой из категорий при помощи статистического критерия χ^2 . При сопоставлении данных бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности были получены статистически значимые различия критерия χ^2 по следующим показателям: группа специалистов с большим стажем имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: исполнительность, честность, профессионализм, ведение отчетной документации, контроль за экономным использованием ресурсов, распечатывание большого числа документов, финансово-хозяйственная деятельность, семья, дети, мало времени, темы разговора различные в зависимости от человека. Группа специалистов с меньшим стажем имеет значимо более высокий показатель «личная жизнь». Всего 12 характеристик.

При сопоставлении данных преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности были получены статистически значимые различия критерия χ^2 по следующим показателям: группа специалистов с большим стажем имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: честность, профессионализм, подготовка к учебным занятиям, работа со студентами, самосовершенствование, косвенное влияние профессии на различные аспекты жизнедеятельности. Группа специалистов с меньшим стажем имеет значимо более высокий показатель «чтение научной литературы». Всего семь характеристик.

При сопоставлении данных разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности до трех лет были получены статистически значимые различия критерия χ^2 по следующим показателям: группа специалистов профессии типа «человек—знак» имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: аккуратность, усидчивость, внимательность, ведение отчетной документации, обработка первичной документации. Группа специалистов профессии типа «человек—человек» имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: вежливость, доброжелательность, эмпатия, коммуникативные навыки, контроль вербальной и невербальной коммуникации, исследовательская работа, работа со студентами, чтение научной литературы, методы и качество преподавания, мало времени, стремление держаться подальше от учеников во избежание сплетен. Всего 17 характеристик.

При сопоставлении данных разнотипных специалистов со стажем профессиональной деятельности свыше пяти лет были получены статистически значимые различия критерия χ^2 по следующим показателям: группа специалистов профессии типа «человек—знак» имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: аккуратность, исполнительность, усидчивость, внимательность, взаимодействие с клиентами, взаимодействие с налоговой и другими фондами, контроль за экономным использованием ресурсов, отсутствие права на ошибку, работа с документами, распечатывание большого количества документов, сбор аналитики, финансово-хозяйственная деятельность, семья, дети, учет материалов, восемь часов в день, более девяти часов в день, рабочее время и часть домашнего, умственное напряжение, усталость. Группа специалистов по профессии типа «человек—человек» имеет значимо более высокие показатели по следующим параметрам: доброжелательность, психологические особенности личности, коммуникативные навыки, научно-исследовательская деятельность, работа со студентами, культура и искусство, особенности научной картины мира, самосовершенствование, вся жизнь пронизана профессиональной деятельностью. Всего 28 характеристик.

Сопоставляя различия специалистов, относящихся к одному типу профессии, но имеющих различный стаж профессиональной деятельности, мы можем отметить, что специалисты с большим стажем профессиональной деятельности, как правило, имеют значимо более высокие показатели значения частоты использования описания (в девяти случаях из десяти

при сопоставлении групп бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности и в шести случаях из семи при сопоставлении групп преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности). Таким образом, исходя из полученных данных, мы можем делать выводы о нарастании степени профессиональной специфичности образа мира с увеличением стажа профессиональной деятельности.

Преподаватели с различным стажем деятельности имеют различия в категории мотивационных описаний, что не наблюдается при сопоставлении бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности. Данный факт соответствует выводам о различии характера и степени влияния различных профессий на мотивационную сферу, полученным при сопоставлении структур ядерного слоя образа мира. Сопоставляя различия разнотипных специалистов на разных этапах профессионального развития, мы можем отметить, что разнотипные специалисты с более высоким стажем имеют значимые различия по большему количеству показателей, чем разнотипные специалисты с меньшим стажем, что также свидетельствует о нарастании степени профессиональной специфичности оценивания с увеличением стажа профессиональной деятельности. При этом преподаватели с высоким стажем профессиональной деятельности указывают на характеристики, отражающие влияние профессиональной деятельности на восприятие профессионально нейтральных стимулов (косвенное влияние профессии на различные аспекты жизнедеятельности, вся жизнь пронизана профессиональной деятельностью). Также данная категория испытуемых в значимо большем количестве случаев выделяет такие характеристики окружающего мира, как культура и искусство, а также особенности научной картины мира. Полученные данные позволяют нам говорить о наличии особенностей перцептивного слоя образа мира, связанных с профессиональной деятельностью. При этом характер динамики особенностей восприятия, связанной с профессиональным развитием, является различным.

Заключение

Специфические закономерности профессионального развития образа мира проявляются на уровне ядерного слоя образа мира. Характер динамики структур ядерного слоя образа мира в процессе освоения профессиональной деятельности является различным в зависимости от специфики профессиональной деятельности. Группы преподавателей с различным стажем профессиональной деятельности имеют более выраженные и профессионально детерминированные различия в ценностных ориентациях, чем группы бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности. Группы бухгалтеров с различным стажем профессиональной деятельности различаются по показателю интернальности в области неудач (более высокий показатель у специалистов с меньшим стажем), что не наблюдается при сопоставлении групп преподавателей с различным стажем. Таким образом, *различные виды профессиональной деятельности имеют различный характер влияния на структуры ядерного слоя образа мира.*

Общие закономерности профессионального развития семантического слоя образа мира проявляются в увеличении степени групповой сплоченности оценивания профессионально значимых стимулов в группах специалистов с большим стажем профессиональной деятельности, а также в увеличении количества описаний стимулов, характеризующих их с точки зрения функционирования в профессиональной деятельности. Особенности развития семантического слоя в структуре образа мира профессионалов проявляются эмпирически как качественные различия универсалий и факторных структур семантических оценок. Также мы можем отметить что увеличением стажа профессиональной деятельности увеличива-

ется количество и вес функциональных описаний в семантических универсалиях профессионально значимых признаков, в то время как для профессионально нейтральных признаков данной закономерности не наблюдается. На наш взгляд, это свидетельствует об увеличении групповой сплоченности в оценивании стимулов.

При сопоставлении семантических полей профессионально значимых и нейтральных стимулов были получены следующие результаты. Выявлены различия в ассоциативных семантических универсалиях профессионально значимых стимулов, выражающиеся в увеличении веса дескрипторов, характеризующих понятие с точки зрения его функционального значения, у специалистов с увеличением стажа профессиональной деятельности. Также было показано, что при оценивании профессионально значимых стимулов специалисты с большим стажем профессиональной деятельности значимо большее количество раз используют категории, включающие функциональные описания стимула. Полученные данные указывают на возможность экстраполяции положения о функциональном генезе значений в практической деятельности на деятельность профессиональную. Функциональный генез значений проявляется в профессиональной деятельности в форме увеличения доли функциональных описаний в ассоциативных семантических универсалиях профессионально значимых стимулов, а также в увеличении количества функциональных описаний профессионально значимых стимулов с увеличением стажа профессиональной деятельности.

При исследовании особенностей перцептивного слоя образа мира были выявлены статистически значимые различия в частоте использования понятий, относящихся к различным категориям. При сопоставлении частоты использования специалистами с различным стажем профессиональной деятельности категорий, описывающих перцептивный мир, более высокие показатели в подавляющем большинстве случаев имеют специалисты с большим стажем профессиональной деятельности. При сопоставлении групп разнотипных специалистов, мы можем отметить, что межгрупповые различия между разнотипными специалистами с большим стажем профессиональной деятельности выражены в большей степени, чем межгрупповые различия между специалистами с меньшим стажем профессиональной деятельности. Полученные данные говорят о нарастании степени профессиональной специфичности структур перцептивного слоя образа мира с увеличением стажа профессиональной деятельности.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод о том, что *процесс профессионального развития образа мира подчиняется как общим закономерностям, проявляющимся на уровне перцептивного и семантического слоёв, так и закономерностям специфическим, которые проявляются на уровне ядерного слоя образа мира и имеющим различный характер проявления при исследовании различных типов профессий.*

Литература

- Андрееенкова, О.С. (2003). *Формирование психических регуляторов труда у специалистов экономического профиля*. Дис. ... канд. психол наук, Омск.
- Артемьева, Е.Ю., Стрелков, Ю.К., Серкин, В.П. (1983). Описание структур субъективного опыта: контекст и задачи. *Мышление. Общение. Опыт*. (99–108). Ярославль: ЯрГУ.
- Артемьева, Е.Ю. (1999). *Основы психологии субъективной семантики*. М.: Смысл.
- Бахтина, Н.Н. (2004). *Психологические особенности профессиональной деятельности инспекторов рыбоохраны*. Дисс. ... канд. психол. наук, М.: МГУ.

- Бодров, В.А. (2001). *Психология профессиональной пригодности: учебное пособие для вузов* М.: Per Se.
- Байнатис, Н.Г. (2009). *Формирование профессионально важных качеств специалистов экономического профиля в системе среднего профессионального образования: дис. ... канд. пед. наук*. М.
- Бажин, Е.Ф., Голынкина, Е.Л., Эткинд, А.М. (1984). Метод исследования уровня субъективного контроля. *Психологический журнал*, 5 (3), 152–162.
- Гаранина, О.А. (2006). *Особенности организации времени жизни специалистов, работающих в режиме сменного графика*. Дисс. ... канд. психол. наук, Магадан.
- Колмогорцева, Н.Н. (2003). Влияние профессиональной составляющей образа мира на формирование образа «Я». Дисс ... канд. психол. наук, Екатеринбург.
- Климов, Е.А. (1996). *Психология профессионала*. Воронеж: Институт практической психологии
- Лазаренко, Л.А. (2008). *Психологическая компетентность как детерминанта профессиональной успешности преподавателя высшей школы: дис. ... канд. психол. наук*. Ставрополь.
- Леньков, С.Л. (2004). *Психологическое обеспечение деятельности экономиста в современных информационных сферах*. Дисс. ... докт. психол. наук, Тверь.
- Леонтьев, Д.А. (1992). *Методика изучения ценностных ориентаций*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д.А. (2000). *Тест смысложизненных ориентаций*. М.: Смысл.
- Новожилова, Ю.В. (2008). *Динамика смысловой сферы педагогов высшей школы с разной профессиональной направленностью*. Дисс. ... канд. психол. наук, Хабаровск.
- Орел, В.Е. (1990). *Психологические основы профконсультационной работы со школьниками: Учебное пособие*. Ярославль.
- Пивоварова, С.В. (2005). Сравнительный анализ образа жизни учителей. *Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития современной России: материалы научно-практической конференции (Москва, факультет психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, 17-20 ноября 2005 г.)* (342–343). М.: АНО УМО «Инсайт».
- Поварёнков, Ю.П. (1999). *Профессиональное становление личности: дис. ... докт. психол. наук*, Ярославль.
- Пряжников, Н.С., Пряжникова, Е.Ю. (2001). *Психология труда и человеческого достоинства*. М.: Академия.
- Серкин, В.П. (1988). *Функциональный генез значения в практической деятельности*. Дисс ... канд. психол. наук. М.: МГУ.
- Серкин, В.П. (2005). *Образ мира и образ жизни*. Магадан: Изд-во Сев. междунар. ун-та.
- Серкин, В.П. (2008). *Методы психологии субъективной семантики и психосемантики: учебное пособие*. М.: Пчела.
- Серкин, В.П. (2009). Взаимосвязь образа мира и образа жизни. *Мир психологии*, 4, 109–119.
- Сидоренко, Е.В. (2004). *Методы математической обработки в психологии*. СПб.: Речь.
- Склеинис, В.А. (2011). *Специфика развития образа мира в разнотипных профессиях: дис. ... канд. психол. наук*, Магадан.
- Склеинис, В.А. (2013). Исследование локуса контроля студентов, обучающихся по специальности «Связи с общественностью». *«Психология. Социология. Педагогика»*, 8, 20–22.
- Склеинис, В.А. (2014). Исследование ценностных ориентаций специалистов по связям с общественностью. *Материалы IV международной научно-практической конференции «Актуальные направления фундаментальных и прикладных исследований» 4-5 августа 2014 г. (113–117) North Charleston, USA*.

- Шадриков, В.Д. (1982). *Проблемы системогенеза профессиональной деятельности*. М.: Наука.
- Шунькова, С.В. (2009). Профессиональная специфика образа жизни и образа мира геолога. *Вестник Челябинского государственного педагогического университета*, 10(2), 205–213.
- Юсупов, П.Р. (2003). *Психологические особенности профессионального образа мира личности*. Дисс. ... канд. психол. наук, Барнаул.

Specification of the world image development in different professions

Viktor SKLEYNIS

Magadan institute of economics of the St. Petersburg University of management and economics, Magadan, Russia

Abstract. The article describes general and specific laws of the world image development in professions of different types. The results of empirical studies of the world image development in different types of profession. General regularities of the development of the image of the world inherent in different types of occupations that appear at the level of perceptual and semantic layers of the image of the world. At the level of semantic layer dynamics for the development of vocational specificity of obese world is manifested in the increase of group cohesion level of incentives evaluation, increasing the degree of vocational specificity assessment with increasing experience of professional activity, as well as in the development of functional values of professionally significant incentives. The development of the perceptual world is also subject common to different types of trades the patterns manifested in the increase of the degree of vocational specificity with increasing experience of professional activity. Specific patterns are manifested at the level of nuclear layer of the world image. The nature of dynamics of structures nuclear layer image of the world in the development of the professional activity is different depending on the specific professional activities. Groups of professors with different experience of professional activity are more pronounced and professionally deterministic differences in value orientations than the accountants group with different experience of professional activity. Group of accountants with different experience professional activities differ in terms of internality in the area of failure (higher professionals with less experience) that is not observed when comparing groups of professors with different experience

Keywords: the world image, the world image development, professional specify of the world image.

References

- Andreenkova, O.S. (2003) *Formirovanie psichicheskix regulyatorov truda u specialistov ekonomicheskogo profilya* [Formation of mental labor regulators have specialists in economics]. Dis. ... kand. psihol. nauk, Omsk.
- Artemieva, E.Yu., Strelkov, Yu.K., Serkin, V.P. (1983) *Opisanie struktur sub'ektivnogo opyta: kontekst i zadachi* [Description of the structure of subjective experience: context and objectives]. *Myshlenie. Obshhenie. Opyt.* (99–108) Yaroslavl': YarGU.
- Artemieva, E.Yu. (1999). *Osnovyi psikhologii sub'ektivnoy semantiki* [Fundamentals of psychology subjective semantics]. M.: Smysl.
- Bakhtina, N.N. (2004). *Psihologicheskie osobennosti professional'noj deyatel'nosti inspektorov rybooxrany* [Psychological features of professional work of inspectors Fisheries]. Diss. ... kand. psihol. nauk, M.
- Bodrov, V.A. (2001). *Psihologiya professional'noj prigodnosti* [Psychology of professional competence: a manual for schools]: *uchebnoe posobie dlya vuzov* M.: Per Se.
- Baynatis, N.G. (2009). *Formirovanie professional'no vazhnyx kachestv specialistov e'konomicheskogo profilya v sisteme srednego professional'nogo obrazovaniya* [Formation of professionally important qualities of specialists in economics in secondary vocational education]: dis. ... kand. ped.. nauk. M.

- Bazhin, E.F., Golyunkina, E.L., Etkind, A.M. (1984). Metod issledovaniya urovnya sub"ektivnogo kontrolya [Method of investigating the level of subjective control]. *Psihologicheskij zhurnal*, 5 (3), 152–162.
- Garanina, O.A. (2006). *Osobennosti organizacii vremeni zhizni specialistov, rabotayushhih v rezhime smennogo grafika* [Features of the organization of the lifetime of professionals working in the mode of a replacement schedule]. Diss. ... kand. psihol. nauk, Magadan.
- Kolmogorceva, N.N. (2003). *Vliyanie professional'noj sostavlyayushhej obraza mira na formirovanie obraza «Ya»* [The influence of professional component in image of the world to Self-image forming]. Diss ... kand. psihol. nauk, Ekaterinburg.
- Klimov, E.A. (1996). *Psihologiya professional* [Psychology of a professional]. Voronezh: Institut prakticheskoy psihologii.
- Lazarenko, L.A. (2008). *Psihologicheskaya kompetentnost' kak determinanta professional'noj uspešnosti prepodavatelya vysshej shkoly* [Psychological competence as a determinant of professional success of a high school teacher]: Diss. ... kand. psihol. nauk, Stavropol'.
- Lenkov, S.L. (2004). *Psihologicheskoe obespechenie deyatel'nosti ekonomista v sovremennyh informacionnyh sferah* [Psychological support of the economist in modern information fields]. Diss. ... dokt. psihol. nauk, Tver'.
- Leontiev, D.A. (1992). *Metodika izucheniya cennostnyh orientacij* [Method of study of value orientations]. M.: Smysl.
- Leontiev, D.A. (2000). *Test smyslozhiznennyh orientacij* [Life orientations test]. M.: Smysl.
- Novozhilova, Yu.V. (2008). *Dinamika smyslovoi sfery pedagogov vysshei shkoly s raznoi professional'noi napravlennoštyu* [Dynamics of semantic sphere of high school teachers with different professional orientation]. Diss. ... kand. psihol. nauk, Khabarovsk.
- Orel, V.E. (1990). *Psihologicheskie osnovy profkonsul'tacionnoj raboty so shkol'nikami* [Psychological bases occupational counseling with students]: Uchebnoe posobie. Yaroslavl'.
- Pivovarova, S.V. (2005). *Sravnitel'nyj analiz obraza zhizni uchitelej* [Comparative analysis of the lifestyles of teachers]. *Prikladnaya psihologiya kak resurs social'no-ekonomicheskogo razvitiya sovremennoj Rossii: materialy nauchno-prakticheskoy konferencii [Moskva, fakul'tet psihologii MGU im. M.V. Lomonosova, 17–20 noyabrya 2005 g.]* (342–343) M. ANO UMO «Insajt».
- Povarenkov, Yu.P. (1999). *Professional'noe stanovlenie lichnosti* [Professional development of personality]: Diss. ... dokt. psihol. nauk, Yaroslavl'.
- Pryazhnikov, N.S., Pryazhnikova, E.Yu. (2001). *Psihologiya truda i chelovecheskogo dostoinstva* [Psychology of work and human dignity]. M.: Akademiya.
- Serkin, V.P. (1988). *Funkcional'nyj genez znacheniya v prakticheskoy deyatel'nosti* [Functional genesis of meaning in practice]. Diss ... kand. psihol. nauk. M.: MGU.
- Serkin, V.P. (2005). *Obraz mira i obraz zhizni* [Image of the world and the lifestyle]. Magadan: Izd-vo Sev. mezhdunar. un-ta, 2005.
- Serkin, V.P. (2008). *Metody psihologii sub"ektivnoj semantiki i psihoosemantiki* [Methods of psychology subjective semantics and psychosemantics]: uchebnoe posobie. M.: Pchela.
- Serkin, V.P. (2009). *Vzaimosvyaz' obraza mira i obraza zhizni* [The relationship of the world image and lifestyle]. *Mir psihologii*, 4, 109–119.
- Sidorenko, E.V. (2004). *Metody matematicheskoy obrabotki v psihologii* [Mathematical Methods in Psychology]. SPb.: Rech'.
- Skleynis, V.A. (2011). *Specifika razvitiya obraza mira v raznotipnyh professiyah* [Specificity of the image of the world in diverse professions]: dis. ... kand. psihol. nauk, Magadan.
- Skleynis, V.A. (2013). *Issledovanie lokusa kontrolya studentov, obuchayushhixsya po special'nosti «Svyazi s obshchestvennostyu»* [The study of locus of control students on a specialty "Public Relations"]. *«Psihologiya. Sociologiya. Pedagogika»*, 8, 20–22.

- Skleynis, V.A. (2014). Issledovanie cennostnyh orientacij specialistov po svyazyam s obshhestvennostyu [Study of value orientations of experts in public relations]. *Materialy IV mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii «Aktual'nye napravleniya fundamental'nyh i prikladnyh issledovanij» 4–5 avgusta 2014 g.* (113–117). North Charleston, USA.
- Shadrikov, V.D. (1982) *Problemy sistemogeneza professional'noj deyatel'nosti* [Problems of systemogenesis professional activities]. M.: Nauka.
- Shunkova, S.V. (2009). Professional'naya specifika obraza zhizni i obraza mira geologa [Professional features of geologist's lifestyle and image of the world]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta*, 10.2, 205–213.
- Yusupov, P.R. (2003). *Psihologicheskie osobennosti professional'nogo obraza mira lichnosti* [Psychological features of professional image of the world of the individual]. Diss. ... kand. psihol. nauk, Barnaul.



Социальные риски в будущей профессиональной деятельности студентов

МОЛОКОСТОВА Анна Михайловна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

БЕНДАС Татьяна Владимировна

Оренбургский государственный университет, Оренбург, Россия

Поиск достоверной информации, позволяющей систематизировать предикторы рисков современного российского общества, входил в задачи нашего исследования. Теоретическое осмысление работ, посвященных социальным рискам в организации, позволило нам представить общую картину социальных рисков и выделить направления современных исследований социальных рисков в организациях. Было обнаружено, что социальные риски исследуются в связи с частными факторами и экстремальными воздействиями, в то время как в организационной психологии они изучены недостаточно. Предложена классификация социальных рисков, разработанная на основе экспертных оценок. Включенные в классификацию социальные риски могут быть объединены в три типа. *Тип А. Профессиональный:* несоответствие возможностей индивида и требований профессии; ролевой риск; риск некомпетентности; невозможности достижения желаемого результата. *Тип Б. Экзистенциальный:* неопределенности среды; потери смысла; статусный; ценностный. *Тип В. Коммуникационный:* собственно коммуникационный и риск эмоционального заражения. В ходе исследования на студенческой выборке ($N = 187$) определена субъективная значимость воспринимаемых рисков. Значимые социальные риски, занявшие в нашей классификации высшие позиции, относятся к особенностям организации. Это такие риски, как: 1) «риск несоответствия возможностей и требований»; 2) «ролевой риск»; 3) «риск неопределенности среды», а также 4) «риск некомпетентности» и 5) «риск невозможности достижения результата». Обнаружено, что «риск эмоционального заражения», так же, как и «коммуникационный риск», по мнению студентов, связаны с другими людьми. Мы полагаем, что психодиагностика, направленная на понимание собственной профессиональной траектории, может помочь выбрать релевантные средства уменьшения негативных ожиданий. Наиболее перспективным для изучения представляется гендерный подход, посвященный сравнению и выделению особенностей восприятия рисков в связи с ролями и стилевыми особенностями лидеров обоих полов.

Ключевые слова: профессиональное самоопределение, социальные риски, восприятие социальных рисков, типология социальных рисков, лидерство, взаимодействие.

Введение

Интерес к социальным рискам обусловлен сложными реалиями современного рынка труда и социальной напряженности в российском обществе. Предоставленность человека самому себе и отсутствие гарантированной поддержки государства подводят нас к пониманию необходимости поиска конструктивных способов защиты от социальных рисков. Стремясь обеспе-

читать достойный материальный уровень жизни себе и близким, человек платит огромную цену, адаптируясь к профессии и должности в ущерб своему психическому и физическому здоровью. В русле организационной психологии идёт непрерывный поиск средств изучения, описания, измерения и прогнозирования явлений и процессов профессионального становления и идентификации. Осмысление и систематизация результатов изучения этих процессов в меняющихся условиях позволяют отвечать на практический запрос со стороны как бизнеса и образования, так и со стороны личности, испытывающей субъективные трудности профессионального становления и адаптации к профессии. Для работодателей социальные риски составляют управленческую проблему, связанную не только с материальными потерями, но и в целом с жизнеспособностью организации. Следует отметить, что указанная проблема сложна для исследования в силу неоднозначного ее понимания работодателями и сотрудниками, с одной стороны, а также из-за отсутствия адекватного инструментария для измерения социальных рисков, с другой.

Мы осуществили попытку представить общую картину представлений о социальных рисках, для того чтобы определить пути работы по развитию готовности будущих профессионалов к совместной деятельности. Эффективность деятельности определяется способностью к активным действиям в неопределённых ситуациях, которая становится необходимой компетенцией современного профессионала.

Исследования социальных рисков в психологии

В современной психологической науке разделяются понятия «риск» и «угроза». Первое понятие акцентирует внимание на противоречии для индивида между потребностью выполнить определенное действие и ухудшением физического или субъективного благополучия. Мы полагаем, что понятие «социальные риски» точнее отражает происхождение и характер трудных обстоятельств и, как следствие, указывает пути создания средств их преодоления. Например, в психологии общения и управления используется понятие «коммуникационный риск», который понимается как мера различия между разными вероятно возможными коммуникационными результатами, обусловленными решением различных коммуникационных задач, и реализацией соответствующих им коммуникационных стратегий, иными словами, как неопределенность исхода коммуникационной ситуации (Бодалев, 2011). Мы полагаем, что это лишь один из видов социальных рисков, вся совокупность которых, описанных в современной литературе, требует систематизации. Угроза отражает опасность внешних условий и оценивается как совокупность факторов и условий, которых следует избегать. Активное противодействие угрозе связывается с силовым давлением. Понятие «угроза», как мы полагаем, наиболее точно может быть раскрыто с позиции концепции психогенеза личности (Маслоу, 1999). Это — опасная для организма ситуация, затрагивающая потребности и ценности личности, основанная на ее отношении к ситуации и воспринимаемая как конфликт. Здесь акцент поставлен на физических последствиях для жизнедеятельности личности.

В последние годы проблематика социальных рисков выделяется в особый раздел исследований, что связано с многообразием их источников, порождаемых самой человеческой деятельностью. Возрастание числа рисков связывается не только с техногенными и демографическими изменениями, но и с влиянием на жизнедеятельность человека глобальных процессов, таких как взаимопроникновение бизнеса, культуры и технологии (Blum, Silver, Poulin, 2004; Brown, 2014; Eisenberger, 2014; Wendling, 2014). Одними из первых исследователей, обратившихся к изучению того, как личность воспринимает угрозы и потери, стали Дж.

Брунер и Л. Постман. Авторы подтвердили, что особенностями личности, определяющими отношение и когнитивную оценку угроз, являются опыт, уверенность и установки (Bruner, Postman, 1949). Дж. Стоунер ещё в начале 1970-х годов утверждал, что восприятие риска находится под влиянием первоначальных взглядов личности. Люди склоняются к более рискованному варианту решения, если они участвовали в групповой дискуссии, возникает так называемый эффект «сдвига к риску» (Введение..., 1996).

Долгое время предполагалось, что учет собственных трудностей и негативного опыта усиливают их значение при принятии более взвешенного решения о выгодах и успехе. Но Д. Канеман и А. Тверски подтверждают, что чаще человек руководствуется иными основаниями для решения, чем теми, которые «со стороны» кажутся более существенными в настоящий момент времени. Авторы ввели понятие «ментальные ловушки» (информационные отвлечения, искажающие восприятие информации). Формулировка задачи, в которой акцентируются потери или приобретения, проявляется в том, как принимается решение. При этом, если подчеркивается ценность приобретения, то повышается осмотрительность и желание не рисковать. И, напротив, формулировка, содержащая указание на потерю, подталкивает человека, принимающее решение, к риску (Канеман, Тверски, 2003). Иначе говоря, человек больше склонен к риску в ситуации возможного проигрыша, а не выигрыша.

Мы придерживаемся подхода, который направлен на изучение лидеров, склонных к риску. Профессиональная деятельность в современных условиях связана с управлением людьми и собой в самых разных аспектах — формальном, эмоциональном, интеллектуальном (Бендас, 2009). Эффективность лидера проявляется в способности не повышать притязания после неуспеха или не снижать притязания после неудачи в достижении результата. Любая безопасная среда регулируется пониманием степени допустимого риска, оказывающих влияние на работников. Рискованное поведение в современной психологии связывается не с экстремальными условиями, требующими волевого и бесстрашного поведения. Риски в современной общественной жизни представляют собой вызовы как неоднозначные возможности, требующие от личности выбора и способности действовать в пока неизвестных условиях. Весьма часто рискованное поведение признается исключительной чертой лидеров.

Особое место в современных исследованиях лидерства занимает гендерный подход. Объяснительные концепции лидерства многообразны и противоречивы. Восприятие рисков и принятие вызовов социального характера прослеживается в большинстве исследований качеств, ролей и стилевых особенностей лидеров обоих полов. В контексте поиска личностных особенностей, способствующих осуществлению результативного риска, мы подтверждаем значимость еще одного качества — автономности. Так как автономность и принятие рисков (вызовов) жизни определяет не только лидерское поведение и является показателем, связанным с успешностью деятельности и субъективным благополучием, мы считаем уместным упомянуть модель С. Кросс и Л. Мэдсон. Эта модель содержит системообразующий, на наш взгляд, элемент — автономность. Он положен в основу двух различных Я-концепций лидеров разного пола. *Взаимозависимая* Я-концепция женщин предполагает значимость связей с другими людьми, принятие их целей и потребностей. Мужчины, в свою очередь, в основе *независимой* Я-концепции преследуют собственные цели и интересы, используя общение и связи как средство достижения власти (Бендас, 2009).

Можно выделить *четыре направления* современных исследований рисков, положив в основу специфику фокуса исследовательского внимания:

1) исследования связи прошлого негативного опыта и восприятия социальных рисков будущих неопределенных условий;

- 2) исследования взаимосвязи характеристик среды (рабочей или социальной) и отношения к будущим рискам в профессии;
- 3) исследования угрозы и психологической безопасности индивида;
- 4) исследования склонности к риску и рискованного поведения лидеров.

Примечательно, что многие исследователи сообщают о высокой чувствительности респондентов, участвующих в опросе на тему социальных рисков. Те, кто особенно восприимчив к социальным рискам, предпочитает не сообщать о своих опасениях в опросах и программах мониторинга. Лишь когда последствия проявляются в болезни, снижении трудоспособности и в обращении за страховыми выплатами, обнаруживаются те, кто испытывал наибольшие трудности. Исследования рисков, как реальных, так и воспринимаемых в качестве таковых, чрезвычайно затруднены в связи с нежеланием респондентов давать информацию столь личного характера (Eisenberger, 2014; Labott, Johnson, 2004; Merton, 2013).

Эмпирическое исследование восприятия студентами социальных рисков, связанных с будущей профессиональной деятельностью

Целью нашего исследования стало исследование воспринимаемых социальных рисков в будущей профессиональной деятельности студентами во время их обучения в вузе. Если обратиться к методической стороне упомянутых выше исследований, то можно заметить, что их методы, главным образом, сводятся к опросам, замерам текущего отношения к организации, мониторингу физических показателей здоровья и т.д. Следует также подчеркнуть, что современные модели безопасности среды и опросные методики, заимствованные из зарубежных публикаций, зачастую не отражают реалии российской жизни и организационных особенностей. При всем многообразии источников и проявлений социальных рисков мы даем определение, в котором подчеркивается психологическое содержание социального риска. *Социальные риски — это оценка личностью коммуникативных ситуаций неопределенности, связанных с возможными выгодами и потерями для нее.*

Мы считаем, что все риски затрагивают или создают личные проблемы, но ограничили рассмотрение социальных рисков организационным контекстом. Это ситуации, в которых риски для успешной профессиональной деятельности связаны с общением или совместной работой с другими людьми в рамках организации. Следует подчеркнуть, что речь идет, прежде всего, о воспринимаемых рисках, как проявлении когнитивных и эмоциональных оценок будущих затруднений.

Предлагаемая типология социальных рисков была получена нами в результате работы, включавшей несколько этапов. Всего в нашем исследовании приняло участие 187 респондентов — студентов старших курсов инженерно-строительных специальностей и факультета журналистики Оренбургского государственного университета. Выборка однородна по социальному положению, возраст испытуемых 19–23 года, все студенты обучались на четвертом курсе дневной формы обучения, примерно поровну юноши и девушки. Исследование проводилось в течение 2011 — 2014 годов. Результаты подготовительного этапа и пилотажного исследования описаны нами ранее (Молокостова, 2013).

Первый этап был направлен на выделение типов социальных рисков. Выделенные нами типы были скорректированы в ходе обсуждения с психологами, занимающимися практической работой с персоналом. Они выступили в роли экспертов, всего в процедуре оценки участвовало 8 человек. Экспертам был предложен список социальных рисков с предложением сократить его или дополнить по своему усмотрению. Из первоначального списка

экспертами были исключены такие типы, как *риск непонимания других людей, риск изоляции и риск не востребованности*. Эти типы социальных рисков, по мнению экспертов, уводят нас в сферу психоанализа и психотерапии личности, так как затрагивают глубинные проблемы работника.

Можно выделить три основных типа социальных рисков, включающих все 10 описанных нами социальных риска (Табл. 1).

Тип А. **Профессиональный**. Сюда входят: а) несоответствие возможностей индивида и требований профессии; б) ролевой риск; в) риск некомпетентности и г) невозможности достижения желаемого результата. Все они входят в первую пятерку частоты упоминания. Возможно, именно они составляют так называемую «профессиональную тревогу» у тех людей, которые еще не попробовали себя в профессиональной деятельности.

Тип Б. **Экзистенциальный**. Сюда входят: а) неопределенности среды; б) потери смысла; в) статусный; г) ценностный. Лишь первый из них занял высокое третье место по частоте упоминания, остальные же назывались редко.

Тип В. **Коммуникационный**. Связан со сложностями в коммуникационной среде и, как следствие с возможным эмоциональным неблагополучием. Он включает: а) собственно коммуникационный и б) риск эмоционального заражения.

Значимые социальные риски, занявшие в нашей классификации высшие позиции, относятся к особенностям организации. Это — «риск несоответствия возможностей и требований профессии», «ролевой риск», «риск неопределенности среды», а также «риск некомпетентности» и «риск невозможности достижения результата». Четкая структура коммуникации и внимание к субъектам, ролям и требованиям, дают преимущества организации, стремящейся к эффективности в любых сферах общественной жизнедеятельности. Четкое формулирование и прозрачность желаемых показателей работы и компетентности ограничивают количество воспринимаемых опасностей и угроз.

Самые ожидаемые опасности связаны не с субъективными или личностными трудностями будущих профессионалов, а с тем, что организации принимают студентов в сформировавшуюся социальную среду, благоприятную или неблагоприятную.

Таблица 1. Виды социальных рисков и их содержание

Виды социальных рисков	Содержание
Несоответствия возможностей и требований, предъявляемых профессией	Требования среды превышают психофизиологические возможности и способности
Ролевой риск	Наличие двух или больше социальных ролей, эффективное выполнение которых превышает возможности индивида
Риск неопределенности среды	Отсутствие однозначных критериев для принятия эффективного решения
Риск некомпетентности	Несоответствие требуемого уровня профессионализма актуальному уровню индивида
Риск невозможности достижения результата	Неуверенность в достижении желаемого результата
Риск эмоционального заражения	Перенос эмоций и отношений других людей на свое состояние
Коммуникационный риск	Зависимость от окружения, неспособность выстраивать конструктивное взаимодействие
Статусный риск	Опасность потери привилегий и авторитета
Ценностный риск	Несоответствие требований деятельности собственным нормам и правилам
Риск потери смысла деятельности	Обесценивание выполняемой работы

На втором этапе мы решали задачу уточнить содержание каждого из выделенных типов социальных рисков в восприятии студентов. Представления студентов о будущей профессиональной деятельности позволяют обнаружить их опасения и включить в обучение темы, относящиеся к организационной психологии и деловому общению. На этом этапе исследования мы проводили опрос в фокус-группах. Мы проводили опрос во время семинарских занятий по «Психологии», посвященных теме профессионального самоопределения. Для нас было важно создать доверительную атмосферу, располагающую к искренним ответам. Студентам предлагалось обсудить каждый из социальных рисков, давалось пояснение, что он значит. Предлагалось также высказаться о том, насколько этот вид риска возможен в будущей профессиональной деятельности, какие есть мнения о том, будет ли он проявляться в их профессиональной деятельности. В таблице 2 представлены примеры высказываний по каждому из основных типов — профессиональному, экзистенциальному и коммуникативному.

Мы предположили, что воспринимаемые риски будут различны, так как организационная среда и области профессиональной деятельности у строителей и специалистов по рекламе различны. Первые имеют дело с физическим и вещным миром предметов и конструкций, их организационная структура имеет четкое нормирование труда, жесткую иерархию, структуру и систему коммуникаций. Специалисты по связям с общественностью и рекламе работают с людьми, их мнениями и представлениями о явлениях, персонах, продуктах и т.д. Организационная структура и иерархия в рекламных компаниях иные, связи и коммуникации более гибкие и менее нормированы. Велико разнообразие видов взаимодействия в этих двух сферах в зависимости от формы предприятия, где осуществляется профессиональная деятельность. Тем не менее, статистическая обработка не подтвердила различий в частотах ответов, отнесенных к одним и тем же категориям в фокус-группах студентов, обучающихся на разных специальностях. Вероятность независимости распределения с помощью вычисления коэффициента χ^2 была равна 64%, что свидетельствует о том, что частоты встречаемости ответов по двум группам совпадают. В таблице 3 представлены частоты ответов и результаты статистической обработки.

Мы сделали вывод о том, что обсуждение социальных рисков в будущей профессии весьма значимо, так как студенты проявляли заинтересованность и активно участвовали в обсуждении. Мы отметили, что наше предложение осмыслить будущие риски, связанные с совместной работой с другими людьми, вызывает не только воодушевление, но и сомнения в своей психологической компетентности и готовности конструктивно взаимодействовать с людьми в процессе работы. При подведении итогов студенты говорили о том, что они учатся на примерах успешных старших коллег и интуитивно следуют лучшим, по их мнению, образцам взаимодействия. Кратко прокомментируем представления студентов по каждому из выделенных социальных рисков, приведенных в таблице 2.

Риск несоответствия возможностей и требований отнесен к основным **профессиональным** социальным рискам. Ответы содержат указания на помощь наставников, старших коллег и обучение в процессе работы. Есть опасения, что в помощи будет отказано, учить никто не будет. Мы делаем вывод о значимости данного риска для студентов, что выразилось в заинтересованности и содержании ответов. Готовность обратиться за помощью и освоению профессии в процессе работы сочетается с пассивными реакциями, неизбежностью несоответствия возможностей и требований. Видимо, так подтверждается недостаточная готовность к взаимодействию. Признание того факта, что будущая профессиональная деятельность не может быть полностью смоделирована во время обучения, а среда будет отличной от среды вуза, естественны. Как мы делаем вывод из беседы, есть личностная готовность

получать новые знания и умения с помощью наставников и коллег, что представляется естественным. Мы считаем, что соответствие возможностей и требований в большей степени относится к освоению профессиональных знаний и умений. Риск несоответствия связан с недостатком профессиональных знаний и умений и, в меньшей степени, со способностью выстраивать взаимодействие с коллегами.

Таблица 2. Типы социальных рисков, утверждения, предлагаемые для обсуждения в фокус-группах и примеры высказываний

Основной тип (и вид) социального риска	Темы для обсуждения	Примеры высказываний
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ТИП Риск несоответствия возможностей и требований	Требования среды будут превышать психофизиологические возможности и способности. То, что у меня могут потребовать по работе, будет выходить за пределы моих возможностей.	Все так и учатся – у старших. Мой друг сказал, что ему помогали старшие товарищи и сами работники. Все по ходу (по месту) учатся. Я смогу восполнить недостающие знания у коллег. Не испытываю риска, что буду знать и уметь недостаточно, коллеги могут мне помочь восполнить недостаток знаний. Есть такая опасность. Не смогу обратиться за помощью, так как откажут. Никто учить не будет. Будешь попадать в сложные ситуации и «получать» за них. Есть поговорка «забудь, чему учили в вузе, ты ничего не знаешь и не умеешь».
ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ ТИП Риск неопределенности среды	Могут отсутствовать однозначные критерии для принятия эффективного решения. Социальная среда не понятна.	Какие люди будут, никто не знает. Придется как-то по месту пристраиваться к людям. Надеюсь, сложится как-нибудь. Могут встретиться трудные люди. Будут те, кто не хочет работать. Важно оставаться собой, а среда все равно, какая. Найди подход не трудно – было бы желание. Думаю, надо понять потребности. Начальство надо уважать, работники должны побаиваться.
КОММУНИКАТИВНЫЙ ТИП Риск эмоционального заражения	В работе происходит заражение эмоциями других людей. Перенос эмоций и отношений других людей на свое состояние.	Мне все равно, я сам по себе радуюсь или расстраиваюсь. В работе все бывает, надо владеть собой. Общий настрой на работу или на безделье важен. В нашей работе много людей, они дают эмоции. Мотивируют лучше, если есть общее понимание. Совместная работа мотивирует и заряжает энергией (положительными эмоциями). Труд всегда связан с получением негативных эмоций.

Экзистенциальный характер носит риск неопределенности среды. Ответы свидетельствуют о том, что есть понимание личностных различий и потребностей, которые характеризуют других людей. Но есть ответы, свидетельствующие о пассивном принятии неопределенности, например, «сложится как-нибудь». Видимо, риски ассоциируются с трудными людьми и теми, кто не хочет работать. Так, мы делаем вывод о том, что нет осознанной готовности выстраивать эффективное взаимодействие в профессиональной среде в соответствии со своими задачами и знаниями об управлении рабочим процессом.

Непосредственный **коммуникационный** риск обнаруживается в опасности эмоционального заражения. Есть высказывания, которые подтверждают способность и готовность управлять собой и другими людьми в процессе профессиональной деятельности. Есть также высказывания, допускающие возможное эмоциональное влияние в группе или подразделении на результаты работы и настроение работников. Важными мы считаем высказывания о значении мотивации, что связано с пониманием собственной роли и в управлении работниками.

Не останавливаясь на подробном обсуждении всех полученных ответов, их разброса и эмоционального знака, мы делаем выводы о том, что выделенные нами социальные риски

понятны и значимы в представлениях студентов. Ответы свидетельствуют о том, что часть студентов не обладают готовностью и компетентностью для создания эффективного социального взаимодействия в неопределенных и трудных профессиональных условиях.

Таблица 3. Частота встречаемости высказываний, относящимся к разным видам социальных рисков, по двум группам студентов

Вид социального риска	Частота встречаемости		Всего	Ожидаемые частоты	
	строители	рекламисты		строители	рекламисты
Риск несоответствия возможностей и требований	10	2	12	8.387	3.613
Риск некомпетентности	10	2	12	8.387	3.613
Рольевой риск	7	3	10	6.989	3.011
Риск неопределенности среды	5	4	9	6.29	2.710
Риск эмоционального заражения	4	4	8	5.591	2.409
Риск потери смысла деятельности	4	3	7	4.892	2.107
Коммуникативный риск	5	2	7	4.892	2.107
Ценностный риск	4	3	7	4.892	2.107
Статусный риск	4	2	6	4.193	1.806
Риск невозможности достижения результата	6	0	6	4.193	1.806
Всего	65	28	93	63,9% > 5%	

На третьем этапе нашей работы мы проводили обследование студентов на тех же факультетах. Мы поставили и решали задачу изучить представления студентов о социальных рисках согласно предложенной нами типологии и проанализировать частотность социальных рисков, воспринимаемых в данной выборке студентов. В обследовании участвовало 187 студентов строительных специальностей. Респондентам было предложено выбрать три наиболее возможных социальных риска в профессиональной деятельности, которые могут встретиться в будущей работе. Формулировка в бланке со списком и описанием социальных рисков (см. таблицу 1) была следующей: «Из 10 указанных типов социальных рисков выберите не более трех, которые вы считаете наиболее возможными в вашей будущей работе». В таблице 4 представлены результаты опроса. Мы расположили социальные риски по степени возрастания количества выборов студентами. Мы произвели простой арифметически расчет, направленный на понимание частоты указания на возможность социального риска в будущей профессиональной деятельности. Перспективой нашего исследования стал поиск взаимосвязей воспринимаемых видов социальных рисков и личностных качеств в той же выборке студентов (Молокостова, 2014).

Таблица 4. Количество выборов каждого вида социального риска

№	Вид социального риска	Количество выборов	В % от выборки
1	Риск потери смысла деятельности	12	1.32
2	Ценностный риск	12	1.32
3	Статусный риск	34	3.74
4	Коммуникационный риск	95	10.45
5	Риск эмоционального заражения	118	13
6	Риск невозможности достижения результата	124	13.64
7	Риск некомпетентности	135	14.85
8	Риск неопределенности среды	138	15.18
9	Рольевой риск	154	16.94
10	Риск несоответствия возможностей и требований	187	20.57

Как видно из таблицы 4, очевидна разница в количестве выборов социальных рисков, как в количественном, так и в процентном соотношении. Показательно, что воспринимаемый риск несоответствия возможностей и требований профессии получил максимальное большинство выборов. Полагаем, что значительное количество выборов, относящихся к ролевому риску, также свидетельствует о неясности будущей картины профессии. Скорее всего, об этом же свидетельствует значительное количество указаний на возможность риска неопределённости среды. Риск некомпетентности, также получивший большое количество выборов, подтверждает, как мы считаем, отсутствие готовности обучаться в дальнейшем и зрелого представления о перспективах профессии в современном обществе. Значимость риска эмоционального заражения также высока. Скорее всего, здесь следует говорить о важности развитии навыков взаимодействия и об их получении в ходе профессиональной подготовки в вузе. Видимо, коммуникационный риск, как значимая опасность в будущей профессиональной сфере, также связан с отсутствием психологической грамотности в построении личного и профессионального взаимодействия. Незначительное количество выборов получили такие виды рисков, как: «статусный риск», «ценностный риск» и «риск потери смысла деятельности». Мы связываем этот факт с малой значимостью соответствующих сфер жизни для молодых людей, вступающих в самостоятельную профессиональную деятельность. Их текущие задачи находятся в сфере профессиональной идентификации и поиска собственной ниши в мире людей.

В нашем исследовании мы сделали попытку выделить виды социальных рисков, воспринимаемых в отношении будущей профессиональной деятельности у студентов строительных специальностей. Данная классификация не является исчерпывающей, поскольку сформирована на основе конкретной профессиональной группы — будущих инженеров-строителей, в профессиональной деятельности которых одно из первых мест занимают лидерские и управленческие функции.

Обсуждение результатов

Первое место по частоте упоминания в ответах испытуемых отведено восприятию риска несоответствия возможностей индивида и требований, предъявляемых профессией. Здесь необходимо уточнение. Различные организации по-разному формулируют требования к профессионалу. Возрастающие требования не столько относятся к профессиональным знаниям и умениям, сколько субъективно воспринимаются как давление (Баева, 2008; Леонтьев, 2011; Якиманская, 2012). Переживание опасности происходит на фоне конкуренции и утраты коллективистских связей, дающих поддержку и помощь. Снижение самооценки и самоуважения, о которых сообщают испытуемые, запускает хронический стресс, приводящий к нарушениям физического здоровья (Кабаченко, 2000).

Вторым по значимости указан «ролевой риск», показателем которого названа неудовлетворенность трудом, негативно переживаемая работником. Студенты высказывают опасения, что придется выполнять «не свою работу». Возможно, традиционные формы профессионального обучения недостаточно формируют готовность к освоению всего процесса создания продукта, к универсальности и взаимозаменяемости и в труде. Мы не имеем в виду отказ от специализации и от совершенствования конкретных умений в профессии, мы утверждаем, что восприятие этого риска основано на субъективном опасении быть невостребованным и недооцененным.

Третий по значимости вид рисков — риск «неопределенности среды». Он проявляется в эмоциях страха и тревоги, замедляет сроки принятия решения как элемента активной

деятельности. Когнитивный поиск затягивается, он подвергается воздействию негативных переживаний неясности. Нормативные требования и правила исполняют ограничительную роль, но они также подавляют инициативу и творчество.

Далее, четвертым по значимости является «риск некомпетентности». Сразу отметим, что данный вид риска в ответах респондентов приравнивался ими к «риску несоответствия возможностей и требований профессии». В понимании студентов не разграничиваются восприятие недостатка коммуникативных знаний и умений и внутренняя готовность, включающая мотивационные и личностные характеристики. Лишь после уточнения и комментариев исследователя эти два вида риска были определены. Важно, что личностную готовность испытуемые оценили как менее значимую, а невозможность соответствовать требованиям профессии — как более опасную и разрушительную. Компетентность признается равнозначной соответствию требованиям организации, личностная готовность признана респондентами самостоятельным социальным риском. Далее следует «риск невозможности достижения желаемого результата». Примечательно, что желаемый результат, по мнению респондентов, задается организацией и руководством. Желательность результата не формулируется самими студентами, что вполне закономерно, так как результат определяется в условиях задачи и конкретной среды.

Остальные риски получили меньшее количество упоминаний. Риск эмоционального заражения, так же, как и коммуникационный риск, по мнению студентов, являются наиболее связанным с общением и совместной работой с другими людьми. Именно в этих рисках проявляется опасение эмоционального неблагополучия. Зависимость от эмоций, настроений и способов общения окружающих людей приводит к устойчивой неспособности выстраивать конструктивное взаимодействие. Некоторые респонденты сообщают об изоляции и полном отказе от инициативы в коммуникации и построении контактов как эффективных способах решения проблем в общении. Возможно, стереотипное восприятие строительных профессий как сферы совместного труда усиливает восприятие опасности. Проектная или сметная работа не требует многочисленных и интенсивных контактов и взаимодействия. Специфика работы большинства специалистов по связям с общественностью (факультет журналистики) также связана с широким кругом клиентов, заказчиков, сотрудников и т.д. При этом есть виды работ и проектов, требующих индивидуального, а не группового труда и творчества. Понимание себя и внимание к собственным затруднениям и опасениям, относящимся к будущей профессии, может существенно снизить остроту восприятия рисков в многочисленной организации и сообществе.

Три вида рисков — статусный, ценностный и риск потери смысла деятельности — упомянуты незначительным количеством студентов. Эти виды социальных рисков вызвали самое большое количество вопросов, например, «Зачем сейчас думать о статусе?», «Рано говорить о статусе, его надо еще получить» (статусный риск); «Какие такие ценности? Надо сначала включиться в процесс!», «Что потеряешь, если надо добиваться места под солнцем всю жизнь?» (ценностный). Вопросы о смысле деятельности содержали формулировки: «Надо просто работать, чтобы получать зарплату», «Я выбрал эту работу, значит, понял для себя смысл. Что может в этом измениться?». Мы связываем этот факт с тем, что для молодых людей и девушек статус и ценностное содержание профессиональной деятельности не находятся в зоне актуальных интересов и мотивов. Статус, как признание властной позиции, воспринимается студентами с иронией, осознанное отношение к последовательности карьерных ступеней не приводит к осознанию реальных опасностей. Возможно, овладение профессией и вхождение в профессиональную сферу является ценностью и целью, актуальной в юношеском возрасте, противоречия и опасности здесь также, как правило, нет. Видимо,

потеря смысла деятельности также не входит в область воспринимаемых трудностей, тогда как текущие задачи обучения и освоения профессии являются достаточно осмысленными и ценными.

Заключение

Большинство социальных рисков связаны с восприятием современных производственных и коммерческих организаций как неконструктивных и оказывающих давление на личность. Знание психологических трудностей и воспринимаемых социальных рисков молодых людей, находящихся на начальном этапе профессиональной идентификации, к сожалению, не входит в приоритеты обучения в вузах. Психологическая безопасность и корпоративная культура большинства российских предприятий получили новый толчок к развитию в условиях меняющегося мира. Но в то же время выпускник вуза сталкивается с рядом серьезных проблем, связанных с социальным взаимодействием. Большинство студентов воспринимают будущую работу как неизбежно связанную с подчинением и насилием, ожиданием давления и соперничества.

Выделение социальных рисков, оцениваемых как трудности общения с другими, самыми разными и незнакомыми людьми, на наш взгляд, дают основания в процессе обучения в вузе преподавателям психологии озаботиться самым внимательным отношением к студентам. Психологическое сопровождение, направленное на самопонимание собственной профессиональной ниши и траектории, может помочь выработать социальные умения, такие, как: способность разрешать конфликты и вести конструктивные переговоры, целенаправленно и последовательно выстраивать пути достижения личных целей, согласующихся с целями и задачами организации и т.д.

В организационной психологии накоплен огромный практический и теоретический опыт не только анализа, но и помощи в профессиональном становлении и адаптации. Формирование готовности к деятельности в профессиональной среде, побуждающей к развитию и творчеству, происходит лишь в незначительном числе профессий и сфер деятельности, например, конструировании, программировании или образовательных учреждениях. В то же время способность к лидерству, обеспечивающему построение эффективного взаимодействия, востребовано в любой профессии. Можно заключить, что указанные риски устраняются в процессе руководства, стремящегося к социальной ориентированности управления. Теоретические наработки и модели, накопленные в организационной психологии, относящиеся к командообразованию, внедрению современных средств управления временем, контактами и стрессом в организации, могут быть дополнены новыми данными, уточняющими картину социальных рисков в различных областях жизнедеятельности современного общества. Учёт специфики профессии и реальных характеристик организаций, действующих в современном обществе, позволяет адресно выстраивать психологическое сопровождение в процессе профессионального становления и адаптации. Наиболее перспективным для изучения нам представляется гендерный подход, посвященный сравнению и выделению особенностей восприятия рисков в связи с ролями и стилевыми особенностями лидеров обоих полов.

Литература

- Баева, И.А. (2008). *Психология безопасности как основа гуманитарных технологий в социальном взаимодействии: научно-методические материалы*. СПб.: ООО «Книжный Дом».
- Бендас, Т.В. (2009). *Психология лидерства*. СПб.: Питер.
- Введение в психологию* (1996). Под ред. А.В. Петровского. М.: Академия.
- Кабаченко, Т.С. (2000). *Нарушение психологической безопасности в контексте активности профессионала: автореф. ... д-ра психол. наук: 19.00.03*. М.
- Канеман, Д., Тверски, А. (2003). Рациональный выбор, ценности и фреймы. *Психологический журнал*, 24 (4), 31–42.
- Леонтьев, Д.А. (2011). *Личностный потенциал: структура и диагностика*. М.: Смысл.
- Маслоу, А. (1999). *Мотивация и личность*. М.: Евразия.
- Молокостова, А.М. (2013). Социальные риски в профессиональном развитии: теоретический обзор и подходы к изучению. *Фундаментальные исследования. Психологические науки*, 11. Часть 8. 1720–1727.
- Молокостова, А.М. (2014). О взаимосвязях личностных качеств будущих специалистов и оценок социальных рисков профессии. *Современные исследования социальных проблем*, 4 (20), 107–128.
- Плаус, С. (1998). *Психология оценки и принятия решений*. М.: Информационно-издательский дом «Филинъ».
- Психология общения*. Энциклопедический словарь (2011). Под ред. А.А. Бодалева, М: Когито-Центр.
- Якиманская, И.С. (2012). Оценка безопасности образовательной среды, асоциального поведения, системы помощи и поддержки во мнениях школьников городских и сельских школ Оренбургской области. *Известия Саратовского университета им. Н.Г. Чернышевского. Новая серия. Акмеология образования. Психология развития*, 1 (1), 23–34.
- Blum, S.C., Silver, C.R., Poulin, M.J. (2014). Perceiving risk in a dangerous World: associations between life experiences and risk perceptions. *Social Cognition*, 32 (3), 297–314.
- Brown, P. (2013). Risk and Social Theory: the legitimacy of risks and risk as a tool of legitimation. URL: <http://www.tandfonline.com/loi/chrs20>
- Bruner, J.S., Postman, L.J. (1949). On the perception of incongruity: A paradigm. *Journal of Personality*, 18, 206–223.
- Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 187–205.
- Labott, S., Johnson, T. (2004). Psychological and Social Risks of Behavioral Research. *IRB: Ethics and Human Research*, 26 (3), 851–886. URL: <http://www.jstor.org/stable/i280680>
- Merton, R.C. (2013). Innovation risk. *Harvard Business Review*, 91 (4), 48–56. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=86173280&lang=ru&site=eds-live&authtype=uid>
- Wendling, C. (2012). What role for social scientists in risk expertise? *Journal of Risk Research*, 15 (5), 477–493.

Social risks and professional prospects of the students

Anna MOLOKOSTOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Tatiana BENDAS

Orenburg State University, Orenburg, Russia

Abstract. The main goal of this article is to look through the psychological literature on social risks problem aiming to find verified tools for classifying and measurement of social risks. We have attempted to cover and reflect the overall picture of social risks. Theoretical analysis of existing studies allowed to summarize and to highlight the areas of current state of social risks in organizations researches. We have found that social risks made its input in connection with the partial factors and extreme conditions, while in organizational psychology social risks have not been studied enough. Our typology of the social risks based on the ranking of students and the expert assessments. We also have compared them with observable phenomena and factors. Significant social risks ranked in the top positions of our classification, were they have been identified as organizational risks. Existential risks have less references. There were risk of uncertainty environment, risk of activity meaning loss, status risk and value risk. Risk of emotional infection, as well as the risk of communication, was assigned communication type of risk. Diagnostics directed to self-understanding of their own career path could help to choose relevant reducing means for the negative expectations. We consider gender approach for studying as the most perspective. This approach focuses attention on comparing the features of perception and the roles and stylistic peculiarities of the leaders both male and female. Our study is aiming at solving the organizational problem and at complementing the contemporary models and tools for understanding risks arising during the joint work.

Keywords: social risks, organizational factors, perception of social risk, typology of the social risks, diagnostics

References

- Baeva, I.A. (2008). *Psikhologiya bezopasnosti kak osnova gumanitarnykh tekhnologii v sotsial'nom vzaimodeistvii* [Psychology of security as the basis of humanitarian technologies in social interaction]: nauchno-metodicheskie materialy. SPb.: OOO «Knizhnyi Dom».
- Bendas, T.V. (2009). *Psikhologiya liderstva* [Leadership Psychology]. SPb.: Piter.
- Blum, S.C., Silver, C.R., Poulin, M.J. (2014). Perceiving risk in a dangerous World: associations between life experiences and risk perceptions. *Social Cognition*, 32 (3), 297–314.
- Bodalev, A.A. (Ed.) (2011). *Psikhologiya obshcheniya. Entsiklopedicheskii slovar'* [Psychology of communication. Collegiate Dictionary]. M: Kogito-Tsentr.
- Brown, P. (2013). *Risk and Social Theory: the legitimacy of risks and risk as a tool of legitimation*. URL: <http://www.tandfonline.com/loi/chrs20>
- Bruner, J.S., Postman, L.J. (1949). On the perception of incongruity: A paradigm. *Journal of Personality*, 18, 206–223.
- Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29 (2), 187–205.

- Kabachenko, T.S. (2000). *Narushenie psikhologicheskoi bezopasnosti v kontekste aktivnosti professional* [Violation of psychological safety in the context of professional activity]: avtoref. ... d-ra psikhol. nauk: 19.00.03. M.
- Kahneman, D., Tversky, A. (2003). Ratsional'nyi vybor, tsennosti i freimy [Rational choices, values, and frames]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 24 (4), 31–42.
- Labott, S., Johnson, T. (2004). Psychological and Social Risks of Behavioral Research. *IRB: Ethics and Human Research*, 26 (3), 851–886. URL: <http://www.jstor.org/stable/i280680>
- Leont'ev, D.A. (2011). *Lichnostnyi potentsial: struktura i diagnostika* [Personal potential: the structure and diagnostics]. M.: Smysl.
- Maslow, A. (1999). *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and Personality]. M.: Evraziya.
- Merton, R.C. (2013). Innovation risk. *Harvard Business Review*, 91 (4), 48–56. URL: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=86173280&lang=ru&site=eds-live&authtype=uid>
- Molokostova, A.M. (2013). Sotsial'nye riski v professional'nom razvitii: teoreticheskii obzor i podkhody k izucheniyu [Social risks in professional development: Theoretical overview and approaches to the study]. *Fundamental'nye issledovaniya. Psikhologicheskie nauki*, 11, Chast' 8, 1720–1727.
- Molokostova, A.M. (2014). O vzaimosvyazyakh lichnostnykh kachestv budushchikh spetsialistov i otsenok sotsial'nykh riskov professii [On the relationship of personal qualities of future professionals and social risk assessments profession]. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem*, 4 (20), 107–128.
- Petrovskiy A.V. (Ed.) (1996). *Vvedenie v psikhologiu* [Introduction in Psychology]. M.: Akademia.
- Plaus, S. (1998). *Psikhologiya otsenki i prinyatiya reshenii* [Psychology assessment and decision-making]. M.: Informatsionno-izdatel'skii dom «Filin».
- Wendling, C. (2012). What role for social scientists in risk expertise? *Journal of Risk Research*, 15 (5), 477–493.
- Yakimanskaya, I.S. (2012). Otsenka bezopasnosti obrazovatel'noi sredy, asotsial'nogo povedeniya, sistemy pomoshchi i podderzhki vo mneniyakh shkol'nikov gorodskikh i sel'skikh shkol Orenburgskoi oblasti [The safety assessment of the educational environment, antisocial behavior, the system of assistance and support in opinion schoolchildren in urban and rural schools, Orenburg Oblast]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta im. N.G. Chernyshevskogo. Novaya seriya. Akmeologiya obrazovaniya. Psikhologiya razvitiya*, 1 (1), 23–34.



Управление персоналом: технология и идеология

МАСЛОВ Евгений Витальевич

ООО «Ассоциация Бизнес Мастерства», Москва, Россия

В статье предпринимается попытка осмысления причин того, почему признанные и эффективные за рубежом технологии управления персоналом плохо работают в российских предприятиях. В качестве причин рассматриваются: 1) игнорирование базовых условий управления персоналом; 2) попытки ускорить и упростить процесс; 3) имитация технологии в угоду заинтересованных лиц; 4) отсутствие необходимой квалификации управленческого персонала; 4) некомплементарность применяемой технологии по отношению к господствующей в организации идеологии управления. Вводятся рабочие определения понятий «технология» и «идеология», а также «идеология управления». Обосновывается тесная связь между результативностью технологий и господствующей в организации идеологией управления, прежде всего, представлениями руководства о типичном сотруднике. Автор показывает, какие поверхностные маркеры (симптомы), проявляющиеся в ходе консалтинговых проектов, могут служить индикаторами стоящей за ними управленческой идеологии, и описывает, как эти характеристики влияют на качество реализации проекта. Автор приводит пример успешной трансформации идеологии управления компании через поэтапное освоение новой технологии работы с персоналом. При этом в качестве модели используется концепция организационного роста Литвина-Стрингера. В заключение приводятся рекомендации по внедрению передовых технологий управления персоналом, которые могут быть полезны для специалистов, работающих в области организационной психологии.

Ключевые слова: технология, идеология, организационная культура, управленческая культура, управление человеческими ресурсами, человеческий капитал, ценности организации.

*У англичан ружья кирпичом не чистят:
пусть чтобы и у нас не чистили...*

Н.С. Лесков, «Левша»

Однажды всем известный своей страстью к инновациям советский лидер эпохи оттепели поехал на землю своего идеологического противника, чтобы понять, на чем основано его благополучие и конкурентоспособность. Для того чтобы разведать секреты наверняка, он решил внимательно ознакомиться с отраслью, в которой лучше всего разбирался, — сельским хозяйством. И действительно, быстро нашел секрет процветания — все их достижения стали возможны благодаря кукурузе, «царице полей». Кукуруза обладает исключительной урожайностью, это не только продовольственное зерно, но и основа для комбикорма, который обеспечивает высокопродуктивное животноводство и т.д. И поступила из ЦК партии команда

во все райкомы огромной страны: сеять кукурузу на всем пространстве советских нив, от предгорий Кавказа, до Архангельских болот. Результат известен — на большинстве пахотных земель Советского Союза кукуруза не вызревала, более того, приводила к прогрессирующему обеднению почв. Виновной во всем объявили, опять же, кукурузу, а не ретивых исполнителей. Именно поэтому, любое бездумное заимствование технологии, доказавшей свою эффективность за рубежом, но не дающей ожидаемого эффекта на другой «почве», я бы называл **«эффектом кукурузы»**.

Проблема

В ходе практической работы в области управления персоналом и управленческого консультирования автор неоднократно сталкивался с подобным «эффектом кукурузы». В основном это касалось внедрения популярных в последнее десятилетие подходов в области управления человеческими ресурсами (УЧР), такими, как внедрение оплаты по результатам труда на основе ключевых показателей эффективности (англ. *Key Performance Indicators, KPI*), управление эффективностью (англ. *Performance Management*), управление талантами (англ. *Talent Management*), командный менеджмент (англ. *Team Management*), управление в стиле коучинг (англ. *Coaching Leadership Style*), оценка по компетенциям (англ. *Competency-Based Assessment*) и др. Динамика отношения к новым технологиям в ходе их внедрения во многих случаях сходная: сначала — большие надежды и эйфория по поводу нового инструмента («как здорово, давайте внедрять!»). Затем, по мере накопления проблем, — охлаждение и разочарование. В итоге — раздражение и скепсис по поводу новых технологий («у нас это абсолютно не работает, и как это вообще где-то может работать?»). К счастью, опыт говорит и о том, что у нас новые управленческие технологии тоже могут успешно работать, но при соблюдении определенных условий. Рассмотрим эти условия.

Все элементы организации взаимосвязаны, поэтому управление персоналом, так же, как и управление другими процессами, необходимо рассматривать в контексте специфики сложившейся в компании системы общего управления. По этой причине невозможно построить эффективную систему управления персоналом, если общая система управления в компании неэффективна. Система стремится к устойчивости, поэтому отторгнёт или кардинально деформирует любую подсистему, которая не будет с ней согласована. В противном случае будет нарушен принцип целостности, и система распадется. Опыт автора показывает, что современные методы управления успешнее применяются в компаниях иностранного происхождения или отечественных компаниях с иностранным капиталом. Причиной успешного применения новых подходов в таких компаниях является не только более уважительное отношение к управленческой технологии, как таковой, но и разделяемая идеология. Идеология касается базовых принципов управления, основанных, прежде всего, на представлении руководства о сотрудниках организации.

Современное управление — это, в первую очередь, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента, и только во вторую очередь — технология.

Для дальнейшего обсуждения взаимосвязи технологии и идеологии нам необходимо определить, что является технологией, и что является идеологией. В рамках данной статьи нам придется ограничиться рабочими определениями и наиболее существенным, с нашей точки зрения, содержанием.

Технология

Технология (от древн.-греч. τέχνη — искусство, мастерство, умение; λόγος — мысль, причина; методика, способ производства) — в широком смысле, совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов технического производства; в узком смысле, — комплекс организационных мер, операций и приемов, направленных на изготовление, обслуживание, ремонт и/или эксплуатацию изделия с номинальным качеством и оптимальными затратами. Вопрос «номинального качества», с нашей точки зрения, является ключевым. Технология включает в себя методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур. При соблюдении технологии люди получают прогнозируемый и достаточно стабильный результат, независимый от позиций и представлений отдельных лиц, участвующих в технологическом процессе. Разумеется, в «гуманитарных» технологиях, в которых имеет место не только воздействие субъекта на объект труда, но и субъект-субъектное взаимодействие, фактор независимости результата от позиции участников выражен несравненно ниже, чем в технологиях «технических». Однако эти технологии, собственно, и призваны нивелировать влияние субъективности и пристрастности людей, задействованных в них.

Причины «нетехнологичности» в российском управлении — это вопрос особый. Думаю, что читатель неоднократно сталкивался с «легким» отношением наших руководителей к соблюдению технологий. «А почему бы не сократить длительность процесса в два раза? Почему нельзя заменить компонент А на компонент С? Зачем нужно уделять столько внимания таким мелочам?». На одном отечественном химическом предприятии технический директор с гордостью говорил мне о том, что они смогли довести производительность установленного японцами еще в советское время агрегата до 115%. Результат не пришлось долго ждать. Агрегат окончательно развалился. Хорошо, что обошлось без взрыва. Еще один наглядный пример: работники шахты Ульяновской, что в Кузбассе, по указанию руководства сознательно блокировали датчики системы газозащитного оборудования (чтобы не останавливать добычу угля). Взрыв на шахте унес жизни 110 человек, в том числе жизнь главного инженера, который, как известно, отвечает за исправность и правильную эксплуатацию всего оборудования предприятия. Нарушение технологий в области работы с человеком обычно не приводит к столь очевидным, как в производстве, негативным последствиям. Хотя итоговый ущерб для организации может быть не меньшего масштаба.

Руководителям предприятий, часто в силу ориентации на срочные, текущие задачи, выгодно принимать решения по управлению персоналом произвольно, а не на основе действующих систем и стандартов. Это экономит их время, повышает их статус в глазах подчиненных и, в то же время, снимает риски того, что будет необходимость принятия такого решения, которое руководитель считает менее желательным. Например, при отборе кандидатов на ключевые должности в компании может работать созданная или внедренная «система», а может — единоличное решение в традициях «ручного руководства». Зачастую второй вариант оказывается предпочтительным. Система объективной оценки может создавать определенную угрозу для руководителя — а вдруг по результатам процедуры пройдет «не тот» кандидат. Поэтому руководителю выгодно сохранить право принятия решения за собой. Результаты объективной оценки могут быть основанием для решения, а могут быть просто «приняты к сведению», если противоречат представлениям лица, принимающего окончательное решение. Это напоминает выборы в квазидемократическом государстве — полностью соблюдается техническая процедура, целью которой является имитация

легитимности. Встречаются и обратные ситуации: слабый, неуверенный в себе руководитель, «прикрывается» независимой экспертизой и как бы снимает с себя ответственность за возможные собственные ошибки. Однако, по опыту автора, такая ситуация возникает значительно реже и риски здесь существенно ниже.

«Технические технологии» имитировать практически невозможно, по крайней мере, очень опасно. В гуманитарных технологиях пространство для имитации значительно больше. Если результаты работы системы противоречат интересам властных лиц, то их могут просто игнорировать или использовать избирательно. В некоторых случаях технологии служат только атрибутикой, оформлением правильности решения, угодного начальнику. Один пример из моей практики: «Председатель правления очень доволен Вашим заключением о кандидате Х. Вы угадали его мысли». Таким образом, критерий «нравится — не нравится боссу» для некоторых представителей заказчика (и недобросовестных исполнителей) может являться ключевым.

Проблема заключается в том, что как только технологии начинают имитировать, они перестают работать.

С какой же идеологией или культурой лучше сочетается «технологизм»? И вообще — серьезное отношение к процедурам и правилам? Под «технологизмом» прежде всего будем понимать ценность установленных правил и процедур и их строгое соблюдение. Противоположным является принятие решения под личную ответственность и «на авось». Есть культуры, различающиеся по отношению к правилам и нормам (например, универсализм — партикуляризм, по Ф. Тромпенаарсу). Партикулярные культуры допускают нарушение правил и норм в особых случаях. Универсалистские культуры в большей степени поддерживают серьезное отношение к установленным правилам и к технологии в частности. Основополагающей моделью для такой поддержки, на наш взгляд, является толкование реальности, апеллирующее к рациональности и научности. В одной организации я с удивлением узнал, что наши заключения по оценке кандидатов перепроверял сотрудник из отдела маркетинга, который в компании пользовался доверием руководства как «специалист-астролог»¹.

Еще одна причина неприятия у нас технологичности заключается в том, что при всей ее внешней корректности, она гораздо более «бездушна», чем система, позволяющая отклоняться от стандартов. Если сотрудник систематически нарушает дисциплину или не обеспечивает выполнение показателей, он должен быть понижен в должности или уволен. Западные менеджеры не могут позволить себе содержать неэффективного работника — «nothing personal». А что у нас зачастую происходит с неэффективным персоналом? Его воспитывают, берут на поруки, дают «последний шанс». *Когда автор проводил проект на Уралмаше², в одном из цехов пропал медный кабель, питающий подъемный кран. В результате цех практически прекратил работу и нёс миллионные убытки. Через три дня кабель нашли. Его отрезал рабочий цеха, чтобы сдать на пункте приема цветных металлов, но не смог перебросить мешок с кабелем через заводской забор. Рабочего разоблачили и издали приказ об увольнении. Коллектив цеха выступил с просьбой простить рабочего, мотивируя это тем, что он хороший работник и к тому же единственный кормилец в семье. Рабочего все равно уволили (чтобы*

¹ Следует отметить, что рациональность в области управления не всегда связана с культурно-образовательным уровнем — практически весь топ-менеджмент данной компании состоял из выпускников физфака МГУ им. М.В. Ломоносова!

² Уралмаш (Уральский машиностроительный завод, г. Екатеринбург) — одно из крупнейших производственных предприятий Урала и Западной Сибири.

другим неповадно было!), что вызвало негативную реакцию рабочего коллектива. Пример говорит о том, что рациональное (технологическое) управленческое решение, противоречащее разделяемым коллективистским ценностям, вызывает негативные реакции персонала. Человек в данной системе ценностей оказался важнее организационной эффективности.

Идеология

Идеология (греч. ιδεολογία, от греч. ιδέα — прообраз, идея; и λογος — слово, разум, учение) — система концептуально оформленных взглядов и идей, выражающая интересы различных обществ, социальных классов и групп, в которой осознаются и оцениваются отношения людей к действительности и друг к другу, а также либо санкционируются существующие в обществе формы господства и власти (консервативные идеологии), либо обосновываются их преобразования (радикальные, революционные идеологии). Идеология не может быть «истинной» или «ложной» — это система идей, основанная на базовых утверждениях относительно реальности, мировоззрение, «ментальные установки», исполняющие роль исходных принципов для практической деятельности.

Если говорить об идеологии применительно к управлению организацией (организационной идеологии), то здесь мы выходим на сферу разделяемых менеджментом представлений и ценностей, т.е. сферу организационной и управленческой культуры. *Организационная культура*, в соответствии с общепризнанным определением Э. Шейна, — совокупность ценностей, представлений, форм поведения, разделяемых подавляющим большинством членов организации (Шейн, 2002). *Под управленческой культурой*, прежде всего, будем понимать господствующий стиль управления, который, как мы покажем далее, также обусловлен не технологиями, а представлениями и ценностями.

Считается, что основное различие между идеологией и культурой заключается в том, что корпоративная идеология строится сознательно, а корпоративная культура — стихийно. На самом деле, грань здесь достаточно размыта — корпоративная культура формируется в реальной деятельности организации, главным образом, поведением высшей управленческой команды (а зачастую просто первого лица) и отражает их ценностные установки и представления о «правильном» управлении. А в какой мере они делают это — стихийно или осознано — определить бывает трудно. Здесь важна не степень осознанности идеологии, а ее влияние. Как справедливо отмечает М. Армстронг, в основе любого подхода, используемого организацией для разработки и реализации стратегий в области человеческих ресурсов, находится философия управления людьми, разделяемая влиятельными членами высшей управленческой команды. Философия управления людьми зависит от того, насколько руководители высшего звена действительно верят в «достижение успеха посредством людей» (Армстронг, 2002).

Управленческая культура, как господствующий в организации стиль управления, теснейшим образом связана с идеологией. Это отражается уже в названиях классических стилей управления, данных К. Левином — авторитарный; демократический; попустительский (анархический). Признанный гуру в области организационной культуры Э. Шейн отмечал, что «как поощрительные, так и контролирующие системы в большинстве организаций основываются на определенных представлениях о сущности человеческой натуры» (Шейн, 2002). От ответа на этот сложный «идеологический» вопрос зависят взгляды на методы управления людьми. Д. МакГрегор еще в 1960 г. заметил, что представления, касающиеся человека, становятся основанием для создания управленческих систем (цит по: Шейн, 2002). Д. Мак-Грегор, в своей «теории X и Y» выделил типы руководителей на основе их пред-

ставлений о своих подчиненных и вытекающих из этих представлений предпочитаемых методах руководства. Руководитель, придерживающийся теории Х, считает своих подчиненных безответственными и инициативными людьми, следовательно, делает акцент на жестком контроле и методах наказания. Руководитель, придерживающийся теории У, видит своих подчиненных мотивированными изнутри и готовыми взять на себя новые задачи, поэтому прибегает к мягким формам влияния — убеждению и поощрению.

Т. Питерс и Р. Уотерман развивая идею Д. МакГрегора влияния представлений о человеке на управленческие практики, вводят принцип интеграции. Взгляды руководителей предприятия относительно управления своими трудовыми ресурсами определяют характер этого предприятия в целом. Основными принципами менеджмента, построенного согласно «теории Х», являются управление и контроль. Для руководителей организации, придерживающейся «теории У», главным принципом становится интеграция и вовлечение персонала в деятельность организации. Интеграционный принцип требует создания творческой атмосферы, в которой члены организации успешнее всего могли бы достичь собственных целей, направляя свои усилия на достижение успеха предприятия. При этом внешний контроль замещается самоконтролем, цели организации интериоризируются, усваиваются работниками как свои собственные, а их достижение удовлетворяет потребность работников в самореализации и самоактуализации. Интеграция означает совместную работу на благо предприятия, позволяющую всем сотрудникам участвовать в результирующем вознаграждении (Питерс, Уотерман-мл., 2005).

Интеграционный принцип, столь убедительно прописанный авторами бестселлера, разумеется, является идеологическим конструктом, призванным повысить эффективность управления организацией. Ценность его, с точки зрения эффективного управления человеческими ресурсами, не вызывает сомнения. Вопрос о том, действительно ли между целями организации и целями сотрудников существует единство, и насколько организации способствуют самоактуализации своих сотрудников, решается неоднозначно. Э. Фромм, анализируя особенности современного (западного) технологического общества, отмечает, что такое общество требует от человека максимальной производительности. «Чтобы достичь подобного результата, людей надо лишить индивидуальности и научить идентифицироваться не с самим собой, а с корпорацией», что, с точки зрения автора, противоречит подлинным интересам личности (Фромм, 2014, с. 206). Однако для организационных психологов, интересы организации и вопросы согласования интересов личности и организации будут всегда иметь первостепенное значение. Остается бесспорным то, что в современном управлении для мотивации персонала все большая роль будет отводиться потребностям высших уровней. С нашей точки зрения, это связано с двумя причинами: а) повышением уровня благосостояния людей и относительным удовлетворением базовых потребностей; б) усложнением характера бизнеса и повышением роли субъективного фактора в обеспечении эффективности организации (It's All About People — все зависит от людей!).

Идея о влиянии представлений о природе человека на стиль управления и систему контроля в организации развивается в модели Г. Лэйна и Дж. Дистефано. В модели делается акцент на то, что стиль управления, система контроля и организационный климат в компании основываются на представлениях о природе человека (варианты: человек изначально «плохой», «нейтральный» или «хороший»).

Таблица 1. Характеристики «культурной» переменной «представления о природе человека» и их вариации в разных организационных культурах Г. Лэйна и Дж. Дистефано (по: Наумов, Виханский, 2003)

Характеристики		Вариации характеристик	
Представление о природе человека		Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»
Система контроля	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Человек изначально «хороший»
Стиль управления	Авторитарный, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Гибкая, основанная на информации
Организационный климат	Противостояние, заключение контракта согласия	Компромисс, уступки	Демократический, участие в управлении
			Сотрудничество, неформальные связи

Как видно из таблицы, убежденность в «плохой» природе человека служит основой авторитарного стиля управления, жесткой системы контроля и противостояния между сотрудниками и администрацией. Убежденность в «хорошей» природе человека способствует гибкой системе контроля, демократическому стилю управления и сотрудничеству сотрудников и администрации.

Другим вариантом развития «Теории X и Y» является концепция организационного роста Литвина-Стрингера, которая раскрывает механизмы влияния организационной среды на ценности и представления человека. Авторы сумели гармонично объединить теорию Д. МакГрегора с теорией поля К. Левина (Litwin, Stringer, 1968). Как известно, поведение человека, по К. Левину, детерминировано не личностными свойствами и не особенностями среды, а той конкретной целостностью, в состав которой входит и личность, и ее психологическое окружение. Это единство конкретного субъекта и конкретного окружения Левин назвал психологической ситуацией или «жизненным пространством» (life space). Поведение есть функция жизненного пространства: $B = f(LSp)$. Человек и среда — два полюса (момента) одной и той же психологической ситуации (жизненного пространства). Поэтому $B = f(LSp) = f(PE)$, где B — поведение (Behavior), P — личность (Personality), E — среда (Environment). При этом К. Левин подчеркивает, что «среда» в его теории — это «внешнее поле конкретных сил и воздействий», а личность — «внутреннее поле» систем и напряжений. В этом уравнении человек (P) и его среда (E) должны рассматриваться как переменные, которые зависят друг от друга. То есть $E = f(P)$. Обратное так же верно — $P = f(E)$. Чтобы понять или предсказать поведение, нужно рассматривать человека и среду как одну констелляцию взаимозависимых факторов.

Под «внешним полем» у Дж. Литвина и Р. Стрингера понимается организационная среда (культура), складывающаяся из множества взаимосвязанных факторов и формирующая отношение сотрудников к работе, людям, творчеству, карьере и т.д. Изменяя параметры «внешнего поля», можно оказывать глубокое воздействие на личность и ее ценности. Работа на предприятии с «высокой» организационной культурой развивает потребности сотрудников в уважении, признании, причастности, самореализации и т.д. Иначе говоря, теория раскрывает механизмы влияния организационной практики на ценности и представления человека. Авторами выделяются факторы организации, по-разному влияющие на те или иные потребности человека. Для трансформации поведения работника (управления его поведением) появляются новые возможности — путем изменения внешней для работника среды, а также путем комбинированного воздействия одновременно на его личность и среду. Преимущества модели: очевидно, что легче изменить обстоятельства и окружение,

чем личность. Особенно это актуально для малого бизнеса и вообще для малой группы (в большой организации изменить внешнюю среду значительно труднее).

Развивая идею влияния роли идеологии на управление, нельзя обойти вниманием еще один важный аспект представлений о человеке — способности человека к изменению и развитию. «Является ли наше благолепие или греховность врожденной и не зависящей от нас, или же вера и работа над собой способны избавить нас от злого начала и привести к спасению?» (Шейн, 2002, с. 121.). Если исходить из того, что конкретный человек такой, каким его создала природа (генетика), то здесь все предопределено. В рамках данной модели диапазон действий менеджмента ограничивается тщательным отбором, подбором под конкретное место, а в случае ошибки, если человек оказался «неправильным», своевременным его увольнением. Модель, делающая акцент на динамику и развитие сотрудника, существенно расширяет возможности работы с «человеческим материалом».

Современные методы управления человеческими ресурсами, например, управление талантами, управление в стиле коучинг, ориентированы не столько на актуальные характеристики сотрудников, сколько на их будущие возможности и потенциал. Какие представления о сотрудниках доминируют в сознании российских руководителей? Проведенный Службой исследований компании HeadHunter в 2014 году опрос показал, что система штрафов существует в каждой третьей отечественной компании (Кантровиц, 2014.). И это несмотря на то, что Трудовой кодекс РФ запрещает штрафы работников! Удержание из заработной платы штрафов за дисциплинарные проступки или невыполнение планов и заданий законом не предусмотрено. Здесь важен не сам факт нарушения ТК РФ. Важно то, что многие руководители убеждены, что отрицательная мотивация гораздо эффективнее положительной, ведь она заставляет людей бояться, а значит — повышает работоспособность и ответственность. При этом они обычно забывают о том, что подчиненный, который боится потерять, никогда добровольно не возьмет на себя ответственность за новую и сложную задачу, поэтому инициатива в таких организациях обречена на вымирание.

Ярким отражением идеологического сдвига в моделях управления является концепция управления человеческими ресурсами (УЧР). Следует подчеркнуть, что дело здесь не просто в смене предыдущего популярного названия «управление персоналом» на более современное «управления человеческими ресурсами» и не в «ребрендинге» кадровых служб, а в смене доктрины управления. Прежде всего, УЧР — это стратегический подход. Он ориентирован не столько на поддержание текущей эффективности предприятия, сколько на достижение его конкурентоспособности в будущем. Персонал рассматривается как «ключевой стратегический ресурс» для достижения конкурентного преимущества. В будущем (а в развитых странах уже сейчас) конкурентное преимущество будут иметь компании, приобретающие, развивающие и использующие ключевой ресурс эффективнее, чем их конкуренты (Армстронг, 2002). В условиях современного бизнеса человек становится главным активом предприятия, основным «инструментом» достижения организационных целей.

Следует отметить, что в концепции стратегического управления конкурентное преимущество, это то, что создается внутри компании. Его нельзя купить или приобрести извне каким либо еще способом. Например, лучший персонал, купленный на рынке по высокой цене, также легко может быть перекуплен нашими конкурентами. В организации должна быть система, воспроизводящая человеческий капитал, выращивающая его. Поэтому в центре внимания подхода УЧР — человек. Причем, в отличие от подхода «Управление персоналом» это не любой сотрудник, а человек, обладающий особыми качествами — самостоятельный, ответственный, свободный и талантливый. Таким образом, внимание руководства и ресурсы не «размазываются» равномерно по всему штату сотрудников, а достаются

лучшим. Поэтому внутренняя среда, психологический климат в данном случае не для всех сотрудников является благоприятным.

Наиболее важной областью УЧР является управление эффективностью (performance management), в рамках которого результативность работы сотрудника периодически оценивается. Результаты деятельности используются как отправная точка для постановки новых целей, мотивации и постоянного развития каждого сотрудника. По данным глобального опроса руководителей кадровых служб в последнее время обозначился явный тренд на работу по «улучшению» имеющегося в компаниях персонала. Компании в большей степени ориентированы на внутреннее развитие персонала, чем на найм внешних сотрудников (57% в 2014 году, по сравнению с 49% в 2013г.). В 2014 году внешний найм входит в пятерку приоритетов HR только в США (Кантровиц, 2014).

Другой актуальной областью УЧР является повышение приверженности персонала компании. Опять же, упор делается на ключевой, наиболее востребованный на рынке персонал. Низкоэффективный персонал обычно обладает высоким уровнем приверженности и лояльности, поэтому дополнительных усилий организации по повышению лояльности данной категории персонала не требуется. Но это, так называемая «вынужденная» лояльность людей, которые понимают, что «лучше синица в руках...». В рамках УЧР разрабатываются и внедряются дифференцированные системы вознаграждения, основанные на результатах труда и личной компетенции. Справедливость (прозрачность) процедур, равенство участников перед ними являются базовыми принципами разработки таких систем.

Идея интеграции и партнерства лежит в основе управления человеческими ресурсами. Процесс управления строится на принципах договоренности равноправных субъектов и взаимного соблюдения обязательств — цели согласовываются в рамках процедур управления эффективностью (performance management). В основе управления трудовыми ресурсами — позиционная власть и подчинение, которые обеспечивают приемлемый уровень функционирования предприятия. В этом смысле «управление трудовыми ресурсами» — конструкт индустриального общества, а «управление человеческими ресурсами» — конструкт общества постиндустриального, требующего другого отношения к человеку.

Управление человеческими ресурсами как идеологическая основа современных инструментов работы с персоналом

В течение последних двух десятилетий большинство новых идей и инструментов работы с персоналом создавались и проверялись в рамках концепции УЧР. Это касается, прежде всего, таких направлений, где в основу положено представление о человеке как о самостоятельном и активном субъекте: развитие лидерского потенциала и управление талантами (Leadership Development and Talent Management); управление достижением результата (Performance Management system); вознаграждение по результатам труда (Performance Related Pay); командный менеджмент (Team Management); управление в стиле коучинг (Coaching Management Style); непрерывное обучение и развитие (Lifelong Learning); построение самообучающейся организации (Learning organization) и др. Все эти популярные программы основываются на идее, что в эффективных организациях сотрудники все больше мотивируются изнутри и с опорой на потребности высших уровней. Таким образом, внедрение инструментов УЧР предполагает определенную совокупность убеждений и предположений о человеке, т.е. определенный тип организационной идеологии и культуры. Игнорирование культурных

традиций приводит, как минимум к серьезному сопротивлению нововведениям, а зачастую к невозможности их имплементации.

Однажды, к автору данной статьи обратился руководитель кадровой службы территориального предприятия крупной нефтяной отечественной компании с запросом на проведение тренинга по оценке персонала для линейных руководителей. Причиной обращения послужило то, что незадолго до этого из головного офиса во все филиалы пришел приказ о дифференцированной выплате премии по итогам года на основании оценки непосредственным руководителем ключевых показателей деятельности (англ. Key Performance Indicators, KPI) и уровня развития компетенций сотрудников. Список компетенций с индикаторами прилагался. В ходе проведения трехдневного тренинга выяснилось, что проблема даже не в том, что на данном предприятии не была внедрена система KPI, а о компетенциях имел представление только руководитель кадровой службы. Проблема была в том, что все сотрудники предприятия жили в маленьком провинциальном районном городке, где все личные отношения имели долгую историю и даже на работе оставались неформальными. На протяжении последних десятилетий премия по результатам года выплачивалась пропорционально должностному окладу и с учетом стажа работы на предприятии. И в справедливости такого подхода никто не сомневался. Теперь же, руководители должны были своим решением кому-то увеличить, а кому-то снизить величину годовой премии (величина премиального фонда предприятия оставалась фиксированной). Выплаты должны были быть дифференцированными, за «уравниловку» грозило наказание из центра. Значительная часть нашего тренинга ушла на снятие напряжения и обсуждение «этических» вопросов. Все вместе мы смогли найти компромисс, который бы не потребовался, если бы руководство кадровой службы головного офиса внедряло свои программы с учетом ситуации на местах.

В последнее время концепция УЧР преподносится как единственно верный процесс, пригодный для всех компаний. При этом не учитывается, что разные организации требуют разных подходов к управлению персоналом. При внедрении технологий УЧР необходимо, чтобы не только высшее руководство и HR-менеджеры, но и линейный менеджмент разделяли ценности культуры самостоятельности и ответственности человека. *Иначе, технологии УЧР работать не будут либо будут реализованы в искаженном, деформированном варианте.* Нам представляется, что внедрению современных технологий УЧР вредят, прежде всего, плохо продуманные и поспешные инициативы, возможно, под воздействием модных тенденций или в результате плохо проведенного анализа «наилучшей практики», которая не соответствует условиям конкретной организации. Второй причиной является неготовность линейных менеджеров, которые, должны играть решающую роль в ее реализации (например, умение ставить цели, обеспечивать обратную связь и помогать в подготовке и реализации планов личного развития подчиненных и процесса управления их эффективностью). Управление человеческими ресурсами — это функция линейного менеджера, а не службы персонала!

Современные технологии УЧР строятся на базе индивидуалистической либеральной идеологии, в центре которой находится независимая, ответственная и уважающая себя личность, которая мотивируется «внутренним пряником», а не кнутом. Речь идет об идеальных представлениях, которые могут быть явными или неявными (имплицитными), однако, служат ориентиром для построения системы УЧР. Внедрение УЧР предполагает отход от патерналистской, командно-контролирующей идеологии организации (культуры). Нам представляется, что модель УЧР в большей мере соответствует реалиям жизни западных компаний. Однако М. Армстронг также замечает, что и в западных компаниях внедрение УЧР не всегда приводит к желаемому результату: «Степень проникновения в организации практики

УЧР была напрямую связана с наличием в организации открытых отношений, взаимного доверия и ответственности руководителей за выполнение данных обещаний» (Армстронг, 2002, с. 30). Собственный опыт работы в организационном консалтинге позволяет нам выделить следующие мотивы внедрения новых технологий в управлении персоналом.

- «Чтобы было как у передовых компаний» (стремление приблизиться к лучшим практикам).
- «Новый энергичный директор по персоналу активно продвигает идею. Давайте дадим ему шанс. Вдруг что дельное получится».
- Любопытство и экспериментирование первого лица (собственника).
- Головная компания (западная) задает основы кадровой политики и стандарты.
- Целостный, интегрированный подход, поддержка разработанной бизнес-стратегии посредством функциональной стратегии (УЧР).

С нашей точки зрения, последний мотив позволяет прогнозировать наиболее благоприятные результаты. *Основная проблема наших организаций – отсутствие синергии, согласованности системы HR со стратегией и культурой.* Более того, в малых и средних организациях часто можно столкнуться с полным отсутствием сформулированной стратегии, а в крупных — с ее формальностью, оторванностью от реальности. Политика головной (западной) компании также повышает вероятность внедрения новых технологий в управлении персоналом, но в этом случае они, как правило, искажаются, приобретают местную специфику. В остальных случаях прогноз неопределенный.

Наиболее важным критерием вероятности успешного внедрения являются установки первых лиц относительно людей, работающих в компании. Эти установки консультант может попытаться выявить в ходе интервью с руководителями, например, попросив рассказать об особенностях подчиненного персонала или управленческой команды. Из этого будет понятно, какие данные об оценке руководитель ожидает от провайдера консультационных услуг, и как эти данные будут использоваться. Однако не все заказчики склонны откровенничать с консультантом, особенно на начальном этапе совместной работы. Отношение к персоналу проявляется косвенно, в процессе реализации проекта. *Однажды, при проведении центра оценки автор проводил интервью с одним из руководителей службы безопасности крупной организации. В его обязанности входило сохранность имущества компании. На мой вопрос, как бороться с хищениями, он ответил: «Люди должны знать, что за ними постоянно следят. Любой человек, если он видит, что можно украсть безнаказанно, обязательно украдет. Потому что у людей такая физиология». На интервью я записал эту фразу дословно. Меня поразило не то, что человек с высшим образованием перепутал физиологию с психологией, а прямота и абсолютная убежденность, с которой он делился своими представлениями.*

Примеры из практики

Как было показано выше, понимание управленческой идеологии необходимо для успешного поведения проектов, но, как правило, идеология не формализована, даже если в компании имеется прописанная кадровая политика. Как известно, любой проект надо начинать с организационной диагностики, негативное представление руководства о собственных сотрудниках можно обнаружить уже при анализе управленческой документации, обнаружив:

- должностные инструкции, включающие более ста пунктов функциональных обязанностей (для защиты работодателя от недобросовестных сотрудников!);

- доминирование в организационной документации предприятия (приказах, регламентах, положениях) фактов наказаний и угроз наказаний;
- наделение ответственностью без предоставления необходимых (закрепленных в должностной инструкции) полномочий;
- применение в процедурах оценки кандидатов методов, выявляющих склонность к противоправному поведению (например, полиграфа);
- использование в процедурах отборочных интервью элементов провокаций и психологического давления на кандидата;
- пролонгированный (более трёх месяцев) период исполнения обязанностей в вышестоящей должности, без назначения на должность (вечный И.О.) и др.

Все это внешние проявления, выражаясь клиническим языком, «симптомы», отражают внутренние проблемы организации и доминирование «теории Х». Одно из направлений управленческого консультирования — помощь в оценке персонала, как никакое другое, позволяет выявить реальное отношение руководства к своим работникам. Так происходит потому, что прояснение запроса состоит именно в определении той модели человека, из которой исходит руководство компании-заказчика в оценках своих сотрудников. Рассмотрим «маркеры» отношения к персоналу на примере проведения проектов по оценке персонала методом Центра оценки (ЦО). Практический опыт автора свидетельствует, что высокое качество проекта по оценке персонала зависит от ряда, на первый взгляд, внешних факторов (Табл. 2).

Таблица 2. Признаки отношения к персоналу на примере Центра оценки

«Слабый» Центр оценки	Качественный Центр оценки
Обычно неожиданный старт. «Вышли на Вас, потому что поступило задание срочно провести оценку персонала». Выбор провайдера по минимальной цене. Жесткий торг.	Запланированное заранее мероприятие. Выбор провайдера на основе рейтингов качества или на основе предшествующего позитивного опыта сотрудничества.
С провайдером общается специалист кадровой службы, который сам не принимает решения. Доступ к первому лицу затруднен.	С провайдером общается первое лицо компании и управленческая команда. Решения принимаются сразу, в процессе переговоров.
Предлагается провести ЦО по имеющейся в компании (обычно низкого качества) модели компетенций, либо предлагается провайдеру самому определить набор компетенций.	Первое лицо и управленческая команда активно участвует в разработке (доработке) модели компетенций и поведенческих индикаторов.
Предлагается упростить процедуру (сократить время проведения, увеличить размеры групп участников, проведение в помещениях, не соответствующих требованиям стандарта ЦО.)	Полностью принимаются предложения провайдеров по процедуре и условиям проведения ЦО.
По возможности снимается задача предоставления обратной связи участникам. Результаты оценки доступны только администрации предприятия.	Упор на предоставление развивающей обратной связи консультантов участникам. Совместная разработка планов индивидуального развития.
Явка участников срочная, зачастую в приказном порядке, воспринимается участниками как аттестация с вероятными негативными последствиями. Высокий уровень эмоционального напряжения.	Предварительное информирование и разъяснение целей мероприятия. Максимально щадящая, бережная атмосфера проведения, ориентация на развитие «слабых компетенций».
Отсутствие на мероприятии первого лица. Делегирование провайдерам разъяснения цели мероприятия (мотивирующего выступления).	Участие на открытии мероприятия первого лица, мотивирующее выступление, связь ЦО с актуальными целями и стратегией компании.
При презентации итогового отчета акцент на негативной информации (слабости и недостатки) на каждого участника. Подтверждение собственных убеждений.	Акцент на выявленные сильные стороны и возможности дальнейшего профессионального и карьерного развития.

Поясним значения некоторых указанных в таблице факторов: «Слабый» ЦО обычно бывает срочным (потому, что руководитель распорядился) и в качестве представителя заказчика обычно выступает не очень квалифицированный сотрудник службы персонала. С первым лицом компании обычно контакта нет. Первое лицо, как правило, не интересуется (или как бы не интересуется) ходом переговоров с провайдером. Однако все последующие шаги осуществляются после доклада ответственного специалиста и получение одобрения сверху.

Восприятие целей ЦО участниками, их ожидания — хороший индикатор отношения к людям. В некоторых компаниях люди заходят в аудиторию и спрашивают: «здесь ли будет проводиться аттестация?». Несмотря на предварительное информирование, они не отличают ЦО от аттестации. В таких ситуациях, несмотря на то, что консультанты заверяют участников в том, что никто не сомневается в их соответствии занимаемой должности, люди все равно опасаются последствия оценки. В одной из структур Газпрома при проведении ЦО «ощущалось», как «воздух дрожал от наполняющего его страха». С другой стороны, автор работал с организациями, в которых сотрудники сами просят администрацию направить их на оценку. Точно так же, как в одних компаниях люди сами устанавливают для себя более высокие KPI, в других — «отбиваются» от KPI насколько это можно. Их мотивы понятны — в одних условиях это дополнительная опасность, в других — новая возможность. И дело здесь не столько в особенностях личности, сколько в специфике организации.

Игнорирование реакций и чувств персонала. Однажды на одном проекте мы узнали, что параллельно с нами ту же группу участников оценивает другой провайдер («для более надежной оценки»!). Такое «негуманное» отношение не могло не отразиться на настроениях и реакциях участников в ходе ЦО. Бережное, щадящее отношение к сотрудникам характерно для качественного ЦО. Руководители в таких компаниях понимают, что любая оценка содержит в себе риски и стрессы для участника, поэтому просят провести оценочную процедуру максимально доброжелательно и корректно.

Очень важный маркер — *оценка без обратной связи*, когда результаты оценки остаются исключительно достоянием руководства (первого лица и директора по персоналу) компании. Экономия на обратной связи является не только отражением экономических интересов компании, но и, зачастую, отражением идеологии работы с персоналом. Руководитель, придерживающийся такой идеологии, уверен, что информация о сотрудниках нужна только ему, для принятия решения. Сотрудникам обратная связь не нужна, и даже может быть вредной — вдруг он возомнит о себе «бог знает что» и начнет искать себе другую работу. Тот факт, что правильно представленная обратная связь обычно меняет в лучшую сторону мотивацию и поведение людей, не признается.

Как известно, ЦО является очень трудоемкой, но наиболее валидной технологией оценки персонала. Однако при отсутствии соответствующей идеологии эта технология может выступать очередной аттестацией, стать головной болью для сотрудников, стремящихся избежать еще одну проблему. В результате получается низкое качество результата (оценки), низкий уровень удовлетворенности участников при сопоставимом уровне затрат. Передовые практики УЧР базируются на постулате о том, что человек по природе своей хорош, и задача менеджера состоит в том, чтобы помочь ему стать еще лучше. Такая установка приводит к развитию «субъект-субъектных», а не «субъект-объектных» связей между руководителем и подчиненным. Если руководитель убежден в том, что по своей природе «человек плох», и ничего с этим нельзя сделать, то он будет реализовывать авторитарный стиль, основанный на тотальном контроле и угрозе наказания. В этом случае, результаты самых передовых HR практик будут использоваться в соответствии с его базовыми установками — можно ведь и

результаты качественно проведенного центра оценки использовать как увесистую дубину. И если у руководителя предприятия нет «необоснованных иллюзий по поводу природы человека», лучше не пытаться внедрять «идеологически враждебные» HR-практики, например, не проводить центр оценки, а ограничиться традиционной аттестацией персонала. В данной организации пользы от нее может быть больше и заказчик получит то, в чем он действительно нуждается.

Наверняка внимательный читатель уже заметил, что в данном тексте акцент был смещен на негативные моменты применения современных HR-технологий. Автор при этом ссылается на личный опыт. Может быть, ему просто не повезло? Есть ли в его опыте позитивные примеры? Конечно, есть! Полное название организации, к сожалению, мы не можем указать по этическим соображениям, но этот пример абсолютно реальный.

ОАО «XXXX БАНК»: как менялся менталитет менеджмента

До 2009 года это был типичный российский банк эпохи перестройки со средним размером активов. Затем контрольный пакет акций покупает зарубежная банковская группа, которая в настоящий момент контролирует 100% акций данного Банка. Казалось, все понятно — банк купила западная компания, и менеджмент стал западным. Однако после покупки банка и до сегодняшнего дня, за исключением нескольких экспатов³, высшие посты занимают те же самые люди, которые работали в банке до смены его собственника. О том, каким образом в тот момент внедрялись новые методы управления персоналом, мне рассказала заместитель директора по персоналу, Татьяна С. Когда банк купила западная банковская группа, внедрение новых методов УЧР, таких, как управление эффективностью, управление талантами, управление организационной культурой, потребовало кардинальной перестройки приоритетов управленческого персонала. Основная установка была сделана на то, что люди — это главное (It's All About People). И это не пустой лозунг. Автор на протяжении последних двух лет проводит оценку управленческого персонала в данной организации и убедился, что банк действительно заботится о своих людях, поощряет высокие достижения и инициативу, стараясь создавать условия для профессионального роста и максимальной реализации каждого сотрудника. Отмечается высокий уровень лояльности и удовлетворенности работой в компании, несмотря на высокий уровень производственной нагрузки (эксплуатации) персонала. Все отмечают благоприятный психологический климат и «человеческое» отношение к персоналу. В данном банке даже проводится периодическая оценка уровня удовлетворенности в разрезе подразделений, что является KPI для руководителя подразделения.

В банке внедрение новых технологий проводилось небольшими шажками, но при этом упор делался не на идеологию, а на практику. Прежде всего, все руководители прошли курсы по введению в коучинг. Тем самым им было показано, что от управленческого персонала ожидают развития, но не просто участия в тренингах, а личной ответственности за собственное развитие. Параллельно проводилась идея, что ответственности за развитие своих подчиненных лежит на линейных менеджерах, а не на службе персонала. Функции службы персонала все больше смещались в сторону методологии и консультативной поддержки управления персоналом. Разумеется, сам факт того, что в основу обучения руководителей был положен коучинг, говорит о том, что у руководства компании уже имелось необходимое для этого метода представление о человеке. А именно: качества человека не заданы изначально, а разви-

3 Экспатриация — временное или постоянное выдворение человека за пределы страны, обычно сопряжённое с лишением гражданства. Экспатриант — лицо, подвергнутое экспатриации. Экспат — сленговое название для иностранных специалистов или руководителей, работающих по контракту в российских компаниях (прим. ред.)

ваются на протяжении всей профессиональной деятельности; человек хочет развивать свои компетенции; человек является субъектом (определяет и несет ответственность) собственного развития. Когда я спросил одного из заместителей Председателя банка, как им удалось кардинально перестроить систему управления банка, практически не прибегая к замене управленческого персонала. Он мне ответил: «Дело в том, что люди меняются»!

В соответствии с политикой головной компании было организовано проведение ежегодной оценки всего персонала, ориентированной на развитие. При этом, основной упор делался на проведении неформальной беседы с подчиненными с максимально возможным дистанцированием от аттестационных мероприятий и вопросов материального стимулирования. Основной упор делался не на оценку прошлого, а на планирование будущих улучшений. Сотрудники, планировавшиеся руководителями к увольнению, просто не проходили эту процедуру. Тем самым снималась дополнительная нагрузка на руководителей. Сама процедура проведения оценки реализовывалась по типу «обучение действием» (Learning by Doing). Предлагалось просто побеседовать с подчиненными. Результаты проведения собеседований обсуждались на специально организованных для руководителей сессиях. Потом практика проведения эволюционировала, становилась все более структурированной и углубленной. Со стороны головной компании контроль был минимальный, поэтому можно было реализовывать подходы, работающие в рамках местной культуры. Был взят стратегический курс на развитие человеческих ресурсов. Большая часть этого процесса была направлена на формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию.

Этот случай подтверждает то, что наличие ценностного отношения к человеку, «вера в человека» в высшем менеджменте есть базовое условие внедрения в ежедневную практику современных методов управления персоналом. Человеческий капитал произрастает и множится только там, где к людям относятся «по-человечески»! Однако само внедрение не всегда требует наличия разделяемой «веры в человека» со стороны среднего и низового менеджмента. Традиционный подход предполагает сначала разработку и внедрение в практику организационной жизни нового корпоративного мировоззрения, основанного на ценностях – определение набора недостающих в компании ценностей, их формализацию и трансляцию на нижележащие уровни управления, проведение PR-кампании, поощрение сотрудников, ведущими себя в соответствии с новыми ценностями. Таким образом, сначала мы готовим идеологическую «почву», а потом внедряем нужные технологии. Данный опыт показывает, что в некоторых случаях технология может идти впереди идеологии. В некоторых — параллельно. И тогда внедренная технология подкрепляет новую идеологию. Получается реально, а не «бумажно». Этот пример наглядно демонстрирует то, как работает «поле» (концепция организационного роста Литвина—Стрингера). Руководство компании сначала изменило параметры «внешнего поля», показало, что надо делать и при этом обеспечило благоприятный, комфортный климат для внедрения новых методов. Слов было мало, а работы много. В конечном счете, новые практики прижились, что не могло не отразиться на ценностях и представлениях линейного менеджмента компании.

Банк победил в номинации «За высокое качество обслуживания клиентов» Национальной банковской премии – 2013. Мы все хорошо знаем, что клиентоориентированность является ключевым конкурентным преимуществом компаний и многие хотели бы ее повысить. При этом нужно понимать, что позитивное отношение персонала к клиенту нельзя достичь путем штрафов и угроз. Она возможна только тогда, когда руководство проявляет «человеческое» отношение к своим сотрудникам, и сотрудники комфортно чувствуют себя на рабочих местах. В основе уважения к клиенту лежит уважение руководства к человеку, обслуживающему клиента.

Важные для практики выводы

1. Важно изучать «идеологические» представления руководителей компании, чтобы четко представлять, какие инструменты в области работы с персоналом дадут лучший результат в данной организации.
2. По возможности, надо «подтягивать» заказчика под идеологию УЧР. Оптимальной здесь может быть роль персонального консультанта в случае установления неформального контакта с лицом, принимающим решение.
3. Не навязывать своим заказчикам (внутренним и внешним) услуги, которыми они не смогут в полной мере воспользоваться по «идеологическим соображениям». В случае невозможности повлиять на идеологию, предлагать инструменты, адекватные установившейся практике управления, либо прекратить отношения с данным клиентом.

Ключевая проблема в организационном консультировании состоит в определении системы представлений (как эксплицитных, так и имплицитных) высшего руководства о людях и наиболее эффективных способах управления сотрудниками, распространяемая на нижележащие уровни менеджмента. Система представлений руководства, типы контроля над человеческими ресурсами, полностью определяет возможности применения тех или иных кадровых технологий. Попытки имитации HR-технологий приводят не только к дискредитации самой технологии, но и к утрате доверия персонала к кадровым службам. В случае если представления высшего руководства неявны или противоречивы, следует отдавать приоритет внешним «маркерам» системы управления, специфическим симптомам, отражающим ту или иную управленческую идеологию. Внешние маркеры можно обнаружить в организационной документации предприятия, а также в особенностях поведения представителей заказчика в ходе реализации проекта.

Внедрение новой управленческой идеологии возможно только при поддержке первого лица и его непосредственного окружения. Само внедрение не всегда требует наличия разделяемой «веры в человека» со стороны среднего и низового менеджмента. Поэтому основной упор следует делать на поэтапные действия в рамках новой технологии, а не на пропаганду гуманного отношения к человеку. Опыт показывает, что в некоторых случаях технология может идти впереди идеологии. В некоторых — параллельно. Если технологию удастся внедрить, она подкрепляет новую идеологию. Пропаганда (PR-компания) для трансформации ценностей организации имеет не основное, а вспомогательное значение. Службы персонала отечественных компаний, если они хотят соответствовать современным условиям, обречены на использование имеющихся в этой сфере технологических разработок развитых стран. Это как раз тот путь, который принято называть инновационным. Однако, бездумное заимствование, игнорирование идеологии и ценностей, лежащих в основе этих технологий, приводит не только к неэффективным затратам людских и финансовых ресурсов, но и дискредитации самих этих технологий.

Использование западных технологий управления персоналом без анализа идеологии менеджмента является рискованным и бесперспективным. Попытки прямого переноса не только провоцируют дискредитацию конкретных технологий и технологического подхода в целом, но и снижают доверие к внешним консультантам и сотрудникам кадровых служб. *Если кадровые технологии не работают в данной конкретной организации, нужно искать причины «отказа» не в самой технологии, а в той идеологии управления компанией, которую прижившиеся в компании управленческие практики отражают и обслуживают.*

Литература

- Армстронг, М. (2002). *Стратегическое управление человеческими ресурсами*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.
- Кантровиц, Т. (2014). *Отчет о глобальных тенденциях в оценке персонала за 2014 год* [Электронный ресурс]. URL: <http://www.shl.ru>. (Дата обращения: 25.12.2014)
- Наумов, А.И., Виханский, О.С. (2003). *Менеджмент*. 3-е изд. М.: Гардарики.
- Питерс, Т., Уотерман-мл., Р.Х. (2005). *В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки*. М.: Вильямс.
- Фромм, Э. (2014). *Душа человека. Революция надежды*. М.: АСТ.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge, Harvard University Press.

Human Resource Management: Technology and Ideology

Evgeny MASLOV

Association of Business Excellence (ABM Ltd.), Moscow, Russia

Abstract. The article is an attempt to understand the reasons why the abroad recognized and effective technology of personnel management do not work in a Russian companies. The reasons are considered: 1) ignoring the basic conditions for personnel management; 2) attempts to speed up and simplify the process; 3) simulation technology in favor of the persons concerned; 4) lack of necessary skills management personnel; 4) non-complementary technology used in relation to the dominant ideology of the organization management. Introduced an operational definition of the concepts "technology" and "ideology", as well as the "ideology of management". Substantiates the close relationship between efficiency of technologies and the dominant ideology in the organization of management, especially management representations of a typical employee. The author shows some surface markers (symptoms) that appear in the course of consulting projects can serve as indicators behind them managerial ideology, and describes how these characteristics affect the quality of the project. The author cites the example of the successful transformation of the ideology of the company's management through the phased development of the new technology work with the staff. At the same time as the model uses the Litwin&Stringer's concept of organizational growth. It concludes with recommendations for the introduction of advanced technologies of personnel management, which can be useful for professionals working in the field of organizational psychology.

Keywords: technology, ideology, organizational culture, management culture, human resource management, human capital, organizational values.

References

- Armstrong, M. (2002). *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management]. M.: INFRA-M.
- Fromm, E. (2014). *Dusha cheloveka. Revolyutsiya nadezhdy* [The Soul of Man. Revolution of Hope]. M.: AST.
- Kantrovitz, T. (2014). *Otchet o global'nykh tendentsiyakh v otsenke personala za 2014 god* [Report on global trends in the evaluation of staff for 2014]. URL: <http://www.shl.ru>. (Data obrashcheniya: 25.12.2014)
- Litwin, G.H., Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organization Climate*. Cambridge: Harvard University Press.
- Naumov, A.I., Vikhanskij, O.S. (2003). *Menedzhment* [Management]. 3-e izd. M.: Gardariki.
- Peters, T., Waterman-Jr., R.H. (2005). *V poiskakh sovershenstva. Uroki samykh uspekhnykh kompanii Ameriki* [In Search of Excellence. The lessons of the most successful companies in America]. M.: Vil'yams.
- Shein E. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational Culture and Leadership]. SPb.: Piter.



Социально-психологический тренинг профессиональных навыков: проблема переноса

НИЧЕПОРУК Людмила Михайловна

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Данная работа посвящена феномену переноса знаний и умений, полученных в тренинге, в реальную жизнь, в частности, на рабочее место. Изучается влияние на перенос таких факторов, как дизайн тренинга, особенности организации, личностные характеристики участников тренинга, а также типы мотивации. Перенос тренинга определяется как эффективное и длящееся приложение участниками тренинга знаний и навыков, полученных в тренинге, и на рабочих местах, и вне работы. В качестве исследовательской базы были использованы результаты опроса сотрудников компании, принимавших участие в тренингах по развитию различных профессиональных качеств. В исследовании были получены результаты, описывающие тип и силу связи между переносом и личностными характеристиками участников тренинга, тренинг-дизайном и рабочими условиями. Были получены интересные результаты, касающиеся связи типа мотивации участников тренинга и степени переноса. Были обнаружены также некоторые спорные моменты, которые представляют интерес для дальнейших исследований по данной теме. Результаты исследования позволяют сделать выводы о том, как повысить степень переноса и, соответственно, эффективность тренинга. Данное исследование может быть полезным специалистам, работающим в сфере обучения и развития персонала.

Ключевые слова: эффективность тренинга; перенос в тренинге; трансфер тренинга.

Введение

В современном мире в большинстве областей жизни постоянно происходят изменения, которые не только приводят к значительному усложнению повседневного существования каждого человека, но и способствуют повышению профессиональных требований к сотрудникам различных организаций. Для того чтобы работники компаний могли идти в ногу со временем, работали качественно, имели возможность развиваться, большинство организаций практикуют такую форму обучения, как тренинг. Но в связи с использованием тренинга неизбежно возникают вопросы: достиг ли данный конкретный тренинг поставленных целей, как оценить его результаты, как узнать, используют ли сотрудники в своей работе то, что узнали / освоили на тренинге?

Если говорить о том, насколько сотрудники переносят усвоенное в тренинге в реальную жизнь, то в литературе можно найти весьма разнообразные данные. В различных исследова-

ниях было подсчитано, что только около 10% всего опыта обучения переносится из тренинговой среды в рабочую. Г.П. Виксли и К.Л. Лэтхам также подчёркивают, что, несмотря на то, что около 40% содержания тренинга переносится сразу после тренинга, количество переданного падает до 25% через шесть месяцев и до 15% процентов после одного года (Wexley, Latham, 2002). Это говорит о том, что с течением времени участники становятся менее способными к сохранению и использованию информации, полученной в тренинге. Кроме того, это указывает на то, что достаточно большая часть времени и денег, вложенных в тренинги, не окупается полностью, так как только небольшой процент тренингов дает эффективный и постоянный перенос на рабочее место (Velada et al., 2007). **Изучение феномена переноса необходимо сегодня, в том числе, и для уточнения уже известных данных.** Существует достаточно большое количество зарубежных исследований, посвященных проблеме переноса. Однако в отечественной практике практически не уделено внимания феномену переноса в рамках тренинга. Так, нам удалось обнаружить упоминание о переносе усвоенного на тренинге в исследовании, посвященном изучению влияния различных психологических тренингов на профессиональную и личностную динамику работников органов внутренних дел, принимавших в них участие. Это исследование было проведено в Донбассе¹. Но других упоминаний в русскоязычных публикациях феномена переноса в контексте тренинга нам обнаружить не удалось.

В связи с изложенным выше мы решили провести исследование, посвященное проблеме переноса. Целью нашего исследования является выявление факторов, обеспечивающих перенос знаний и умений, полученных в тренинге, на рабочее место. Помимо этого нами предпринята попытка выявить направление и силу связи между некоторыми характеристиками тренинга, условиями работы, личностными характеристиками, с одной стороны) и степенью переноса усвоенного на рабочее место, с другой стороны. Это позволит более детально разобраться в феномене переноса, а также поможет выяснить, какие факторы являются значимыми при попытках обеспечения высокой степени переноса, и, следовательно, эффективности тренинга.

Теоретические и методические основы исследования

Понятие «тренинг» на настоящий момент имеет множество различных определений. Так, «Краткий психологический словарь» содержит следующее определение: тренинг — это «прикладной раздел социальной психологии, представляющий собой совокупность групповых методов формирования умений и навыков самопознания, общения и взаимодействия людей в группе». Однако одним из самых удачных, на наш взгляд, определений тренинга, отражающим всю полноту происходящих в нем процессов — не только приобретения знаний, умений и навыков, но и изменение установок, развитие качеств и свойств личности — является определение, предложенное С.И. Макшановым. Он определяет тренинг как многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека, группы и организации с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека (Макшанов, 1997).

Одним из важнейших вопросов, связанных с практикой тренинга, является оценка эффективности проводимых программ. Результаты оценки важны для совершенствования программы конкретного тренинга, а также для определения наиболее валидных и эффективных программ и их составляющих. В значительном количестве опубликованных работ, посвя-

¹ Лефтеров В.А. Универсальные тренинговые эффекты URL: <http://apd.dn.ua/articles/00060.html> (дата обращения: 02.04.2014).

щенных данному вопросу и свидетельствующих о результативности практики тренинга, зафиксированы отчетливые и устойчивые изменения психологических переменных различного уровня у участников тренинга различных видов, форм и модификаций (Макшанов, 1997). Для фиксации и оценки произошедших изменений предлагались различные модели оценки эффективности тренинга.

Наиболее известной и часто используемой на сегодняшний день является модель оценки эффективности тренинга, предложенная Д.Л. Киркпатриком в 1959 году (Kirkpatrick, 1959). В этой модели выделяется четыре уровня оценки эффективности тренинга, обозначенные автором следующим образом: 1) уровень откликов участников тренинга, 2) уровень приобретения знаний и умений к концу тренинга, 3) уровень поведения на рабочем месте после тренинга и 4) уровень результатов для организации. Позднее модель Д.Л. Киркпатрика была дополнена пятым уровнем, который получил название «уровень возврата инвестиций (ROI, return of investments)», был призван оценить, насколько тренинг оправдал вложенные в него средства. Было установлено, что 96% опрошенных компаний использовали в той или иной мере модель Д.Л. Киркпатрика для оценки программ обучения и развития. Было определено, какие организацию используют разные уровни модели: уровень откликов используют 95% обследованных организаций, уровень усвоения используют 37%, уровень поведения используют 13%, уровень результатов используют 3%. Собственно, сильно упрощенно перенос можно понимать как переход с уровня усвоения (приобретения навыков) на уровень реального поведения. Однако нам данный феномен представляется более сложным. Далее мы рассмотрим феномен переноса подробнее.

Феномен переноса изучался не только в отношении к социально-психологическому тренингу, но и в педагогике, когнитивных науках. Одним из определений переноса, не имеющих отношения непосредственно к тренингу, можно считать следующее: «всякий раз, когда какая-либо деятельность оказывает влияние, — вызывая облегчение или интерференцию, — на последующую деятельность, принято говорить, что имеет место перенос» (Фресс, Пиаже, 1973). Стоит отметить, что о переносе упоминается еще в теории идентичных элементов Э. Торндайка. Суть данной теории в том, что наличие одинаковых элементов (в самом широком смысле этого слова) в ситуации, уже встречавшейся в прошлом, и в новой ситуации облегчает для индивида адаптацию к последней (Woodworth, Thorndike, 1901).

Вернемся к обсуждению феномена переноса в рамках практики тренинга, используемого в обучении персонала. В своем литературном обзоре Т.Т. Болдвин и Дж.К. Форд отмечают, что «сегодня возрастает степень интереса к проблеме трансфера (переноса)» в организационном обучении (Baldwin & Ford, 1988, p. 63). Термин «трансфер тренинга» определяется ими как «эффективное и длящееся приложение участниками тренинга знаний и навыков, полученных в тренинге — и на рабочих местах и вне работы» (цит. по: Broad, 2005, p. 82). В феномене переноса принято выделять две составляющие: 1) генерализацию, то есть степень, в которой знания и умения, полученные в тренинге, могут применяться при других условиях и в других ситуациях; 2) устойчивость, т.е. степень сохранности с течением времени изменений, обусловленных участием в тренинге. Указывается также, что перенос можно оценивать не только как частоту использования приобретенных знаний и навыков на рабочем месте, но и как степень улучшения характеристик работы при использовании полученных знаний и умений. Т.Т. Болдвином и Дж.К. Фордом была предложена модель (Рис. 1), которая стала выполнять роль средства, обеспечивающего систематизацию и интеграцию данных, полученных в различных исследованиях по эффективности тренинга, и в частности, переноса.

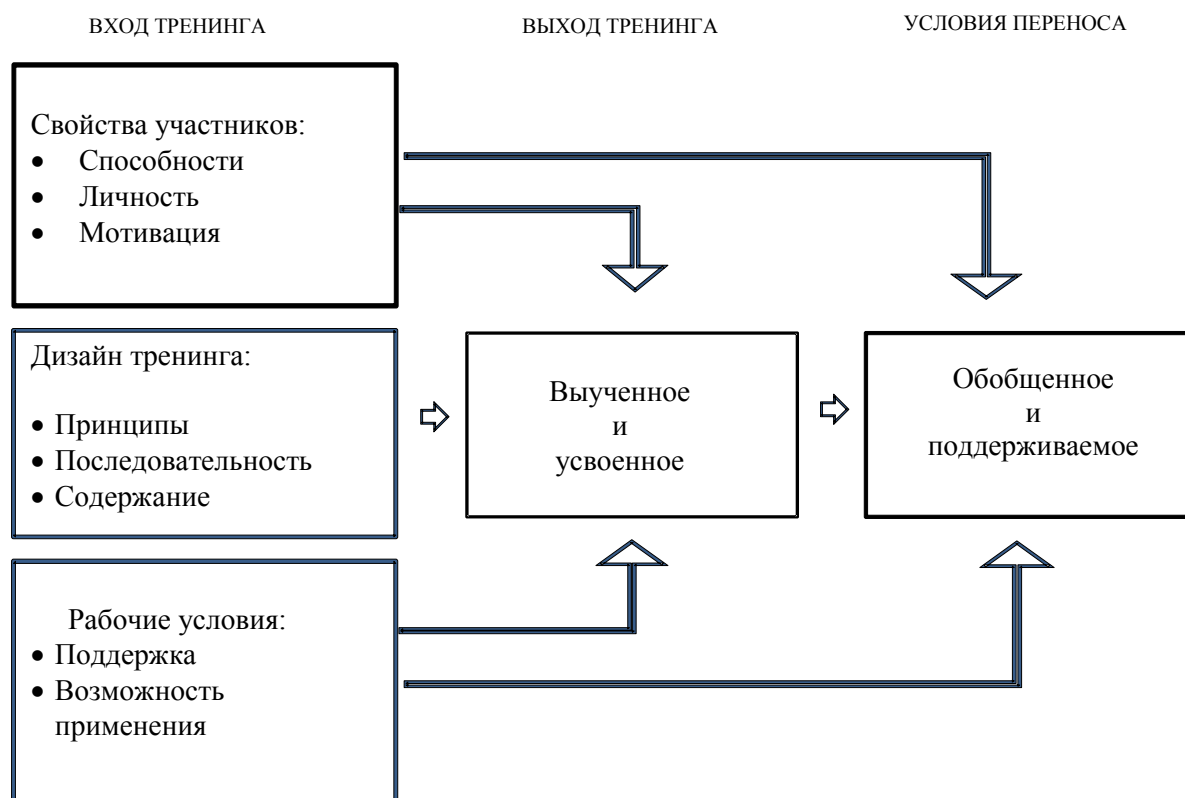


Рисунок 1. Модель переноса Т.Т. Болдвина и Дж.К. Форда

В 2007 году Л.Э. Бурк и Г.М. Хачинз провели литературный обзор, который также показал возросший интерес среди исследователей к проблеме переноса (Burke, Hutchins, 2007). В своем литературном обзоре авторы сгруппировали исследования в соответствии с тремя группами факторов, выделенных Т.Т. Болдвином и Дж.К. Фордом, которые описаны выше. Характеристики участников тренинга были объединены в следующие переменные: когнитивные способности, самооэффективность, мотивация обучаемых, черты личности. К переменным, включенным в блок «Дизайн тренинга», относились анализ потребностей, цели обучения, содержание программы, возможность попрактиковаться и обратная связь, сверхзаучивание, познавательная перегрузка, активность в обучении, поведенческое моделирование, обучение на ошибках, самоуправление процессом, технологическое обеспечение и поддержка. В состав третьего блока «Условия работы» вошли такие переменные, как соотнесенность со стратегией компании, климат переноса, поддержка руководства, поддержка коллег, возможность применения и ответственность (accountability). На основании полученных данных Л.Э. Бурк и Г.М. Хачинз предложили свою модель (Рис. 2), которая представляется наиболее интересной и полной, хотя и не самой популярной и часто используемой (Жуков, 2013). Ее отличие от модели Т.Т. Болдвина и Дж.К. Форда тем, что к трем блокам добавились ещё два — «Характеристика тренера» и «Оценка», а при описании состава заинтересованных лиц к тренеру, участникам и руководству добавились «организация» и «коллеги».

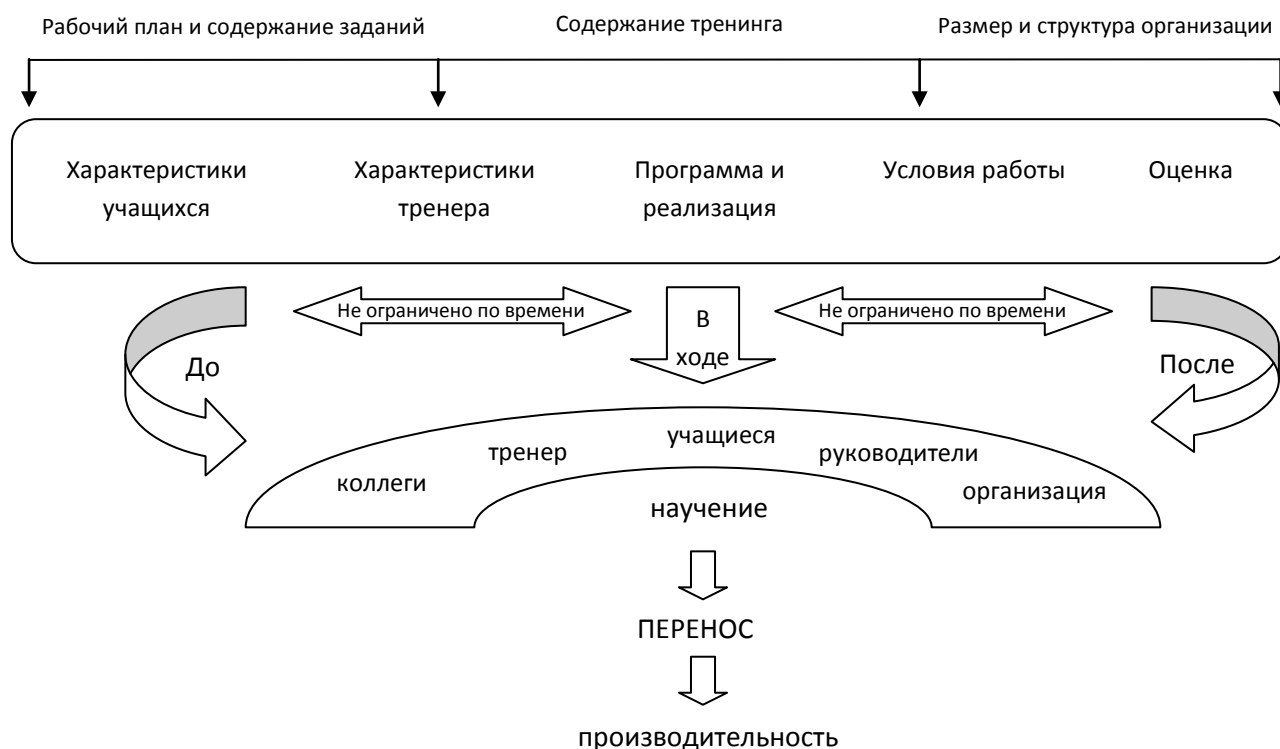


Рисунок 2. Модель переноса Л.Э. Бурк и Г.М. Хачинз.

Плюсами данной модели является то, что в расчет принимаются все мероприятия, проводящиеся до, во время и после тренинга, а также учитываются изменения, происходящие на стыке этих трех периодов. Также, увеличение списка заинтересованных лиц позволяет более полно произвести оценку феномена переноса; а увеличение переменных, влияющих на перенос, позволяет анализировать феномен переноса более полно.

Методология исследования

Как уже упоминалось выше, в работах зарубежных авторов указывается, что все переменные, влияющие на степень переноса усвоенного на тренинге, можно разделить на три основных группы: личностные характеристики участников, дизайн тренинга и условия работы. В нашем исследовании переменные также разбиты на три группы, но сами переменные несколько отличаются от тех, влияние которых изучали зарубежные авторы. В частности, к характеристикам участников относятся следующие переменные: мотивация обучаемых (мотивация достижения успеха и мотивация к избеганию неудачи), уровень самооценки, уровень осмысленности жизни. К переменным, относящимся к дизайну тренинга, включены: релевантность упражнений задачам, ставящимся в рабочей среде, ясность изложения материала, полезность материала, уровень компетентности тренера, соответствие тренинга ожиданиям участников, уровень комфортности атмосферы на тренинге. К переменным, касающимся условий работы, относятся: поддержка руководства, поддержка коллег, возможность опробовать знания и умения, полученные на тренинге, в рабочей среде.

Цель исследования заключалась в изучении факторов, влияющих на степень переноса знаний и умений, полученных в тренинге, в практику профессиональной деятельности. В рамках достижения поставленной цели осуществлялась проверка гипотез:

1. Существует позитивная связь между степенью переноса и такими личностными характеристиками испытуемых, как: уровень притязаний, уровень самооценки, локус контроля, показатели осмысленности жизни.
2. Существует позитивная связь между уровнем мотивации достижения успеха и уровнем переноса.
3. Существует негативная связь между уровнем мотивации избегания неудач и уровнем переноса.
4. Существует позитивная связь между степенью переноса и такими особенностями дизайна тренинга, как: уровень компетентности тренера, уровень комфортности атмосферы, полезность материала, ясность изложения, соответствие тренинга ожиданиям участников, содержательная валидность материала.
5. Существует позитивная связь между степенью переноса и такими особенностями организации, как: поддержка руководителя, поддержка коллег, возможность опробовать полученные на тренинге знания и умения на рабочем месте.

Методика исследования

Для проведения исследования нами была разработана анкета, состоящая из нескольких разделов. В *первый раздел анкеты* были включены вопросы для выявления особенностей переноса знаний и умений, полученных в тренинге, в практику профессиональной деятельности. Вопросы были направлены на оценку трех групп показателей: 1) эффективность переноса знаний и умений, полученных в тренинге, в практику профессиональной деятельности; 2) роль особенностей тренинга в переносе его результатов; 3) роль особенностей организации в переносе результатов тренинга. Всего данный раздел анкеты состоял из 17 пунктов. Основой послужила методика, разработанная для анализа основных компонентов подготовки к проведению тренинга — Контрольная карта готовности системы переноса (Learning Transfer System Inventory — LTSI). Разработчики LTSI понимают «систему переноса» как «все факторы, относящиеся к личности, тренингу и организации, который влияют на перенос выученного на исполнение работы» (Zolingen, Gulen, 2007). Система переноса отражает все внутренние и внешние факторы, связанные с участниками тренинга, и дает представление о возможной взаимосвязи и взаимодействии между этими факторами. Е. Холтон и его коллеги опробовали LTSI на 1616 людях в самых различных организациях, участвовавших в различных программах. Это было сделано для того, что разработать генерализованный измерительный инструмент, который мог бы быть использован в широком спектре тренинговых программ и организаций (Zolingen, Gulen, 2007). Исследователи провели факторный анализ, который выделили 16 факторов, составивших основу концептуальной основы LTSI. Эти факторы были подразделены на четыре группы: вторичные влияния (характеристики участников), мотивация, рабочая среда и способности (Bron, 2012). Необходимо отметить, что перед составлением первого раздела анкеты был проведен ряд интервью с практикующими тренерами и людьми, принимавшими участие в различных тренингах. На основе результатов интервью, вопросов LTSI и изученной литературы по вопросу эффективности тренинга и переноса было составлено 17 пунктов, затрагивающих три блока, указанных выше. Каждый пункт представляет собой пятибалльную шкалу, по которой респонденты оценивают различные переменные в соответствии с заданным вопросом. На шкале есть нулевая отметка, которая означает полное отсутствие признака.

Во *втором разделе* основной анкеты респондентам предлагалась методика диагностики мотивации достижения успеха Т. Элерса. В *третьем разделе* респондентам предлага-

лась методика диагностики мотивации избегания неудач Т. Элерса. В *четвертый раздел* был включён тест смысложизненных ориентаций (СЖО) Д.А. Леонтьева. *Пятый раздел* состоял из методики самооценки К. Дембо — С.Я. Рубинштейн. Все анкеты заполнялись дистанционно. Респонденты получали анкету по электронной почте, затем нам пересылали заполненную анкету. Так как в анкету входило несколько методик, то для каждой из них была сформулирована своя инструкция. К сожалению, нам не удалось провести предварительный отбор респондентов. Однако, так как все респонденты, заполнявшие анкету, были осведомлены о цели исследования, а также имели возможность получить обратную связь по личностным методикам, мы предполагаем, что у них была достаточная мотивация для достоверного заполнения анкеты. В связи с особенностью метода анкетирования, полученные данные были анонимны, респондентам после ответа присваивался порядковый номер.

Выборка исследования

В исследовании приняли участие 40 сотрудников компании «Консультант Плюс» в возрастной категории от 23 до 48 лет. Из них 22 женщины и 18 мужчин. Данные сотрудники принимали участие в тренингах по развитию профессиональных качеств. В частности, в тренингах продаж, самопрезентации, лидерства, мотивации сотрудников, ораторского мастерства, тренингах по тайм-менеджменту.

Результаты

После сбора заполненных анкет был произведен анализ полученных количественных данных. При обработке использовался корреляционный анализ по одностороннему критерию ранговой корреляции Спирмена, так как при проверке выборки на нормальность по критерию Колмогорова—Смирнова было выявлено, что выборка не является нормальной. В итоге была составлена таблица парных корреляций, где представлены значения коэффициента корреляции по двум уровням значимости (Табл. 1).

Таблица 1. Связь изучаемых переменных с уровнем переноса

Переменные	Значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена, r
Переменные фактора «Дизайн тренинга»	
Релевантность упражнений	.639**
Компетентность тренера	.323*
Комфортность атмосферы	.246
Соответствие ожиданиям	.348*
Полезность	.654**
Ясность изложения	.276*
Переменные фактора «Особенности организации»	
Отношение коллег	.662**
Отношение руководителя	.655**
Возможность применения	.650**
Переменные фактора «Личностные характеристики испытуемых»	
Цели жизни	.369**
Процесс жизни	.523**
Результаты жизни	.477**
Локус контроля — Я	.436**
Локус контроля — Жизнь	.537**
Общий показатель осмысленности жизни (ОЖ)	.494**
Уровень притязаний	.038
Уровень самооценки	.412**

Примечание: * — уровень значимости $p \leq 0.05$; ** — уровень значимости $p \leq 0.01$

Так как одним из ключевых отличий нашей работы от работ зарубежных исследователей является то, что мы изучали связь между мотивацией достижения успеха и мотивацией избегания неудач, с одной стороны, и переносом, с другой стороны (а не между мотивацией к обучению и переносом), то мы выделили эти две переменные отдельно от остальных (Табл. 2).

Таблица 2. Коэффициенты корреляции различных типов мотивации со степенью переноса

Тип мотивации	Значение коэффициента ранговой корреляции Спирмена, r
Мотивация к достижению успеха	.421**
Мотивация к избеганию неудачи	.232

Примечание: * — уровень значимости $p \leq 0.05$; ** — уровень значимости $p \leq 0.01$

Обсуждение результатов

В ходе исследования мы получили данные, которые подтверждают наши гипотезы о том, что между степенью переноса знаний и навыков, усвоенных в тренинге, на рабочее место и личностными характеристиками участников, особенностями дизайна тренинга и особенностями организации есть позитивная связь.

Наиболее интересными нам представляются результаты, связанные с типом мотивации (достижения успеха или избегания неудач). Мы выявили, что мотивация достижения успеха имеет позитивную связь с уровнем переноса, а вот для мотивации избегания неудач значимых корреляций обнаружено не было. Был проведен дополнительный анализ полученных анкет, в ходе которого вся выборка была поделена на две подвыборки: в первую вошли 22 респондента, продемонстрировавших степень переноса выше среднего, во вторую — 18 респондента со степенью переноса ниже среднего. Выяснилось, что в первой группе у 14 (из 22) человек высокая степень переноса сочетается с высоким уровнем мотивации избегания неудач, в то время как у 10 человек из второй группы (18 респондентов) низкая степень переноса сочетается с низким уровнем мотивации избегания неудач. Мы предположили, что при низкой мотивации избегания неудач и при низкой степени переноса одной из причин такого поведения является отсутствие целеустремленности в жизни, т.е. низкий показатель по параметру «Цели в жизни теста СЖО». В ходе последующего анализа было выявлено, что во всех 10 анкетах, где отмечается низкая степень переноса и низкий уровень мотивации избегания неудач, показатель по параметру «Цели в жизни» оказался ниже среднего по выборке. Однако статистически значимых связей между этими двумя параметрами обнаружено не было.

Говоря о личностных характеристиках участников, хотелось бы отметить такую переменную, как «уровень притязаний». Если для всех остальных переменных была обнаружена умеренная и умеренно-слабая позитивная связь с переносом, то для переменной «уровень притязаний» статистически значимой связи обнаружить не удалось. Для выявления причин этого мы провели дополнительный анализ, в результате которого было обнаружено, что у 18 респондентов из 22 при уровне переноса выше или равном среднему отмечается уровень притязаний высокий или очень высокий, у 10 респондентов из 18 при уровне переноса ниже среднего уровень отмечается притязаний высокий или очень высокий. Среди причин, по которым при высоком уровне притязаний уровень переноса ниже среднего, мы предположили низкую поддержку руководства, низкую степень возможности опробовать полученные

знания и навыки на рабочем месте, низкую степень поддержки коллег. В ходе дальнейшего анализа выяснилось, что из 10 респондентов, имеющих уровень переноса ниже среднего, 8 человек имеют показатель поддержки руководителя ниже среднего, а еще 8 человек имеют показатель возможности опробовать приобретенные знания и навыки ниже среднего. Низкая поддержка коллег при высоком уровне притязаний встречается также в 8 случаях из 10. Следует отметить, что низкие показатели по показателям «поддержка руководителя», «возможность опробовать приобретенные знания и навыки», «поддержка коллег» иногда встречаются у одного и того же респондента, но по большей части «первые» и «вторые» восемь человек — разные. Тем не менее, при проведении корреляционного анализа для указанных выше переменных значимых связей между ними обнаружено не было. Однако если уделить внимание незначимым корреляциям, то мы увидим, что между уровнем притязаний и уровнем поддержки руководителя наблюдается слабая негативная связь (коэффициент равен $-0,286$), а между уровнем притязаний и возможностью опробовать новое есть слабая прямая связь (коэффициент равен $0,139$), между уровнем притязаний и поддержкой коллег наблюдается негативная связь, но коэффициент гораздо меньше, чем для поддержки руководителя ($r = -0,43$).

Другими словами, мы можем заметить, что руководители не склонны поддерживать сотрудников с высоким уровнем притязаний, то же самое можно сказать и о коллегах, но в значительно меньшей степени. Кроме того, по результатам нашего исследования подтверждаются некоторые тенденции, намеченные зарубежными авторами. В частности, предположение, что чем выше уровень сходства упражнений, используемых на тренинге, с теми задачами, которые возникают в рабочей среде, тем выше и степень переноса. А также предположение, что значимость для переноса представляют такие переменные, как полезность материала, представляемого на тренинге и его релевантность задачам рабочей среды.

Показатели связи уровня переноса с уровнем компетентности тренера и атмосферой на тренинге почти в два раза меньше описанных ранее переменных. Чаще всего атмосфера на тренинге максимально комфортна для участников, так как это один из основополагающих принципов ведения тренинга. Однако, если на тренинге дается возможность опробовать полученные знания, а судя по параметру «релевантность упражнений», так оно и есть, то наличие комфортной атмосферы принятия и благожелательности очень важно. Оценка тренера как компетентного влияет на перенос не так сильно, как степень релевантности упражнений среде или полезность, но, тем не менее, влияет. Объяснением того, почему тренер оценивается как компетентный, может послужить феномен когнитивного диссонанса Л. Фестингера — если участник приходит на тренинг и выясняет, что тренер некомпетентен, то получается, что участник впустую тратит время и силы. Но данный феномен плохо подходит для объяснения феномена переноса. Возможно, причина оценки тренера как компетентного в том, что участник ориентируется на полезность материала, и в соответствии с этим оценивает уровень компетентности тренера. Для проверки данного предположения мы провели корреляционный анализ. В результате получено, что связь между полезностью материала и компетентностью тренера равна 0.52 и значима при $p \leq 0.01$. Следовательно, мы можем сказать, что наше предположение верно, т.е. чем выше полезность материала, тем выше оценивается компетентность тренера.

Однако достаточно неоднозначные результаты получены нами для переменных «поддержка коллег» и «поддержка руководителей». Коэффициент корреляции для этих двух параметров со степенью переноса практически одинаков, поэтому мы не можем сказать, что из них является более важным для нашей выборки — поддержка коллег или поддержка руководителей.

Заключение

Сегодня феномен переноса рассматривается преимущественно в рамках проблемы эффективности тренинга. Если большинство существующих моделей оценки эффективности тренинга позволяет принимать решение в основном на уровне заказчика, то оценка переноса предназначена, в основном, для сбора информации для тренера. «Трансфер (перенос) тренинга» определяется как «эффективное и длящееся приложение участниками тренинга знаний и навыков, полученных в тренинге, и на рабочих местах, и вне работы» (Broad, 2005, р. 82). В феномене переноса на данный момент выделяют две составляющих: 1) генерализацию, то есть степень, в которой знания и умения, полученные в тренинге, могут применяться при других условиях и в других ситуациях; 2) устойчивость, т.е. степень сохранности изменений, обусловленных участием в тренинге, с течением времени.

Для систематизации данных, полученных в результате исследований по эффективности тренинга, в частности, переноса, Т.Т. Болдвин и Дж.К. Фордом была создана модель, объединяющая все факторы, влияющие на перенос, в три больших блока — свойства участников, тренинг-дизайн, рабочие условия. Несмотря на то, что в дальнейшем были предложены и другие модели переноса, данная модель и на данный момент является одной из наиболее часто используемых. Феномен переноса достаточно активно изучается зарубежными авторами, однако, отечественных исследований переноса практически не существует.

Результаты нашего исследования, в целом, подтверждают тенденции, выявленные зарубежными авторами. Так, мы выявили позитивную связь между личностными характеристиками участников, особенностями организации, дизайном тренинга, с одной стороны, и степенью переноса, с другой стороны. Мы выяснили, что чем выше уровень сходства упражнений, используемых на тренинге, с теми задачами, которые возникают в рабочей среде, тем выше и степень переноса. Хорошими предикторами степени переноса также являются такие переменные, как полезность материала, представляемого на тренинге, и его релевантность задачам рабочей среды. Была выявлена позитивная связь с уровнем компетентности тренера и атмосферой на тренинге.

Тем не менее, было выявлено несколько спорных вопросов. В частности, мы не можем с уверенностью сказать, что является наиболее значимым для высокой степени переноса — поддержка коллег или поддержка руководителей? Этот вопрос требует дополнительных исследований. Не до конца также ясно, как уровень притязаний влияет на степень переноса. Мы предположили, что влияние этого параметра на перенос связано с климатом на рабочем месте, однако, данный вопрос требует дальнейшего более тщательного исследования. Еще одним спорным и перспективным в плане исследования вопросом является связь между мотивацией избегания неудач и степенью переноса. Мы предположили, что на связь между этими параметрами влияют показатели теста смысловых ориентаций, однако, этот вопрос также требует дальнейших исследований.

Другим перспективным направлением в исследовании феномена переноса является изучение способов управления им не только непосредственно в ходе подготовки и проведения тренинга (через содержательную валидность упражнений, например), но и в процессе посттренингового сопровождения. На данный момент, можно сказать, что для повышения степени переноса необходимо проводить работу с руководителями отделов, так как их поддержка является важным фактором при переносе. Возможно, стоит проводить мероприятия, на которых будут обсуждаться и вырабатываться стратегии поведения руководящих лиц. Для повышения степени переноса важно также следить за тем, чтобы участниками

была получена информация о том, как применять знания и умения, полученные на тренинге, в реальной жизни, т.е. необходимо, чтобы информация и упражнения, используемые на тренинге, были содержательно валидны.

Обеспечение высокой степени переноса является одной из задач тренинга и тренера. При этом оценка уровня переноса необходима не только для того, чтобы представить её руководителям компаний, заказывающих тренинг для своего персонала, но и для того, чтобы можно было корректировать программу тренинга и повышать его эффективность.

Литература

- Жуков, Ю.М. (2013). Оценка тренинга: проблема переноса. *Психология в вузе*, 6, 58-101
- Макшанов, С.И. (1997). *Психология тренинга: Теория. Методология. Практика*. СПб.: Образование.
- Мещеряков, Б., Зинченко, В. (ред.) (2009). *Большой психологический словарь* [Электронный ресурс]. URL: http://www.plam.ru/psiholog/bolshoi_psihologicheskii_slovar/p23.php.
- Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. (ред.) (1985). *Краткий психологический словарь*. М. Политиздат.
- Фресс, П., Пиаже, Ж. (1973). *Экспериментальная психология*. М. Прогресс.
- Broad, M.L. (2005). *Beyond Transfer of training: Engaging System to Improve performance*. New York. Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Bron, R. (2012). Transfer of and for Learning. A study on a new transfer component and its influencing factors. University of Twente Student Theses. Enschede, October 19.
- Burke, L.A., Hutchins, H.M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296
- Kirkpatrick, D.L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3–26.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D., and Kavanagh, M.J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11:4.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (2002). Introduction. *Developing and training human resources in organizations* (3rd ed., p. 1–14). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Woodworth, R. S., Thorndike, E. L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions (I). *Psychological Review*, Vol 8(3), 247–261.
- Zolingen, S.J. & Gulen, S. (2007). Learning transfer measured with the LTSI in the Netherlands difference across organizational types and training types. *Paper for 8th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*. Oxford.

The research of transfer in social-psychological training in organization

Liudmila NICHEPORUK

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. This research is devoted to the phenomenon of transfer knowledge and skills received in training, in real life, particularly at the workplace. We research how some factors influence on transfer. Transfer of training is defined as the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skills gained in training – both on and off the job. The research base consist of the results of a survey of employees who participated in training sessions of the development of various professional skills and qualities. The obtained results describe the type and strength of the link between transfer and personal characteristics of the participants of the training, training design and work environment. We received interesting results concerning link between different types of motivation of participants and the level of transfer. There were also found some contentious issues that could be interesting for future research on this topic. The results of this study allow to make conclusions about how to increase the level of transfer and the effectiveness of trainings. This research could be useful for specialists working in the area of training and development of personnel.

Keywords: training effectiveness, training transfer.

References

- Broad, M.L. (2005). *Beyond Transfer of training: Engaging System to Improve performance*. New York. Published by John Wiley & Sons, Inc.
- Bron, R. (2012). Transfer of and for Learning. A study on a new transfer component and its influencing factors. University of Twente Student Theses. Enschede, October 19.
- Burke, L.A., Hutchins, H.M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296
- Fress, P., Piazh, Zh. (1973). *Jeksperimental'naja psihologija* [Experimental Psychology]. M. Progress.
- Kirkpatrick, D.L. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 3–26.
- Makshanov, S.I. (1997). *Psihologija treninga: Teorija. Metodologija. Praktika* [Psychology of Trainings: Theory. Methodology. Practice]. SPb.: Obrazovanie.
- Meshherjakov, B., Zinchenko, V. (red.) (2009). *Bol'shoj psihologicheskij slovar'* [Significant psychological dictionary]. URL: http://www.plam.ru/psiholog/bolshoi_psihologicheskii_slovar/p23.php.
- Petrovskij, A. V., Yaroshevskij, M. G. (red.) (1985). *Kratkij psihologicheskij slovar'* [Short psychological dictionary]. M. Politizdat.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D., and Kavanagh, M.J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11:4.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (2002). Introduction. *Developing and training human resources in organizations* (3rd ed., pp. 1–14). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Woodworth, R.S., Thorndike, E.L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions (I). *Psychological Review*, 8(3), 247–261.
- Zhukov, Yu.M. (2013). Ocenka treninga: problema perenosa [Evaluation of training: the problem of transfer]. *Psihologija v vuze*, 6, 58–101
- Zolingen, S.J. & Gulen, S. (2007). Learning transfer measured with the LTSI in the Netherlands difference across organizational types and training types. *Paper for 8th International Conference on HRD Research and Practice Across Europe*. Oxford.



«Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий

ЛИПАТОВ Сергей Алексеевич

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

В статье рассматривается проблема понимания конструктов «вовлеченность работника» и «увлеченность работой» в научной и практической литературе. Подробно анализируются понятия «организационная приверженность», «организационное гражданское поведение», а также «вовлеченность в работу» и «увлеченность работой», которые часто рассматриваются как пересекающиеся с конструктом «вовлеченность работника в организацию». Отмечаются сходство и различия в содержании анализируемых понятий, а также анонсируются рецензии на новую научно-популярную книгу, вышедшую на русском языке в 2015 г. в издательстве Когито-Центр, — «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие».

Ключевые слова: вовлеченность работника, увлеченность работой, вовлеченность в работу, организационная приверженность, организационное гражданское поведение.

Есть много понятий хороших и разных

Кардинальные перестройки в мировой экономике, геополитике, изменения в общественном сознании и культуре, произошедшие в конце XX — начале XXI веков, влияют на работу и само устройство организационных систем. В последние двадцать лет одной из самых обсуждаемых исследователями и практиками в области менеджмента является проблема **вовлеченности персонала** (employee engagement) в работу организации. В литературе утверждается, что создание и поддержание высокого уровня вовлеченности работников жизненно необходимо для каждой организации, поскольку приверженность ее сотрудников влияет на эффективность ее деятельности: вовлеченные сотрудники работают более качественно и эффективно, они преданны своей компании, разделяют ее ценности и цели, прикладывают значительные усилия для снижения издержек и увеличения прибыли (Albrecht, 2010; Truss et al., 2014; Онучин, 2013). Уильям Кан был первым, кто определил личную вовлеченность (personal engagement) сотрудников как «освоение членами организации своих рабочих ролей; вовлеченные сотрудники реализуются физически, интеллектуально и эмоционально в процессе профессиональной деятельности» (Kahn, 1990, p. 694). По его мнению:

- *когнитивный аспект* вовлечения сотрудников касается убеждений сотрудников об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда;
- *эмоциональный аспект* касается того, как сотрудники думают о каждом из этих трех факторов и имеют ли они положительное или отрицательное отношение к организации и ее руководителям;
- *физический аспект* вовлечения сотрудников касается физической энергии, которую вкладывают сотрудники в выполнение своих ролей (Kahn, 1990).

К сожалению, в отношении понимания данного конструкта до сих пор нет единства ни среди практиков, ни среди исследователей. Общим для всех определений служит представление, что вовлеченность работников является желательным условием, имеет организационную цель, и ассоциируется с вовлеченностью, приверженностью, страстью, энтузиазмом, целенаправленными усилиями и энергией, а также имеет как установочные, так и поведенческие компоненты (Masey, Schneider, 2008). Вообще за многолетний период исследований в организационных науках было введено в оборот множество понятий со сходной коннотацией, например, «вовлеченность в организацию» (organizational involvement), «привязанность к организации» (employee attachment to organization), «включенность в организацию» (organizational embeddedness) и некоторые другие.

Но чаще всего определения понятия «**вовлеченность сотрудников**» звучат подобно другим более известным и уже устоявшимся в науке конструктам. Прежде всего, это «*организационная приверженность*» (organizational commitment), «*организационное гражданское поведение*» (organisational citizenship behavior), «*вовлеченность в работу*» (job involvement) и «*увлеченность работой*» (work engagement). Рассмотрим более подробно содержание и соотношение этих понятий.

Организационная приверженность

Организационная приверженность (organizational commitment) в западной организационной психологии используется как психологический конструкт, отражающий связь, существующую в представлении человека, между ним и организацией (Липатов, 2012). Большая часть современных зарубежных исследований базируется на трехкомпонентной модели организационной приверженности, разработанной Н. Аллен и Дж. Мейером (Allen, Meyer, 1990) которая включает в себя следующие установки: 1) аффективную приверженность; 2) приверженность, обусловленную стажем; 3) нормативную приверженность.

Аффективный компонент организационной приверженности выражается в эмоциональной привязанности, преданности (attachment) сотрудников и самоидентификации с организацией. Сотрудники продолжают работать в организации, так как **хотят** этого.

Компонент, связанный со стажем, характеризует аспект приверженности, проявляющийся в продолжении работы в организации, что связано с пониманием индивидом возможных неудобств и потерь в случае ухода из данной организации. Работники остаются, потому что **вынуждены**.

Нормативный компонент характеризуется осознанием обязанности, обязательства сотрудников оставаться с организацией. Работники считают, что продолжить членство в организации было бы «правильно»; они остаются, потому что они **обязаны** (Meyer, Allen, 1991).

С конца 90-х годов XX века появляются работы, стремящиеся распространить данную модель на другие, помимо организации, объекты (фокусы) приверженности — труд, профессия, карьера, команда, лидер (Meyer, Herscovitch, 2001). Однако соотношение и взаи-

мосвязи между приверженностью организации и профессии (или своей работе) могут носить достаточно сложный характер. Так, приверженность профессии и карьере могут либо выступать частичными детерминантами приверженности организации, либо быть совершенно не связаны с ней, либо связь эта может быть различной для разных людей. Нетрудно найти примеры, когда люди очень привязаны к своей организации–работодателю, не испытывая при этом особой привязанности к определенной профессии или карьере. Точно так же, приверженность работе (когда ценность приписывается самой работе как таковой) для некоторых людей может быть частью приверженности организации, а для других — эти понятия не связаны между собой.

Организационное гражданское поведение

Понятие «организационное гражданское поведение» (organisational citizenship behavior) было введено Деннисом Органом, определившим его как «индивидуальное поведение работника, которое является дискреционным, не учитываемым непосредственно или эксплицитно формальной системой вознаграждений, и которое в целом способствует эффективному функционированию организации» (Organ, 1988, р. 4). Таким образом, в концепции организационно-гражданского поведения рассматриваются действия сотрудника, которые не являются частью требований к его рабочей деятельности, но при этом способствуют более эффективному функционированию организации. Примерами могут служить помощь другим членам рабочей команды, добровольное выполнение дополнительных рабочих обязанностей, предотвращение ненужных конфликтов и конструктивные предложения по улучшению деятельности своей рабочей группы и организации в целом (Роббинс, Коултер, 2007).

В связи с этим возникает вопрос: Можно ли считать, что вовлеченность персонала — это просто «старое вино в новых бутылках», т.е. новый термин для старого содержания? Многие зарубежные авторы утверждают, что это не так, что в понятии «вовлеченность работника» отражается степень, в которой человек внимателен к работе и увлекается (поглощается, захватывается) исполнением своей роли в организации. Кроме того, в то время как организационно-гражданское поведение фокусируется на добровольном и неформальном поведении, которое может помочь сотрудникам и организации, в центре внимания исследований вовлеченности — исполнение формальной роли, а не чисто экстраролевое и добровольное поведение как таковое (Saks, 2006). Робинсон с коллегами также утверждают, что хотя вовлеченность содержит многие элементы, сближающие ее с такими понятиями, как «приверженность» и «организационное гражданское поведение», данное понятие отнюдь не идентично любому из них (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). По мнению многих авторов, понятие «вовлеченность работников» наиболее тесно связано с конструктами «вовлеченность в работу» (job involvement) и «увлеченность работой» (work engagement) (May, Gilson & Harter, 2004; Albrecht, 2010; Truss et al., 2014).

Вовлеченность в работу

«Вовлеченность в работу» (job involvement) определяется как степень, с которой индивид рассматривает (воспринимает) свою работу, как *часть своей Я-концепции* (Lawler & Hall, 1970) или, другими словами, как степень *идентификации индивида с выполняемой работой* (Lodahl & Kejner, 1965; Kanungo, 1982). Те индивиды, которые показывают высокую вовлеченность в работу, воспринимают свой труд в качестве важной части собственной жизни, качественное выполнение их работы важно для их самооценки. Как отмечают В. Шауфели и А. Баккер,

вовлеченность в работу — тесно связанный с вовлеченностью (engagement) конструкт, но не эквивалентный ему (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой

В англоязычной литературе термины «employee engagement» и «work engagement» часто используют как синонимы. Однако голландский ученый Вильмар Шауфели отдает предпочтение термину «work engagement», т.к. оно отражает отношение работника к своей работе, тогда как «employee engagement» является, с его точки зрения, более широким понятием и может также включать отношения работника со своей профессиональной или рабочей ролью и организацией в целом (Schaufeli, Salanova, 2011). Более того, включение в данное понятие (engagement) отношений с организацией делает его плохо отличимым от понятий «организационная приверженность» и «организационное гражданское поведение» (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой (work engagement) является одним из центральных феноменов позитивной организационной психологии и представляет собой положительное состояние человека на работе. Человек увлечен своей работой и в самом процессе деятельности находит смысл, интерес и удовольствие. При этом увлеченность рассматривается как устойчивое и глубокое, затрагивающее различные психические процессы, эмоционально-когнитивное и мотивационное состояние, которое не фокусируется на каком-то конкретном предмете, событии, человеке или форме поведения, а описывает отношение человека к работе в целом. Согласно концепции В. Шауфели и А. Баккера, увлеченность работой как психологическое состояние работника включает:

- *энергичность (vigor)*, которая определяется высоким уровнем энергии и «ментальной упругости» в процессе работы, готовностью приложить усилия при возникновении трудностей;
- *преданность делу (dedication)*, которая характеризуется сильной психологической причастностью к работе, объединенной со смыслом, вдохновением, гордостью и принятием вызовов;
- *поглощенность (absorption)*, представляющая полную концентрацию на работе, вследствие чего человек не замечает хода времени и испытывает трудности при выходе из рабочего состояния (Schaufeli, Bakker, 2010).

Увлеченность работой достаточно хорошо описана в трудах зарубежных исследователей, но нужно отметить явный дефицит исследований данного феномена в русскоязычной психологической академической литературе (Кутузова, 2006; Мандрикова, 2012; Мандрикова, Горбунова, 2012).

По этой причине недавний выход из печати научно-популярной книги В. Шауфели, П. Дийкстра и Т. Ивановой «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от неё удовольствие» (М.: Когито-центр, 2015) представляется весьма значимым событием. Мы попросили прокомментировать эту книгу отечественных специалистов в области трудовой мотивации. На просьбу редакции отозвались кандидат психологических наук, руководитель практики «Социология бизнеса» в компании «ЭКОПСИ Консалтинг» А.Н. Онучин, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии МГУ им. М.В. Ломоносова И.Г. Кокурина и доктор педагогических наук, автор учебного пособия «Мотивация трудовой деятельности» (М.: Издательский центр «Академия», 2008) Н.С. Пряжников. Надеемся, что рецензии этих авторов помогут читателям лучше разобраться

в довольно сложных и иногда спорных вопросах новой для российской науки концепции «увлеченность работой», которую часто отождествляют с популярной в бизнес-практике концепцией «вовлеченность персонала».

Литература

- Кутузова, Д.А. (2006). *Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога* : Дисс. ... канд. психол. наук, М.
- Липатов, С.А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Мандрикова, Е.Ю., Горбунова, А.А. (2012). Взаимосвязь увлеченности работой, личностных ресурсов и удовлетворенности трудом сотрудников. *Организационная психология*, 4, 2–22.
- Мандрикова, Е.Ю. (2012). Увлеченность работой: обзор современных зарубежных исследований. *Психология в ВУЗе*, 6, 53–64.
- Онучин, А.Н. (2013). Изучение вовлечения. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Роббинс, С.П., Коултер, М. (2007). *Менеджмент*, 8-е издание, М.: Издательский дом Вильямс.
- Albrecht, S.L. (ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Allen, N., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- May, D.R., Gilson, R.L., and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J.P., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (5–24). N.Y.: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K. Shantz, A. and Soane, E. (2014). Introduction. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane (eds.). *Employee engagement in theory and practice* (1–11). N.Y.: Routledge.

Employee engagement vs Work engagement: relations between the concepts

Sergei LIPATOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. The article deals with the problem of understanding the constructs “employee engagement” and “work engagement” in scientific and practical literature. Detailed analysis of the concepts of “organizational commitment”, “organizational citizenship behavior” and “job involvement” and “work engagement”, which are often seen as overlapping with the construct of “employee engagement” is presented. The similarities and differences in the content of the analyzed concepts are marked. Three reviews of new non-fiction book in Russian, “Work engagement: How to learn to love your work” are announced.

Keywords: employee engagement, work engagement, job involvement, organizational commitment, organizational citizenship behavior.

References

- Albrecht, S.L. (ed.) (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Allen, N., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kutuzova, D.A. (2006). *Organizatsiya deyatel'nosti i stil' samoregulyatsii kak faktory professional'nogo vygoraniya pedagoga-psikhologa* [Organization of activity and style of self-regulation as factors of professional burnout educational psychologist]: Diss. ... kand. psikhol. nauk, M.
- Lipatov, S.A. (2012). Problema vzaimodeistviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of human interaction and organization: the concept and the direction of studies]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 85–96.
- Macey, W.H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Mandrikova, E.Yu. (2012). Uvlechennost' rabotoi: obzor sovremennykh zarubezhnykh issledovaniy [Work engagement: overview of current international research]. *Psikhologiya v VUZe*, 6, 53–64.
- Mandrikova, E.Yu., Gorbunova, A.A. (2012). Vzaimosvyaz' uvlechennosti rabotoi, lichnostnykh resursov i udovletvorennosti trudom sotrudnikov [Interconnection between work engagement, personal resources, and job satisfaction of employees]. *Organizacionnaya psihologiya*, 4, 2–22.
- May, D.R., Gilson, R.L., and Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Meyer, J.P., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Onuchin, A.N. (2013). Izucheniye vovlecheniya [The study of involvement]. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Robbins, S.P., Koulter, M. (2007). *Menedzhment, 8-e izdanie* [Management], M.: Izdatel'skii dom Vil'yams.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Schaufeli, W., Bakker, A. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. Bakker, M. Leiter (eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research (5–24)*. N.Y.: Psychology Press.
- Schaufeli, W., Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K. Shantz, A. and Soane, E. (2014). Introduction. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, and E. Soane (eds.). *Employee engagement in theory and practice (1–11)*. N.Y.: Routledge.



Ценность труда и увлеченность работой

ПРЯЖНИКОВ Николай Сергеевич

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Рецензия на книгу Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. **Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие.** М.: Когито-Центр, 2015. 137 с. *Аннотация издателя к книге.* В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Уровень увлеченности работой, как своей собственной, так и своих знакомых и подчиненных, можно оценить посредством приведенных в книге тестов. Рекомендации и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

Современная эпоха характеризуется тем, что постоянно снижается сама ценность труда, и соответственно, удовлетворенность от трудовой деятельности. Удивительно, но это отражается даже в изменении содержания многих игр дошкольного возраста. Если раньше говорили о том, что «игра — дитя труда» (Г.В. Плеханов, Д.Б. Эльконин), то сейчас этот тезис ставится под сомнение, т.к. дети все чаще играют не в профессии, а в досуговые развлечения или в близкие им «абстрактные» игры. Понятно, что ценность труда уменьшается или извращается и в последующие периоды жизни. Например, многие подростки выбирают не столько профессию «по душе», а такую, которая позволяла бы хорошо зарабатывать (в современной России — это ориентация большинства подростков и молодежи на юридические, экономические профессии, связанные либо с бизнесом, либо с чиновничьей деятельностью...). Во взрослые периоды жизни многие озабочены скорее доходом, чем радостью от творческого труда, о чем писали и многие зарубежные авторы еще в середине прошлого века. Например, Э. Фромм говорил об «отчужденном (от труда) характере», когда человек даже ненавидит свою работу, но не может от нее отказаться, т.к. на любимой работе будет получать намного меньше.... Таким образом, тема реальной удовлетворенности трудом становится все более «животрепещущей», и в этом контексте, *рецензируемая книга представляется очень актуальной, своевременной и интересной.*

Само название книги очень понятное и вполне соответствует содержанию. *Прекрасная структура, отраженная в оглавлении,* позволяет читателю быстро сориентироваться в

материале. Авторы смогли представить рассматриваемую проблему достаточно комплексно и системно. В частности, анализируются: само понятие «увлеченность работой» (глава 1), причины и условия увлеченности (глава 2), роль самих работников в повышении своей увлеченности (глава 3), роль организации и руководства в повышении мотивации сотрудников (глава 4), сама логика развития увлеченности «по спирали» и путем «эмоционального заражения» увлеченности через создание особой атмосферы в организации (глава 5).

В работе *много практических рекомендаций, конкретных опросников и заданий для читателя*, стремящегося изменить свое отношение к труду и получать от работы большее удовольствие. В книге много *жизненных примеров*, связанных с развитием позитивного отношения разных работников к своему труду. Авторам книги (и переводчикам) удалось написать книгу *понятным и интересным языком*, поэтому работа легко читается. В книге также много образных схем и другого иллюстративного материала, что помогает лучше понять основные идеи авторов. В целом можно сказать, что работа явно удалась, она ничуть не хуже многих других работ на близкие темы. И естественно, мы можем лишь приветствовать появление еще одной работы на столь актуальную тему. А уважаемым авторам — Вильмару Шауфели, Питернели Дийкстра и Татьяне Ивановой — *выразить особую благодарность за их труд и саму возможность с ним познакомиться*.

Но рецензия была бы не полной, если бы мы не поделились своими размышлениями на тему удовлетворенности работой, спровоцированными данной книгой. Тем более что сама удовлетворенность трудом часто коррелирует с удовлетворенностью всей жизнью, а эта проблема просто необъятная. Соответственно, никакая книга не может отразить все многообразие проблемы. Ниже кратко представлены наши *вопросы и комментарии, которые, на наш взгляд, затрагивают некоторые важные моменты рецензируемой книги, требующие более пристального внимания и своего дальнейшего развития*.

Проблема реализуемости практических рекомендаций

Рекомендации, опросники, задания для читателя представлены в рецензируемой книге очень понятно, содержательно и в меру лаконично. И, казалось бы, все это не должно вызывать каких-либо сомнений. Сам стиль подобных рекомендаций отработан десятилетиями, и он узнаваемый — «а-ля Дейл Карнеги». Подобных работ вышло множество и в крупных магазинах выставлены целые полки пособий с похожими рекомендациями, которые имеют близкие названия: «Как добиться успеха», «Как построить карьеру» и т.п. Надо признать, что для определенной группы читателей эти пособия и соответствующие рекомендации очень привлекательны и, хочется надеяться, даже полезны. Иначе такие книги просто не раскупались бы в огромных количествах.

Сами рекомендации методологически безукоризненны и отражают вполне разумную логику действий: 1) проанализируйте свою профессиональную ситуацию; 2) разберитесь, что для Вас лично вообще является удовлетворенностью трудом и что повышает эту удовлетворенность; 3) выделите то, что мешает Вашей удовлетворенности трудом; 4) разработайте план действий по усилению помогающих факторов удовлетворенности и действий, ослабляющих мешающие факторы; 5) реализуйте и закрепляйте достигнутое и т.п. Но если бы все было так просто, то данную схему вполне можно было бы применять и во многих других ситуациях, чего, к сожалению, не происходит. Чтобы лучше понять данную проблему, стоит условно выделить разные уровни реализуемости самых прекрасных рекомендаций:

- интерес к проблеме (уважаемые авторы сделали это в своей книге блестяще);

- прочитать сами задания и рекомендации (стиль книги делает все это доступным для читателя);
- внутренний мотив для реальных действий читателя по практическому использованию рекомендаций...

И как раз здесь у нас возникают некоторые сомнения. Например, Д. Карнеги в своих книгах рекомендует многократно перечитывать предлагаемые им рекомендации, но и там возникает сомнение, многие ли следуют его советам... Усугубляет ситуацию и то, что подобных книг с рекомендациями сейчас довольно много, и заядлые читатели подобных пособий («наркоманы самосовершенствования»), не успев по настоящему «проникнуться» идеями и рекомендациями одной книги, ищут следующую и т.п. И тогда у них возникает иллюзия, что они «над собой работают».

Нечто подобное возникает у тех, кто считает, что чем больше читаешь разных книг, тем умнее становишься. Но у «глотателей» книг личностный рост происходит лишь до определенного уровня. Новые идеи должны быть пропущены через чувства, и лишь тогда они создадут позитивную основу для реальных самоизменений. Это ситуация, когда количество должно переходить в качество. Но если книга слишком «правильная», т.е. вполне вписывается в стандарты написания подобных книг, то для большинства читателей она не станет каким-то «откровением», хотя для тех, кто только начинает знакомиться с подобной литературой, рецензируемая книга будет очень полезна. Мы считаем, что книга может затронуть читателя «за живое», если она не только написана хорошим языком, но и в определенной степени честна и даже смела как в постановке проблемы, так и в рассуждениях авторов по решению этой проблемы.

Проблема применимости многих рекомендаций в условиях современной России

Данная проблема не нова, и в хороших переводных книгах авторы часто сами рассуждают о возможностях и ограничениях применения своих идей в другой социо-культурной и экономической среде. Рецензируемая книга уважаемых авторов очень оптимистична и даже психотерапевтична. Многие рассуждения и рекомендации открывают для читателя реальные возможности, пусть даже не улучшить свою жизненную и карьерную ситуацию, но изменить к ней свое отношение. Даже если ситуация совсем плохая (безнадежная) авторы показывают, как можно обрести спокойствие и радость в выполняемой работе.

Быть может, мы и ошибаемся, но для российской ментальности характерна склонность к глобальным обобщениям и рассуждениям, т.е. даже если у конкретного человека все и благополучно в его работе, но в организации или в стране много безобразия, то полного удовлетворения большинство людей не испытывают... Мы допускаем, что для определенного российского читателя склонность к глобальным проблемам не характерна, и тогда ценность рецензируемой книги повышается. Но как быть с остальными потенциальными читателями? Уважаемые авторы пытаются выйти на определенный уровень глобальности, рассуждая в пятой главе о феномене «эмоционального заражения», основанного фактически на развитии организационной культуры, когда работники сами, или с помощью умных руководителей обеспечивают позитивный настрой на работу и этим повышают чувство удовлетворенности трудом. Но ведь это возможно и тогда, когда многие реальные проблемы не устранены и у персонала формируется лишь иллюзия «радости труда». При этом мы никак не возражаем против механизма «эмоционального заражения» и даже восхищаемся авторами, выделившими важный аспект повышения у сотрудников чувства удовлетворенности на уровне коллективов и целой организации.

Проблема истинных причин низкой удовлетворенности трудом

Авторы рецензируемой книги пишут о многих причинах низкой удовлетворенности трудом, посвящая этому целую главу. В таблице 3 они даже выделяют факторы высокой удовлетворенности и причины, которые могут привести к стрессу работника. Казалось бы, перечень причин достаточно полный, а комментарии к ним разумны и убедительны, и здесь не должно быть никаких сомнений. Но авторы не делают особых акцентов, не выделяют то, что в наибольшей степени мешает работникам почувствовать радость труда. Когда причин довольно много и они представлены большим перечнем, то острота проблем как бы нивелируется.

Мы не против того, чтобы показать (напомнить) читателю общую картину, т.е. дать полный перечень факторов труда. Но не хватает следующего шага: на примере наиболее острых факторов можно было бы показать, что за ними стоит, т.е. показать первопричины. В частности, многие причины, приводящие работника к стрессу, имеют в своей основе либо бестолковый менеджмент (переработки, рутинная работа и т.п.), либо низкую квалификацию самого работника, либо деструктивные стереотипы профессионального поведения, сложившиеся в данном коллективе или организации. Кстати, среди причин, понижающих удовлетворенность трудом, выделенных уважаемыми авторами, мы не нашли таких, которые связаны с несправедливой оплатой труда и бюрократизацией трудового процесса. Последние причины во многих российских организациях стали просто настоящей бедой для многих работников и линейных руководителей, что лишний раз свидетельствует о разной ментальности западных и российских специалистов.

Пытаясь очень осторожно рассуждать об истинных причинах низкой удовлетворенности трудом в российских организациях, мы считаем, что они больше связаны не с рядовыми работниками (их некомпетентностью, ленью и т.п.), а с высшим менеджментом (жадностью, коррупционностью, презрением к простым людям и т.п.). Проблема в том, что говорить об этом не принято. Если, например, пишется диссертация или проводится научное исследование (особенно, если это прикладное исследование по заказу конкретной организации), то соискатель или исследователь сильно рискует быть незащищенным, уволенным или обвиненным во лжи. Например, будучи членом диссертационных советов, я не раз наблюдал, как защищались диссертации по мотивации и стимулированию труда в организации, но на вопрос, каковы средние зарплаты (доходы) топ-менеджеров и рядовых сотрудников(?), вполне нормальными считались ответы: «Это — конфиденциальная информация». Это примерно то же самое, когда в диссертациях по возрастной психологии скрывается реальный возраст испытуемых. Но в научно-популярных, публицистических исследованиях можно было бы повысить уровень откровенности и честности. Нам думается, что именно этого часто и ждет от авторов таких книг думающий читатель.

Проблема полной и частичной удовлетворенности

Понятно, что полной удовлетворенности не бывает. Хотя возможны редкие моменты, когда работник в целом испытывает только позитивные чувства от своей работы. Потом в работе возникают новые проблемы, работник переживает, вновь пытается решить их и т.д. Но при этом есть люди, стремящиеся свести к минимуму любые переживания в своем труде и даже выбрать такую работу, где чувство радости от труда как бы растягивалось во времени. Кстати, если человек научился во всем видеть только «позитив» (в том числе, и с помощью различных «психотерапевтических» рекомендаций психологов), то он приближается к

такому «идеалу» труда, и работа для него становится «беспроблемной». Кроме того, удовлетворенность достигается и тогда, когда работник способен компенсировать непривлекательные моменты своего труда чем-то более значимым для себя в выполняемой работе. Справедливости ради, следует отметить, что в рецензируемой книге в различных опросниках предполагаются разные уровни удовлетворенности работой. Более того, авторы даже отмечают, что в разных профессиях степень удовлетворенности тоже разная (см. Раздел 1.6, Рис. 2, где представлены результаты опросов представителей разных профессий с разным обобщенным уровнем удовлетворенности). Например, наивысшая удовлетворенность у предпринимателей и художников, а наименьшая — у работников связи).

Здесь возникает философский вопрос: можно ли получать удовлетворение от того, что в работе есть проблемы, когда сама радость труда связана с готовностью работника эти проблемы решать? Многие авторы отвечают на данный вопрос утвердительно. Например, такие известные авторы, как Э. Лок, Л. Портер и Э. Лоулер, Д. и С. Шульцы и др. считают, что сама удовлетворенность часто является не причиной, а следствием хорошей работы, когда работнику есть чем гордиться. А ведь гордость от работы тем выше, чем сложнее она была, но об этом — подробнее в следующем разделе.

Проблема взаимосвязи сложности и ответственности (проблемности) труда с уровнем удовлетворенности

Известный российский психолог труда Е.А. Климов, определяя сущность любой трудовой («эргатической») системы, писал о том, что это — всегда уменьшение неопределенности связи элементов в эргатической системе, а сами эти «неопределенности» — это, по сути, проблемы, которые должен решать в своей работе специалист. Если нет проблем, то данная профессия вообще не нужна. Здесь возникает парадокс: чем более сложные проблемы приходится решать работнику, тем более важен его труд.

М. Чиксентмихайя, говоря о «состоянии потока», как об особом состоянии творческой направленности на труд, позволяющее достигать максимальное удовлетворение от работы, увязывает это с ситуацией, когда сложные вызовы (сама работа) соответствуют развитым навыкам самого работника, т.е. его умения решать сложные задачи. Надо сказать, что уважаемые авторы рецензируемой книги говорят об этом во второй главе своей работы. В частности, они выделяют ресурсы самой работы, личностные ресурсы и взаимосвязь между ними. При этом вторые ссылаются на модель ресурсов и требований работы, разработанную А. Беккером и Е. Демеройти. Сама модель представлена в книге в рисунке 4 и неплохо прокомментирована в тексте. Здесь придирается к авторам сложно. Единственно, что можно было бы порекомендовать, так это акцентировать внимание на том, что и сложная работа может быть стимулом для совершенствования. Особенно, это было бы полезно для молодых специалистов, которым нужно еще набирать опыт решения сложных задач в неблагоприятных условиях. Здесь даже может возникнуть парадокс: настоящий, хорошо подготовленный и мотивированный специалист — это тот, кто даже в самых неблагоприятных условиях достигает намеченных целей.

У авторов книги вроде и есть что-то близкое к нашим пожеланиям, в частности, в разделе 2.2.1, который назван «Чем выше результат, тем больше задора». Но и там утверждается мысль о том, что «чем выше увлеченность, тем выше и результаты (выручка у ресторанных работников)», что предполагает также часто и «выход за рамки регламента», и «помощь своим коллегам». То есть, увлеченность позволяет таким работникам несколько усложнять для себя труд и даже повышать степень риска («выход за рамки регламента»). Мы

с этим вполне согласны, а наше пожелание связано лишь с большим акцентированием этого момента. Правда и такая увлеченность, доведенная до уровня энтузиазма, когда работник слишком часто проявляет инициативу и склонность к риску, тоже имеет определенные границы. Ведь на энтузиазме долго не протянешь, и если руководство не стремится оптимизировать условия труда, то разочарование неизбежно...

Проблема соответствия работы и общего уровня развития работников

Мы считаем, что при всех достоинствах рецензируемой книги, в ней не отражен важный момент, связанный с ситуациями, когда потенциал и общекультурный уровень работника значительно превосходят сложность выполняемой работы. Правда, и здесь авторы книги в разделе 2.1.3. рассуждают о «личностных ресурсах работника» и пытаются соотнести это со сложностью работы. Обозначается важная закономерность: если ресурс большой, то работник готов браться и за более сложные задачи, и, наоборот, при недостаточном ресурсе, ему нужна поддержка. Это понятно и справедливо. Но мы говорим и о более сложных ситуациях, связанных с тем, что большинство работ, предлагаемых в современных организациях, достаточно примитивны. Понятие «офисный планктон» больше отражает не проблемы самих работников, а проблемы работодателей, не способных создать для своих подчиненных условия для полноценной самореализации в труде.

Иногда, по объективным причинам, усложнять (обогащать) работу не получается, и тогда нередко возникает псевдо-усложнение. Например, работникам предлагаются нелепые условия выполнения простых заданий, связанные с чрезмерными придирками по дисциплине труда (типа, пребывание в туалете — не более 5 минут), по доведенному до абсурда «дресс-коду» (типа, все, как лакеи — в одинаковых костюмах), по неоправданно усложненной отчетности (искусственной бюрократизации) и т.п. Главное — лишь бы работники всегда находились в дополнительном напряжении. К сожалению, управленческая бездарность часто проявляется в искусственном усложнении выполнения простых и даже банальных заданий. И тогда задания становятся чрезмерно сложными, что и требуется бездарным менеджерам. Можно приводить многочисленные примеры такой бездарности и в науке, и в образовании, где ненужная отчетность по своей остроте стала более значимой проблемой, чем даже ничтожные зарплаты российских ученых и преподавателей. Например, в одном известном экономическом вузе, все преподаватели вынуждены были переделывать зачетные и экзаменационные ведомости, т.к. никому не удалось (с первого раза) правильно подсчитать все промежуточные и итоговые баллы, проценты и коэффициенты контроля знаний студентов, хотя раньше в ведомостях проставлялись лишь известные оценки и зачеты. Или другой пример, связанный с получением справки с места работы во многих отделах кадров, когда такие справки нужно заказывать за три дня через специальную запись в журнале заявок или через интернет (заметим, что реально, для выдачи справки нужно лишь 1,5-2 минуты, если делопроизводство в отделе кадров хорошо налажено).

Особые проблемы здесь возникают у работников, которые способны хоть немного задумываться о том, что они делают, и о том, как оптимизировать труд. Здесь призывы и рекомендации, просто «изменить свое отношение к труду», могут быть неэффективны, хотя какое-то время такие специалисты могут относиться к нелепостям своего труда с юмором, как-то компенсировать это другими, более творческими, элементами своей работы и т.п. Но если таких нелепостей (и откровенных глупостей) становится слишком много, то неизбежен нервный срыв («выгорание», «конфликт»), когда никакого внутреннего ресурса уже не хватает, чтобы компенсировать откровенный маразм, особенно, имеющий тенденцию к

усугублению. Правда, и здесь возможны пути оптимизации своего отношения к недостаткам организации труда, особенно, при солидарной позиции сотрудников и руководителей коллективов, а может, даже и при организованном противодействии усугубляющемуся маразму. Признаемся, мы рассчитывали увидеть в зарубежной книге рассуждения уважаемых авторов о том, как можно повышать степень удовлетворенности трудом в организациях с помощью общественных организаций и профсоюзов, но не нашли такого материала. Если же рецензируемую книгу будет читать человек, которого сильно не беспокоят откровенные управленческие глупости, то он найдет много полезных советов, как даже в таких условиях видеть в своей работе только позитив.

Проблема сомнительной удовлетворенности (деструктивная мотивация и т.п.)

К сожалению, возможны ситуации, когда работник вполне доволен своей работой, но сама его работа вызывает серьезные моральные сомнения. Например, человек работает в посреднической фирме, которая создана лишь для того, чтобы пристроить отпрыска важного начальника (в современной России таких фирм немало). Ничего полезного в данной фирме не производится, но чтобы обеспечить отпрыску немалый доход, представители других фирм обязаны получать у него определенные якобы посреднические услуги за деньги. Рядовой работник этой псевдо-посреднической фирмы все прекрасно понимает, добросовестно выполняет свои задачи, и у руководства к нему нет претензий, но будет ли сам работник гордиться своим трудом? Немало организаций, где от сотрудников в открытую требуют «разводить» клиентов, т.е. навязывать им ненужные услуги и т.п. А как быть сотрудникам, которые вынужденно и очень квалифицированно участвуют в махинациях своего руководства или молчаливо покрывают их?

Возможно, в западных организациях всё это встречается гораздо реже, чем в современной России, и потому уважаемые авторы практически не уделяют в своей книге внимания сомнительной мотивации. Но она реально существует. Понятно, что в научно-популярных книгах не следует указывать примеры конкретных фирм и персон, занимающихся сомнительными делами, но можно было бы обозначить это как обобщенную проблему и предложить свои размышления и рекомендации по более достойному поведению даже в таких сложнейших случаях.

Проблема социо-культурной контекстуальности труда

Вопрос: «Может ли испытывать чувство удовлетворенности работник непрестижного, да еще и неквалифицированного труда?» Понятно, что больше оснований для радости у специалистов, занятых престижным, значимым и сложным трудом. Но если даже рядовой работник способен соотносить свой труд с какими-то более глобальными смыслами и видеть свою работу в контексте культурно-исторических событий, то отношение к своему простому и даже «мелкому» труду может существенно измениться. И наоборот, специалист, объективно занимающий важное место в решении глобальных задач, но в полной мере не осознающий своей роли и ответственности, может воспринимать свою работу как ничтожную, как некую вынужденную суету ради заработка или статуса. Например, кто испытывает большую радость от Победы, рядовой солдат или главнокомандующий? Радость может быть и сопоставимой, если они оба осознают значимость данной Победы.

В рецензируемой книге мы не нашли намеков на глобальные социо-культурные контексты. Уважаемые авторы исходят из предположения, что нужно просто находить радость в простой жизни и в простой работе. Их критерии увлеченности: энергичность,

преданность делу, поглощенность. Но если ограничиваться только индивидуальными интересами или интересами своей семьи, и не видеть роль своего труда в работе коллектива, в деятельности организации, в развитии общества, а может, — и в обогащении культуры, то становится как-то немного скучновато. Понятно, что каждый раз работнику сложно размышлять на таком высоком уровне, но может, стоит подсказать ему, что это в принципе возможно. Здесь речь идет не только о сопричастности организации, но и о сопричастности обществу и даже культуре. И тогда, даже рядовая работа, если она делается хорошо и с пользой для людей, может стать прекрасной основой и для удовлетворенности трудом, и для чувства собственной значимости — этой «первичной человеческой ценности» (по Дж. Ролзу).

И все же наши проблемные вопросы и некоторые размышления являются всего лишь пожеланием авторам последующих изданий на тему удовлетворенности трудом. Повторим важную мысль: тема удовлетворенности трудом, а по сути, удовлетворенности всей жизнью — необъятная, и в одной книге невозможно отразить все сложнейшие аспекты проблемы. Мы еще раз хотели бы выразить благодарность уважаемым авторам — Вильмару Шауфели, Питернели Дийкстра и Татьяне Ивановой — за их актуальную и очень добротную сделанную книгу, которая, несомненно, найдет своего читателя в нашей стране.

The value of work and work engagement

Nikolai PRYAZHNIKOV

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Review of the Book: Shaufeli, W., Dijkstra, P., Ivanova, T. *Uvlechenost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. M.: Kogito Center, 2015. 137 p.



В поисках нематериальных источников извлечения прибыли в организации

КОКУРИНА Ирина Георгиевна

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

Рецензия на книгу: **Шауфели В., Дийкстра П., Иванова Т. Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие. М.: Когито-Центр, 2015. 137 с. Аннотация издателя к книге.** В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Рекомендации, тесты и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

В начале 2015 г. вышла в свет научно-популярная книга, посвященная анализу важнейшего психологического ресурса человека труда — его увлеченности работой. Эта книга появилась в период, когда фокус внимания бизнеса все больше начинает поворачиваться в сторону использования нематериальных источников извлечения прибыли. Таким ресурсом в первую очередь оказывается сам человек, рядовой сотрудник организации. Авторы книги, представители относительно нового направления в мировой психологии — позитивной психологии — поделились с широкой читательской аудиторией своим пониманием того, как такой фактор, как «увлеченность своей работой», может повлиять на результаты трудового поведения сотрудника и прибыль организации. Авторы поставили перед собой довольно амбициозную задачу создания модели, на основе которой можно было бы контролировать изменения, управлять и осуществлять настройку психологического параметра под названием «увлеченность работой», отличая при этом данный параметр от невротических форм любви к работе: трудоголизма и выгорания.

Три источника и три составные части

Книгу можно разделить условно на три относительно самостоятельные части. В первой части дается описание того, в чем состоит психологическая специфика увлеченности работой, излагается теоретическая модель, предложены опросники для диагностики позитивных и

негативных психологических состояний на работе, приводятся результаты других исследователей в этой области. В целом первая часть представляет собой текст, предназначенный преимущественно специалистам и исследователям в области социальной и организационной психологии, а также управленцам, интересующимся психологической наукой и являющихся потенциальными заказчиками работ в этой области. Вторая часть книги представляет собой описание техники ФСЧ (факт, ситуация, чувство), а также набор рекомендаций и советов сотрудникам о том, как вести себя, чтобы «научиться требовать то, что ты хочешь» (стр. 60). Поскольку рядовые сотрудники хотят не только увлеченно работать, но гораздо чаще хотят получать от организации совершенно другое, то этот раздел несколько выпадает из логики работы, заявленной в первой части книги. В целом вторая часть книги оправдывает ее отнесение к популярному жанру научной литературы, она выполнена в стиле известных высказывания и советов Дейла Карнеги и доступна для понимания самой широкой аудитории: от школьников до пенсионеров. Третья часть представляет собой краткое описание выполненных проектов и полученных в них результатов, реализация которых осуществлялась с использованием теоретических моделей авторов данной книги. Третья часть книги представляет несомненный интерес, прежде всего, для специалистов, работающих в сфере организационной психологии, в частности, в сфере диагностики организации. К сожалению, эта часть работы изложена весьма конспективно, без необходимых подробностей, которые позволили бы воспроизвести аналогичное исследование на другой выборке, чтобы убедиться в действенности предложенной авторами модели.

Более подробное знакомство с данной работой приводит к выводу о ее неоднородности и существенной неравноценности отдельных частей. Средняя часть книги, как уже было сказано, несколько выпадает из стилистики первой и третьей, завершающей части работы. Дело в том, что описанные в работе техники, типа: «научись говорить «нет», «научись выстраивать психологические границы», «научись правильно делать комплименты», «делай добрые дела: угости чашечкой кофе, придержи дверь, подай руку» и т.д. (см. стр. 60-67), сами по себе не бесполезны и могут быть использованы сотрудниками для формирования позитивного образа своего «Я» у других сотрудников и руководства организации, но все-таки они имеют косвенное отношение к заявленной теме, то есть к тому, как повысить сотрудникам свою увлеченность работой.

При формулировке некоторых рекомендаций используется правильный прием, когда они даются в связке друг с другом, где одна рекомендация вытекает из другой, что по идее должно усиливать действие основной рекомендации, но этот эффект достигается не всегда. Так, например, весьма полезная рекомендация «постарайся как можно яснее понять, чего ты хочешь добиться и как ты собираешься это сделать» сочетается с другой, но гораздо менее понятной рекомендацией «шаг за шагом двигаться по направлению к общей глобальной цели» (там же, стр. 67). О какой «глобальной цели» идет речь? Каждому понятно, что жизнь «шаг за шагом» идет в итоге к своему глобальному финалу. В тексте, правда, предлагается подсказка в виде «списка ценностей» для тех, кто не понял, что такое «глобальная цель», но эта подсказка не делает, с нашей точки зрения, данную рекомендацию более понятной, поскольку далеко не у всех читателей мышление направлено, как у данного исследователя, на поиск глобальной цели. Оно чаще опирается на логику ситуации и здравого смысла. Возникает ощущение, что исследователь пытается взвалить на плечи читателей свою собственную задачу поиска «глобальной цели», не заботясь особенно о проективных способах и надежности методических приемов. В этой же части книги встречаются рекомендации, сформулированные, по нашему мнению, несколько наивно. Например, на стр. 67 сотрудникам реко-

мендуют «обсуждать свои цели с коллегами по работе и руководством». Авторы уверяют сотрудников, что «если коллеги и руководство будут знать, чего ты хочешь добиться, то они смогут тебе в этом посодействовать» (там же). Хорошая в целом рекомендация может дать отрицательный для сотрудника эффект в ситуации, если он искренне признается, что хочет, например, занять место своего руководителя, или хочет поменять «правила игры», нормы и ценности в данной организации, потому что лично ему они не выгодны. В целом, вторая часть книги, представляющая собой набор рекомендаций и советов рядовым сотрудникам, наводит читателя на грустный вывод о том, что в современных условиях жизни в организации лучше всего руководствоваться принципом: «спасение утопающих — дело рук самих утопающих!».

Подробнее о части первой, научной

В этой книге наиболее информативной и вызывающей настоящий интерес для специалистов оказывается первая часть, которая отражает собственно научную составляющую данного научно-популярного текста. В ней авторы дают свое понимание, что такое «увлеченность работой», описывают модель РТР (рабочих требований и ресурсов), а также идеи о том, как повысить увлеченность сотрудника своей работой в организации. Своеобразие теоретического подхода авторов в изучении увлеченности работой состоит в использовании ими не традиционных вариантов бихевиоризма, а скорее психоанализа, в частности, идей В. Райха об особенностях энергетического функционирования человека в норме и патологии. Нужно заметить, что психоаналитический подход достаточно редко встречается в социальной и организационной психологии, и данное обстоятельство можно отнести к достоинствам этой работы.

Из истории индустриальной психологии известно, что изучением роли увлеченности работой в повышении эффективности труда занимался Ф. Херцберг еще в 1970-е годы. Его исследования, выполненные на основе двухфакторной модели трудовой мотивации, доказывали, что самым важным стимулом в работе является сама работа. Если человек увлечен ею, то он способен работать за весьма скромные деньги, он терпелив и менее требователен в отношении условий труда и качества руководства. Но Ф. Херцберг, как классический бихевиорист, предлагал изменить среду, наполнив ее новыми стимулами, предлагал программы обогащения труда, будучи убежденным в том, что, делая труд человека более разнообразным и менее монотонным, можно повысить увлеченность работой и, как следствие, ее продуктивность. Эти идеи авторами рецензируемой книги были конструктивно переработаны и идеологически преобразованы. Если Ф. Херцберг предлагал реконструировать среду, то В. Шауфели и П. Дийкстра рассматривают среду в неизменном виде. Среда для них остается основным источником стрессов и получает название «рабочие требования». По их мнению, «рабочие требования» преобразовывать не нужно (возможно потому, что это достаточно дорого, особенно в неблагоприятных экономических условиях), нужно менять самого индивида, прежде всего его мотивацию. Модель РТР (ресурсов и требований работы) включает в себя два независимых процесса: мотивационный процесс (увлеченность) и процесс истощения энергии (стресс). Понятие «ресурсы» в данной модели двойственно, поскольку подразумевает ресурсы самого индивида и ресурсы социальной организации. Концептуально важным моментом в модели РТР являются отношения между «ресурсами» и «требованиями работы». Эти отношения ярко отражены в высказывании Ф. Ницше: «То, что тебя не убивает, делает тебя сильнее». Политика организации должна быть направлена на выживание в ней сильнейших сотрудников. Согласно идеологической позиции авторов, недостаточными могут быть

только ресурсы, прежде всего ресурсы самой личности. «Сами по себе рабочие требования, — пишут авторы, — являются нейтральным фактором и приводят к негативным последствиям только в сочетании с недостаточным количеством необходимых ресурсов» (стр. 50). Ресурсы организации, состоящие в поддержке коллег, командном духе, участии в принятии решений и т.д., направлены на преобразование того же индивида. Он оказывается основным ресурсом бизнеса, поскольку «...если стоит цель повышения увлеченности работой, то для этого необходимо сконцентрироваться на повышении количества и качества ресурсов, а не на снижении стрессогенных требований ... гораздо полезнее фокусироваться на позитивных аспектах деятельности, чем пытаться предотвратить негативные последствия» (стр. 41). Эта идея перекликается с популярным медицинским, и не только медицинским, лозунгом современной социальной рекламы: «Если человека нельзя вылечить, то это не значит, что ему нельзя помочь!»

Как же обогатить ресурсы, используя позитивные аспекты деятельности? Особая роль отводится личностным ресурсам, которые можно обогатить, например, усилением позитивных эмоций. По мнению авторов, позитивное настроение способно стимулировать мыслительную деятельность и, как следствие, повысить эффективность выполнения задания (стр. 45). Идея не новая! Она была активно использована в концепции формирования человеческих отношений в промышленности практикующим психологом и врачом-психиатром Э. Мэйо, который считал, что создание позитивного настроения, улучшение климата отношений в рабочей группе способно повысить производительность труда. Но, как известно, исследователям так и не удалось установить и доказать причинно-следственную связь между повышением позитивного настроения и продуктивностью рабочей группы. Именно на волне критики этой идеи Ф. Херцбергом была создана двухфакторная модель мотивации трудовой деятельности. Он убедительно показал в своих исследованиях, что улучшение отношений в группе, создание благоприятного климата способны «притушить» состояние неудовлетворенности, снизить текучесть кадров и поломки оборудования и т.д., но к параметру удовлетворенности трудом, как получения удовольствия от работы, это не имеет никакого отношения. По Ф. Херцбергу, удовлетворенность и неудовлетворенность — это разные факторы, это не полюса одной и той же шкалы! Повышением позитивных эмоций мы не повышаем увлеченность работой, скорее помогаем снизить градус неудовлетворенности, что в лучшем случае может превратиться в итоге в апатию и равнодушие, а в худшем случае в трудовоголизм и выгорание.

Впрочем, исследования связи эмоций и интеллекта, особенно в области пропаганды, работы с общественным сознанием свидетельствует о том, что эмоции и поведение тесно связаны, что преобладание эмоций над интеллектом, опора на эмоциональную сферу, например, на трудовой энтузиазм, могут быть использованы руководством, но лишь как временная мера. Из истории СССР известно, что подобная мера выполняла свою конструктивную работу в период восстановления разрухи после гражданской войны и после Второй мировой войны при восстановлении социалистической экономики, когда партийные органы предлагали советским людям «шаг за шагом» строить коммунизм и бороться «за мир во всем мире». Подобные глобальные цели действительно идут в одной связке с сильными позитивными эмоциями, особенно с эмоциями трудового энтузиазма. Однако так происходит не всегда. Имеются существенные ограничения в этой связке между глобальными целями и яркими позитивными эмоциями, за которыми следует бескорыстное или низко оплачиваемое трудовое поведение.

Возможно, что авторы книги знакомы и смогли по достоинству оценить опыт СССР по части формулировки глобальной цели — построение коммунистического общества. Но

что касается формулировки глобальных целей у самих авторов, то в их текстах чаще всего звучит глобальная цель бизнеса, идея извлечения пользы и получения выгоды, что вполне соответствует идеологии глобальной рыночной экономики, на поддержание которой должна работать данная модель. Однако здесь мы сталкиваемся с реальным мотивационным конфликтом. Дело в том, что идеология получения личной выгоды, прагматика в роли «глобальной цели» запускает в действие внутри и между индивидами, между целыми социальными группами процессы конкуренции и противоборства. Это, в свою очередь, резко снижает позитивные эмоции и настроения и запускает комплекс отрицательных эмоций и настроений, приводит в состояние хронической неудовлетворенности работой и жизнью в целом не только отдельных сотрудников и организации, но и большие социальные группы общества. Утилитарно-прагматическая мотивация, если она оказывается ведущей у индивида и социальной группы, то, согласно результатам нашим исследований, она делает человека с низким и средним социальным статусом настоящим пессимистом. Формирование позитивного настроения у индивида с помощью специальных техник и приемов чаще всего оказывается неустойчивым состоянием, исключительно шаткой защитой против основного пессимистического настроения, вытесненного из области сознания индивида и, в лучшем случае, преобразованного в невротическую трудовую активность.

Подводя итоги

Подводя итог обсуждению данной работы, стоит отметить, что обращение к накопленному опыту и идеям психоанализа в области социальной и организационной психологии является весьма перспективным направлением и, несомненно, может принести положительные плоды для решения конкретных задач выживания и развития как организации, так и конкретных сотрудников. В этом отношении модель РТР является достаточно перспективной теоретической моделью, которая, правда, нуждается в более надежном и валидном методическом оснащении. Как уже говорилось, идеи авторов во многом созвучны разработкам известного психоаналитика В. Райха, ученика З. Фрейда. Жаль только, что в тексте этой книги имена В. Райха и З. Фрейда ни разу не упоминаются, как, впрочем, и имя бихевиориста Ф. Херцберга.

И еще небольшое замечание. Хотя книга выпущена в категории «научно-популярное издание», однако непривычно было читать текст с описанием результатов исследований других авторов без ссылок в тексте на эти работы. Отсутствие таких ссылок при описании чужих исследований даже при наличии списка библиографии в конце книги делают ее похожей на студенческий реферат, что снижает общее положительное впечатление от работы и полезность книги для серьезных и заинтересованных в использовании данного подхода читателей, занимающихся научными разработками в этой области.

В целом, данная книга может быть интересна широкому кругу специалистов, работающих в социальной и организационной психологии, а также она может быть полезна управленцам для понимания значения психологических резервов личности и организации для их функционирования, роста и развития, особенно в неблагоприятных условиях агрессивной внешней среды в виде «рабочих требований».

In search of intangible sources of profit in the organization

Irina KOKURINA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Review of the Book: Shaufeli, W., Dijkstra, P., Ivanova, T. *Uvlechenost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoju rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. M.: Kogito Center, 2015. 137 p.



Об увлеченности работой не только научно, но и доходчиво

ОНУЧИН Андрей Николаевич

ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг», Москва, Россия

Рецензия на книгу Вильмара Шауфели, Питернел Дийкстра, Татьяны Ивановой «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие», Когито-Центр, Москва, 2015. ISBN 978-5-89353-422-1. *Аннотация издателя к книге.* В книге дается определение такой характеристике личности профессионала, как «увлеченность работой». Увлеченный человек не скучает на работе, не страдает от трудоголизма и достигает более высоких производственных показателей с меньшими энергозатратами. Уровень увлеченности работой, как своей собственной, так и своих знакомых и подчиненных, можно оценить посредством приведенных в книге тестов. Рекомендации и многочисленные примеры адресованы служащим, которые желают повысить уровень своей увлеченности работой, и HR-профессионалам, ищущим дополнительные пути для повышения интереса сотрудников к выполняемой ими работе.

Научно-популярная книга В. Шауфели, П. Дийкстра и Т. Ивановой «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие» вышла на русском языке в издательстве «Когито-Центр» в 2015. Объем книги 137 страниц, тираж 1000 экземпляров. И что в наше время особенно важно, книга также вышла и в электронном виде, поэтому у заинтересовавшихся читателей не должно возникнуть сложностей в получении доступа к тексту. В списке авторов три имени. Иванова Татьяна Юрьевна, научный сотрудник Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Россия). Доктор Питернел Дийкстра (Dr. Pieterneel Dijkstra), социальный психолог, в своих исследованиях занимающаяся вопросами благополучия людей и их отношений. И все же, осмелюсь предположить, что идейным лидером в этом творческом коллективе выступил Вильмар Шауфели, известный специалист по теме вовлеченности персонала. Профессор Утрехтского университета в Нидерландах, профессор-исследователь католического университета Лёвен в Бельгии, Вильмар Шауфели специализируется в области психологии труда и организационной психологии и является автором свыше четырехсот научных работ и двадцати книг. В данной книге присутствуют большинство «фирменных тем» В. Шауфели — анализ отношений между явлениями эмоционального выгорания, трудоголизмом и увлеченностью работой, противодействие стрессу на работе, генерация в работе позитивных эмоций.

В названии книги «Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие» особенно важна вторая часть. Эта книга должна рассматриваться именно как учебник по развитию у читателя увлеченности работой через подробное ознакомление с темой. Решению этой задачи служат опросники и другие задания, размещенные в тексте и призванные помочь читателям разобраться со своими отношениями с работой. Начиная с 1990-х годов тема вовлеченности персонала стала быстро набирать популярность как в теоретических, так и в прикладных исследованиях. Чем дальше, тем больше руководителей компаний стали интересоваться исследованиями вовлеченности, стремясь измерять и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников. При этом часто не только менеджеры, но и консультанты вкладывают в понятие «вовлеченность» самое разное содержание. Что же такое «вовлеченность персонала»? Отталкиваясь от представления о вовлеченности (увлеченности работой) как максимально эффективного, и для сотрудника, и для организации, состояния в процессе трудовой деятельности, авторы последовательно соотносят это понятие с его противоположностями: «выгорание», «трудоголизм», «скука». С какого-то момента ждешь появления понятия «прокрастинация», но в данной книге связь прокрастинации и вовлеченности не анализируется.

Первая глава книги представляет собой теоретическое введение. Здесь вводятся основные понятия, на которых строится все последующие рассуждения авторов. Подробно анализируется вопрос, в чем отличие вовлеченности от трудоголизма? Ответ не так прост, как кажется с первого взгляда. И авторы, посвятившие разбору этой проблемы первую часть книги, не дают однозначного решения. Однако в ходе рассуждений они делают ее более осознанной и структурированной. И помогают рефлексии читателя о том, где находится граница, за которой его переживания своей деятельности как развивающего ресурса переходит в переживание работы как выхолащивающей жизнь «обязаловки». Во второй главе особую ценность представляет анализ ресурсов, обеспечивающих возможность позитивных переживаний от работы. Понятие «трудовые ресурсы» авторы рассматривают в максимально расширенном толковании, внося сюда как внешние ресурсы, незначительно зависящие от работника, так и личностные внутренние ресурсы каждого сотрудника. Ключевой для данной книги является модель РТР (ресурсов и требований работы), которая призвана дать понимание внутренних механизмов вовлеченности, и включает в себя два независимых процесса: мотивационный процесс (увлеченность) и процесс истощения энергии (стресс).

Третья глава книги посвящена практическим рекомендациям, объясняющим, как можно повлиять на свою увлеченность, работая с внутренним трудовым ресурсом. Это описание приемов, направленных на психогигиену личных отношений с работой. Например: во взаимодействии с коллегами рекомендуются такие приемы, как формула ФСЧ (факт, ситуация, чувства), с помощью которой можно эффективно донести до коллеги или руководителя, что вас раздражает. При обсуждении работы со стрессом авторы вводят понятие «резилентности» (итал. *rezilienza*), означающее «способность достичь цели, жить и развиваться положительно, социально приемлемым путем, несмотря на стресс или травматические события, которые обычно влекут за собой серьезный риск отрицательного результата» (Хоменко, 2011, с. 31). Третья глава — это практическое руководство, близкое по многим характеристикам научно-популярным книгам по психотерапии, и включает многочисленные рекомендации и упражнения для самостоятельной работы. Задача, которую решают в этом разделе авторы, — помочь читателю разобраться, как взаимосвязаны психологическое благополучие, профессиональная успешность и продуктивность. И что следует предпринять в первую

очередь, если в этой взаимосвязи не все благополучно. Однако, что бы читатель смог последовать предложенным советам, он должен быть готов к рациональному анализу своей жизни.

Четвертая глава отвечает на вопрос: что может сделать организация для повышения увлеченности сотрудников? Приведенные в этой главе рекомендации будут особенно интересны руководителям, которые хотят влиять на вовлеченность сотрудников через внешние трудовые ресурсы: регулярную обратную связь и индивидуальную оценку, внимание к идеям сотрудников, разнообразие рабочих заданий, развитие персонала, искусство ставить цели и трансформационный лидерский стиль. Затрагивается и вопрос связи типа организационной культуры и работа с вовлеченностью. В пятой главе разъясняется, что может поддерживать процесс работы с вовлеченностью, запущенный в компании. Для этого привлекается метафора позитивной спирали (ресурсы, продуктивность, увлеченность) и эмоционального заражения, прежде всего, позитивными эмоциями. Приложения, включающее в себя описание случаев из практики и принципов организации мониторинга ресурсов вовлеченности, являются полезным завершением книги. Для тех, кто заинтересовался темой и решил не останавливаться на этой книге, в конце приведен внушительный список рекомендуемой литературы (38 источников), отсылающий к научным работам признанных экспертов в вопросах вовлеченности персонала, например А. Баккера. Более того, в примечаниях приводится ссылка на персональный сайт Вильмара Шауфели, на котором доступны многие из его работ (<http://www.wilmarschaufeli.nl>).

Должен признаться, что первое впечатление от книги было не самое позитивное. В начале чтения возникло опасение, что данное научно-популярное издание не сможет подтвердить обещанную научность и окажется одним из образцов популярной литературы для менеджеров. Но с определенного момента я был рад признать, что мои опасения не подтвердились. Написано просто, но по существу разбираемых вопросов, с привлечением как современных концепций, так и классики организационной психологии. Одним из признаков того, что профессионал глубоко разбирается в изучаемой проблеме, является способность объяснить суть этой проблемы обычному человеку. Именно такие люди поддерживают внимание общества к актуальным научным исследованиям, пишут увлекательные научно-популярные книги. Предлагаемая вашему вниманию книга относится именно к такой области. Увлекательный, не перегруженный ссылками текст. Использование специальных терминов только когда это необходимо. Книга прекрасно подойдет для человека, который впервые заинтересовался и решил разобраться в теме вовлеченности персонала. Читателю представится возможность ознакомиться с современными подходами к изучению вовлеченности и сразу соотнести полученные знания со своим опытом работы.

По моему мнению, главное достижение книги в том, что она дает понимание концепции вовлеченности любому сотруднику организации, а не только эрудированному менеджеру из HR службы. Книгу хочется в первую очередь рекомендовать руководителям, которые готовы на личном опыте испытать популярную тему управления вовлеченностью, примерить вовлеченность на себя самого, прежде чем предлагать эти подходы своим подчиненным. Данная книга будет полезна и интересна каждому, кто стремится строить свои отношения с работой осмысленно и продуктивно.

Литература

Хоменко, И.А. (2011). К вопросу о формировании резилентности у детей в условиях образовательной практики. *Universum: Вестник Герценовского университета*, 9, 30–35.

About the work engagement not only scientific-based, but also easy to understanding

Andrei ONUCHIN

"ECOPSY Consulting", Moscow, Russia

Review of the Book: Shaufeli, W., Dijkstra, P., Ivanova T. *Uvlechennost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot nee udovol'stvie* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. M.: Kogito Center, 2015. 137 p.

References

Homenko, I.A. (2011). K voprosu o formirovanii rezilientnosti u detej v uslovijah obrazovatel'noj praktiki [On the formation of rezilientnosti have children in educational practice]. *Universum: Vestnik Gercenovskogo universiteta*, 9, 30–35.



Основные тенденции развития психологии труда и организационной психологии

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК
РОССИЙСКОЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. М.В. ЛОМОНОСОВА
ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Информационное письмо

Уважаемые коллеги! Приглашаем принять участие в Международной научно-практической конференции «Основные тенденции развития психологии труда и организационной психологии», которая состоится 15 и 16 октября 2015 года в г. Москве.

Программный комитет конференции

председатель — Журавлев А.Л., член-корр. РАН, доктор психологических наук, профессор, директор Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

зам. председателя программного комитета — Занковский А.Н., доктор психологических наук, заведующий лабораторией Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

зам. председателя программного комитета — Дикая Л.Г., доктор психологических наук, профессор, главный научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

зам. председателя программного комитета — Обознов А.А., доктор психологических наук, заведующий лабораторией Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Члены программного комитета:

Аксеновская Л.Н., доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии СГУ (Саратов, Россия).

Базаров Т.Ю., доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, председатель Экспертного совета, член Президиума Российского психологического общества, научный руководитель Института практической психологии НИУ «Высшая школа экономики», учредитель «Центра Кадровых Технологий — XXI век».

Булгаков А.В., доктор психологических наук, профессор, Российский государственный гуманитарный университет.

Голиков Ю.Я., доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Грачев А.А., доктор психологических наук, профессор, Московский гуманитарный университет.

Жалагина Т.А., доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии и социальной работы, заведующая кафедрой психологии труда, организационной и клинической психологии Тверского государственного университета

Караванова Л.Ж., доктор психологических наук, доцент, заместитель декана по научной работе факультета психологии и социальной работы Тверского государственного университета

Кольцова В.А., доктор психологических наук, профессор, заместитель директора Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Костин А.Н., доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Леонова А.Б., доктор психологических наук, профессор, заведующий лабораторией, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова.

Хашченко В.А. доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Юревич А.В., доктор психологических наук, член-корр. РАН, заместитель директора Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Оргкомитет конференции

председатель — Алдашева А.А., доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Члены оргкомитета:

Бессонова Ю.В., канд. психологических наук, старший научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Ермолаева Е.П., доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Лактионова А.И., канд. психологических наук, научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Махнач А.В., канд. психологических наук, старший научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Постылякова Ю.В., канд. психологических наук, научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН).

Тугайбаева Б.Н., канд. психологических наук, помощник директора Института психологии Российской академии наук (ИП РАН) по аспирантуре и международным связям.

Основные направления работы конференции

Психология труда (руководитель Дикая Л.Г.)

- Теоретико-методологические проблемы психологии труда.
- Социальная психология труда: метасистемный подход.

- Психологические проблемы профессиональной деятельности в экстремальных условиях деятельности.
- Психология безопасности профессиональной деятельности.
- Этические проблемы профессиональной деятельности.
- Личность и профессиональная деятельность.
- Профессиональная идентичность и маргинализм.
- Трудовая мотивация и удовлетворенность трудом.
- Духовно-нравственный потенциал профессионала
- Проблемы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов.
- Профессиональный стресс и методы совладания.
- Психические (функциональные) состояния и их регуляция в профессиональной деятельности.
- Профессиональное выгорание и безопасность субъекта деятельности.
- Жизнеспособность профессионала.
- Социально-психологическая адаптация профессионала
- Психологические аспекты управления социальным капиталом и профессиональным здоровьем.

Организационная психология (руководитель Занковский А.Н.)

- Теоретико-методологические проблемы организационной психологии.
- Новые тенденции в развитии организационной психологии.
- Психологические проблемы управления современной организацией: классические модели и новые подходы.
- Психологические проблемы социальной и профессиональной реализации человека в современных организациях и информационно-коммуникационных технологиях.
- Психологические исследования лидерства и корпоративной культуры.
- Психологические проблемы толерантности организации и занятость населения.
- Коррупция и социальные риски в организации.
- Доверие, справедливость и уважение в организациях.
- Жизнеспособность человека и организации.
- Психологические проблемы проектирования организационной среды.

Психология труда, инженерная психология и эргономика (руководитель Обознов А.А.)

- Теоретико-методологические проблемы инженерной психологии и эргономики.
- Психологические вопросы взаимодействия человека с информационно-коммуникационными технологиями (информационными сетями, симбиотическими системами, программными продуктами, интеллектуальными системами поддержки принятия решений, конвергентными технологиями).
- Психологические проблемы проектирования техногенных сред.
- Теоретико-методологические подходы к решению психологических вопросов взаимодействия человека с робототехникой.
- Разработка методологических подходов к юзабилити-проектированию информационно-коммуникационных технологий.
- Новые направления в проектировании человеко-машинных интерфейсов.

По материалам конференции предполагается издание коллективной монографии с научными статьями её участников. Монографии будет присвоен ISBN, индексы УДК, ББК.

Каждый участник конференции получит сертификат установленного образца, подтверждающий его участие в работе конференции.

Для участия в конференции необходимо до 30 марта 2015 г. представить в оргкомитет:

1. заявку на участие в конференции на каждого участника (форма прилагается),
2. текст тезисов доклада и научной статьи;

Подать заявку на участие в конференции и направить в организационный комитет в электронном виде требуемые материалы (заявка и статья в текстовом формате с именами файлов «Фамилия И.О._Заявка» и «Фамилия И.О._Статья» можно по электронному адресу: ipran.conference.oct.2015@mail.ru

Требования к оформлению материалов для публикации

Объем доклада — не более 3 стр., статьи — 15-20 страниц текста на листах формата А4, через один интервал (Word, Times New Roman), 14 шрифт, поля со всех сторон 2 см, выравнивание по ширине, абзацный отступ 1,25 см, страницы не нумеруются. Автоматические переносы не ставятся.

Вверху первой страницы по центру строчными буквами курсивом печатается ФИО автора(ов), под ними через 1,5 интервала жирным шрифтом заглавными буквами по центру печатается название доклада. Далее также по центру через 1,5 интервала курсивом печатается наименование организации, город. Далее располагается текст доклада с отступом в 2 интервала. Рисунки и таблицы располагаются в тексте произвольным образом. Ссылки на литературу указываются номерами в квадратных скобках (например: [1, с. 108]). Список литературы приводится по алфавиту после текста и оформляется в соответствии с ГОСТ (2003 г). Наименование «Литература» набирается курсивом и выравнивается по центру страницы.

Материалы, не соответствующие тематике и научному уровню конференции, а также присланные позже установленного срока, не рассматриваются.

По всем вопросам обращаться в оргкомитет конференции.

Адрес оргкомитета: Москва, 129366, ул. Ярославская, д. 13, каб. 544.

Технический секретарь конференции: Постылякова Юлия Валерьевна, кандидат психологических наук, научный сотрудник Института психологии Российской академии наук (ИП РАН) E-mail: ipran.conference.oct.2015@mail.ru, тел. +7 495 6825150, +7 495 6824307.

С уважением, оргкомитет конференции.