



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

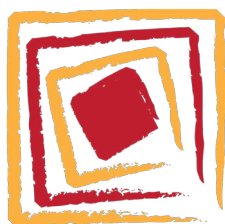
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2017. Том 7. № 2.

2017. Том 7. № 2.



Электронный научный журнал

URL: 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. (Московский 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)

Липатов С.А. (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)

Серкин В.П. (НИУ Высшая школа экономики)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Штроо В.А. (НИУ Высшая школа экономики)

Benton Stephen (University of Westminster, London, UK)

van Dick Rolf (Goethe University Frankfurt, Germany)

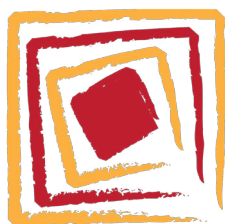
Takooshian Harold (Fordham University, New York City, USA)

Schaufeli Wilmar (Utrecht University, Netherlands)

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

Корректор: Вовна О.С.

2017. Vol. 7. No. 2.



Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year

Editor-in-chief

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Managing Editors

Alex Klimov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Editorial Board

Stephen Benton (*Westminster University, UK*)

Rolf van Dick (*Goethe University Frankfurt, Germany*)

Wilmar Schaufeli (*Utrecht University, Netherlands*)

James Stoner (*Fordham University, USA*)

Harold Takooshian (*Fordham University, USA*)

Lyudmila N. Aksenovskaya (*N.G. Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)

Tahir Yu. Bazarov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Alexander V. Bulgakov (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)

Karina M. Gaydar (*Voronezh State University, Russia*)

Eugeny N. Emelyanov (*«Consultig Center «SHAG», Russia*)

Anatoly V. Karpov (*Yaroslavl Demidov State University, Russia*)

Anna B. Leonova (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Manichev (*Saint Petersburg State University, Russia*)

Eugeny B. Morgunov (*Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia*)

Dmitry Myakushkin (*South Ural State University, Russia*)

Evgeny N. Osin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Alexander N. Poddiakov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Sergey V. Sarychev (*Kursk State University, Russia*)

Vladimir P. Serkin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Alexey S. Chernyshev (*Kursk State University, Russia*)

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

- 6–7 Представляем новый номер
- 8–29 Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете (рус. и англ.)
Аксеновская Л. Н.

Исследования в организационной психологии

- 30–51 Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики
Осин Е. Н., Леонтьев Д. А.
- 52–65 Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов
Стрижова Е. А.
- 66–85 Внутренний имидж и организационная лояльность в организациях с разным уровнем социальной защищенности
Антонова Н. В.

Организационно-психологическая практика

- 86–101 Применение арт-терапии в деятельности практического психолога в организации
Володина К.А.

Обзоры

Первые шаги

- 102–125 Факторы принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости
Федотова Ж. Э., Хачатурова М. Р.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 126–136 Индустриально-организационная психология: тупик или новый виток развития?
Онес Д., Кайзер Р., Чаморро-Премузик., Свенссон С.
- 137–148 Открытый диалог на тему эмоционального выгорания (в жанре научной переписки)
Фрумкин А. А., Базаров Т. Ю.

Конференции

Литературный гид

- 149–154 20 самых цитируемых и 20 самых свежих статей психологическом выгорании

Content

Editorial

- 6–7 We are glad to introduce our readers to new issue
- 8–29 Industrial and Organizational psychology in Saratov State University: history and current trends (in Russian and English)
L. Aksenovskaya

Research in organizational psychology

- 30–51 Assessment of subjective experiences at work: Validation of an instrument
E. N. Osin, D. A. Leontiev
- 52–65 Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs
E. A. Strizhova
- 66–85 Internal image and loyalty in organizations with different level of social security of employees
N. V. Antonova

Organizational psychology in practice

- 86–101 The use of art therapy in the activity of the practical psychologist in the organization
K. A. Volodina

Reviews

First steps

- 102–125 Factors of Organizational Decision-Making about the Choice of Interaction Strategies under Conditions of Uncertainty
Zh. E. Fedotova, M. R. Khachaturova

Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions

- 126–136 Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way? (in Russian)
D. S. Ones, R. B. Kaiser, T. Chamorro-Premuzic, C. Svensson
- 137–148 Open dialogue on the topic of emotional burnout (in the genre of scientific correspondence)
A. A. Frumkin, T. Yu. Bazarov

Conferences

Literary guide

- 149–154 20 most cited and 20 most recent articles on burnout



От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Журнал продолжает знакомить читателей с последними событиями в области организационной психологии.

В рамках проекта **«Индустриально-организационная психология в мире»** мы продолжаем серию публикаций об истории становления и современном состоянии организационной психологии в различных регионах мира. В этом номере Л. Н. Аксеновская рассказывает об истории формирования и развития организационной психологии в Саратовском национальном исследовательском государственном университете им. Н. Г. Чернышевского.

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** представлены сразу три исследования. В статье Е. Н. Осина и Д. А. Леонтьева *«Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики»* описываются процедура и результаты исследования по валидизации методики диагностики переживаний в деятельности (ДПД), опирающейся на комбинаторную модель оптимального переживания. Конфирматорный факторный анализ подтвердил теоретически ожидаемую структуру методики, а показатели методики демонстрируют предсказуемые связи с показателями удовлетворённости жизнью, удовлетворённости работой, аффективного баланса, увлечённости работой, эмоционального истощения, самоэффективности в работе. Е. А. Стрижова в статье *«Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов»* показывает, как в результате исследования выявляются шкалы (измерения мотивационного пространства), или приоритетные факторы мотивации участников кадрового резерва в организациях финансового сектора. В результате многомерного шкалирования собранных данных были получены эмпирические шкалы мотивационного пространства трудовой деятельности сотрудников, ориентированных на карьерное развитие: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность». Исследование связи параметров внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности изложено в статье Н. В. Антоновой *«Внутренний имидж и организационная лояльность в компаниях с разным уровнем социальной защищённости сотрудников»*.

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляет статья К. А. Володиной *«Применение арт-терапии в деятельности практического психолога в организации»*, в которой автор раскрывает новые направления работы с персоналом.

Статья Ж. Э. Федотовой и М. Р. Хачатуровой *«Факторы принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости»* в рубрике **«Первые шаги»** содержит описание экспериментального исследования аффективного, ситуативного и когнитивного факторов принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости.

Новую рубрику **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»** представляют две статьи. Одна из них — переведённая на русский язык полемическая статья коллектива авторов из США *«Индустриально-организационная психология в тупике?»*. Вторая, выполненная в жанре научной переписки, статья А. А. Фрумкина и Т. Ю. Базарова *«Открытый диалог на тему эмоционального выгорания»*, в которой авторы опровергают устоявшееся мнение о том, что возникновение профессионального выгорания связано исключительно с условиями труда.

Традиционную редакционную заметку *«20 самых цитируемых и 20 самых свежих статей о...»* вы найдёте в рубрике **«Литературный гид»**. На этот раз она посвящена проблеме выгорания.

Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of *Organizational Psychology Journal*. We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology.

We continue our project **«Organizational Psychology in the world»** — series of publications about the history and current state of Organizational Psychology (I-O) in different cities, regions, institutions. In this issue *Liudmila Aksenovskaya* acquaints readers with the history of the formation and development of organizational psychology in one of the oldest Russian universities — Saratov National Research State University named after N. G. Chernishevsky, one of the oldest Russian universities.

In the **“Research in organizational psychology”** section we offer three articles. The work of *Evgeny Osin and Dmitry Leontiev* “Assessment of subjective experiences at work: Validation of an instrument” presents a new psychometric instrument, Experiences in Activity Questionnaire (EAQ) based on combinatorial model of optimal experience. *Ekaterina Strizhova* in the article “Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs” describes the findings of the key scales of motivational space, defining labor activity of employees, interested in career development. This paper has an interesting research design based on the procedure of motivational tasks and reconstruction of motivational space. The original research of the internal image and organizational loyalty in companies with different levels of social protection of employees is presented in the article “Internal image and loyalty in organizations with different level of social security of employees” by *Natalia Antonova*.

Kseniya Volodina in the **“Organizational-psychological practice”** part shares her work “The use of art therapy in the activity of the practical psychologist in the organization”, in which new areas of HR management are described.

In **“First steps”** section you could find the work “Factors of Organizational Decision-Making about the Choice of Interaction Strategies under Conditions of Uncertainty” by *Milana Khachaturova and Zhanna Fedotova*. The article presents the results of experimental study of affective, situational, and cognitive factors of organizational decision-making about the choice of interaction strategies under conditions of uncertainty.

Two articles are presenting our new section **«Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions»**. One of them is a polemical collective article of authors from the USA **«Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way?»** (translated into Russian). The second article **“Open dialogue on the topic of emotional burnout”**, performed in the genre of scientific correspondence by *Anatoly Frumkin and Takhir Bazarov*, in which authors refute the established point of view that the emergence of professional burnout is related to working conditions.

In the **“Literary Guide”** section there is our traditional editorial note about the 20 most cited and 20 most recent scientific articles about Psychological Burnout.

Please Enjoy Reading!



Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете

АКСЕНОВСКАЯ Людмила Николаевна

Саратовский национальный исследовательский государственный университет, Саратов, Россия

Статья посвящена истории формирования и развития организационной психологии в одном из старейших российских университетов, Саратовском национальном исследовательском государственном университете имени Н. Г. Чернышевского (СГУ). Выделены три этапа развития психологической науки и образования в СГУ: начало преподавания психологии (1917), создание отделения психологии в составе биологического факультета (1971) и открытие факультета психологии (2010). Показано, что второй и третий этапы являются этапами последовательного формирования организационно-индустриальной психологии в СГУ как в плане научно-исследовательской и практической работы, так и в плане создания системы подготовки организационных психологов. Становление организационной психологии в СГУ было связано с решением задач обеспечения развития Военно-промышленного комплекса СССР и транспортной инфраструктуры в регионе. В это время была создана лаборатория инженерной психологии. Исследования были сосредоточены преимущественно на проблеме психоакустики в космической отрасли и на изучении зрительного восприятия. Основным методом исследований являлись аппаратные психофизические и психофизиологические исследования. В тематическое пространство исследований были включены проблемы психических состояний человека-оператора, психологическая проблема проектирования автоматизированных систем управления, проблема субъективной оценки, психологическое тестирование сотрудников предприятий, проектирование комнат психологической разгрузки, проблемы психологии управления. На третьем этапе становление организационной психологии в СГУ связано с участием психологической науки в решении актуальных задач развития рыночной экономики и повышения конкурентоспособности деловых организаций. Была открыта магистерская программа по профилю «Организационная психология» и кафедра психологии бизнеса на базе Торгово-промышленной палаты Саратовской области. С 2010 года в сотрудничестве с зарубежными коллегами ежегодно проводится научно-практическая конференция «Организационная психология: люди и риски». В учебном процессе магистратуры принимают участие работодатели выпускников факультета по специальности «организационная психология». Теоретико-методологической базой большинства исследований и разработок является ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры Л. Н. Аксеновской. Основными методами исследования стали методы моделирования (включая компьютерное моделирование) и методы ордерной диагностики. Тематическое пространство исследований включает в себя изучение на базе ордерного подхода проблем организационной культуры, управленческого взаимодействия, лидерства, медиакультуры, эмоционального интеллекта, а также проблему инновационного потенциала личности и проблему негарантированной занятости.

Ключевые слова: Саратовский университет, инженерная психология, психология труда, индустриально-организационная психология, организационная культура, ордерный подход.

Введение

Историю развития индустриально-организационной психологии (ИОП) в Саратовском государственном университете (СГУ) следует анализировать с учетом двух контекстуальных факторов: контекста общей истории становления психологической науки и образования в Саратовском университете и контекста истории страны и Саратовского региона. История становления и развития психологической науки и образования в СГУ может быть разделена на три основных этапа (*первый контекст рассмотрения*): 1) начало преподавания психологии в СГУ в составе историко-филологического факультета, затем филологического факультета и межфакультетской кафедры педагогики и психологии (1917–1971 гг.); 2) создание отделения психологии и его работа в составе биологического факультета, затем — факультета социальных и гуманитарных наук, далее факультета философии и психологии (1971–2010 гг.); 3) создание и развитие факультета психологии в 2010 году.

Методологический базис психологии в СГУ закладывался на первом этапе такими выдающимися учеными, как С. Л. Франк и А. А. Крогиус (основоположник тифлопсихологии в России). Этот этап отмечен одновременным развитием гуманитарного потенциала психологии и его прикладных возможностей.

Второй этап, связанный с созданием в составе университета отделения психологии, сохранил и развил обе тенденции. Гуманитарная линия исследований была продолжена в работах создателя отделения психологии профессора Л. П. Доблаева и его ближайших сотрудников — доцентов Р. Г. Селивановой и И. Э. Стрелковой, а прикладная экспериментальная линия была представлена группой приглашённых молодых физиков, защитивших вскоре кандидатские диссертации по психологии. Группу сформировал и возглавил А. А. Понукалин (впоследствии доктор социологических наук, профессор), организовавший лабораторию инженерной психологии в составе отделения психологии биологического факультета СГУ. В состав группы вошли Р. Х. Тугушев (впоследствии доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии) и В. В. Козача (впоследствии доктор социологических наук, профессор). Инженерной психологией, психологией труда и психологией управления в эти годы занимались доценты Е. И. Гарбер и С. И. Августевич.

Третий этап развития психологической науки и образования в СГУ связан с созданием факультета психологии в 2010 г. и переходом на уровневую систему подготовки психологов (бакалавриат, магистратура, аспирантура). В этот период в учебные планы бакалавриата был включен модуль по выбору «Организационная психология», открыты магистерская программа по профилю «Организационная психология» и кафедра психологии бизнеса на базе Торгово-промышленной палаты Саратовской области.

Таким образом, основы саратовской университетской психологии заложены выдающимися психологами сто лет назад (с 1917 г.), а развитие непосредственно организационно-индустриальной психологии связано с двумя последующими этапами, включившими в себя сначала активную работу в области инженерной психологии и психологии труда (с 1972 г.), а затем — в области организационной психологии (с 2010 г.).

Второй контекстуальный фактор (история страны и региональная история), оказавший влияние на особенности формирования индустриально-организационной психологии в СГУ, связан прежде всего с необходимостью участия психологов в решения актуальных для государства задач в рамках двух разных исторических периодов и характерных для них двух разных политико-экономических укладов (плановая социалистическая экономика и рыночная экономика в условиях глобализации и кризисных явлений). В первом случае

(1970–1980-е гг.) саратовские психологи приняли активное участие в развитии инженерной психологии, психологии труда и эргономики, выполняя заказы государственных структур и ведомств, преимущественно для военно-промышленного комплекса (ВПК) СССР. Во втором случае с начала 1990-х годов саратовские психологи включились в решение задач, актуальных для предприятий и организаций, работающих в условиях рыночной экономики, развивая такую проблематику организационной психологии, как диагностика и формирование организационной культуры, оценка и обучение персонала, проблемы организационного стресса, вовлечённость, негарантированная занятость, управленческое взаимодействие, лидерство, инновации и др.

Влияние фактора региональной истории на особенности формирования ИОП в СГУ связаны с длительным существованием Саратова в качестве «закрытого города». Это обстоятельство (существование большого числа предприятий ВПК и организаций высшего военного образования) стало, с одной стороны, ограничением, поскольку десятилетиями имелись препятствия для посещения Саратова иностранными коллегами. Однако, с другой стороны, оно же послужило благоприятным условием для работы с промышленными и транспортными предприятиями ученых-психологов и для распределения выпускников отделения психологии в лаборатории этих предприятий. Следует также отметить, что в течение десятилетий из-за отсутствия собственного диссертационного совета саратовские психологи защищали кандидатские и докторские диссертации в диссертационных советах ведущих университетов Москвы и Ленинграда (Санкт-Петербурга), что способствовало развитию научных контактов с авторитетными научными психологическими школами нашей страны.

Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете (1972–2008 гг.)

Рассмотрим более подробно теоретические основы, преобладающую тематику исследований, формы институционализации профессиональной коммуникации и систему подготовки организационных психологов для каждого из этапов развития индустриально-организационной психологии в СГУ. Это развитие осуществлялось на пересечении тематических полей инженерной психологии, психологии труда и психологии управления в двух направлениях. Идейным вдохновителем одного из них явился проф. Ю. М. Забродин (ИП АН СССР), а идейным вдохновителем другого стал проф. В. П. Зинченко (кафедра инженерной психологии и психологии труда МГУ). Эти две линии оказались достаточно независимыми по отношению друг к другу в рамках кафедры психологии. Обращает на себя внимание позитивная роль, которую играл в развитии обоих направлений создатель отделения психологии профессор Л. П. Доблаев, пригласивший для работы на кафедре обоих молодых исследователей.

В 1972 г. в составе отделения психологии А. А. Понукалиным была создана лаборатория инженерной психологии (Понукалин, 2012). В соответствии с учебным планом в задачу лаборатории входила организация и проведение практики на крупных промышленных предприятиях оборонного комплекса, часть из которых имела социологические лаборатории, где работали выпускники-психологи. В ходе практики студентами выполнялись эмпирические исследования для дипломных работ. Основную тематику исследований хорошо представляют собственные научные интересы руководителей практики — сотрудников лаборатории: «Социально-психологические проблемы проектирования АСУ» (Р. Х. Тугушев), «О проблемах управления эмоциональным состоянием оператора АСУ» (А. А. Понукалин), «Особенности

взаимодействия в системе «человек-машина», определяемые внушаемостью оператора» (В. В. Козача).

В 1972 г. А. А. Понукалин знакомится с Ю. М. Забродины, работавшим в то время заместителем директора ИП АН СССР, и начинает работать над кандидатской диссертацией под его руководством. Началась совместная с коллективом Юрия Михайловича разработка проблем психоакустики в контексте психофизики. Параллельно шли исследования совместно с ВНИИ РПА им. А. С. Попова под руководством Ю. М. Забродина в области изучения проблем психологии восприятия шумов в акустических условиях кабины космического летательного аппарата, разрабатывались программы психологической поддержки и разгрузки для космонавтов. В это время В. В. Козача конструирует комнаты психологической разгрузки для промышленных предприятий. Такая комната была, например, создана университетскими психологами на заводе технического стекла. Расширение тематического пространства исследований происходит и за счет разработки проблемы оценивания в психологии, к которой подключился Л. П. Доблаев.

В 1979 г. А. А. Понукалин под руководством Ю. М. Забродина защищает кандидатскую диссертацию «Психологические особенности оценки сложных сигналов» (ИП АН СССР, 1979). В этом же году коллектив лаборатории принимает участие в V Всесоюзном конгрессе по инженерной психологии. Руководил конгрессом Б. Ф. Ломов, тогда — директор ИП АН СССР. По инициативе Ю. М. Забродина в Саратовском университете начинают проводиться всероссийские конференции с изданием сборников научных трудов (в том числе, «Проблемы психологической поддержки операторов человеко-машинных систем, 1983; «Психические характеристики деятельности человека-оператора», 1985; «Измерение психических характеристик человека-оператора», 1986; «Психология труда в условиях проблемных ситуаций», 1996). Коллектив лаборатории инженерной психологии принимал активное участие в тематических Всесоюзных конференциях, проводившихся Ю. М. Забродины в период с 1979 по 1983 гг. Годом позже коллектив лаборатории принял участие в организованной Ю. М. Забродины в Ереванском госуниверситете конференции «Психологические аспекты тренажёростроения» и в совещании по авиационно-космическим тренажерам в Пензе с участием космонавтов. В эти же годы Р. Х. Тугушев и А. А. Понукалин активно включаются в разработку междисциплинарной проблемы искусственного интеллекта на стыке психологии и математики. Были опубликованы работы «Проблемы психотехнического отражения некоторых характеристик интеллектуально подвижных систем» (Р. Х. Тугушев) и «Социальные проблемы искусственного интеллекта» (А. А. Понукалин).

После перехода А. А. Понукалина на работу в качестве заведующего кафедрой в Саратовский технический университет многостороннее сотрудничество с Ю. М. Забродины в СГУ продолжил Р. Х. Тугушев, возглавивший к тому времени кафедру психологии. С 1975 г. по приглашению Л. П. Доблаева на кафедру пришёл С. И. Августевич. Параллельно он начал сотрудничество с В. С. Мерлиным, погрузившись в проблему интегральной индивидуальности. С. И. Августевич в рамках учебного плана также вёл практикум по зрительному восприятию и по своей оригинальной методике формировал у студентов культуру экспериментальной и командной работы. В 1978 г. С. И. Августевич создал первую в СССР лабораторию психологии труда на автотранспорте при Саратовском областном управлении автотранспорта. Началась работа по изучению и решению психологических проблем водителей. Лаборатория стала одной из немногих, которые возрождались в то время в разных областях народного хозяйства после продолжительного перерыва, связанного с закрытием психотехнических лабораторий психологии труда И. Н. Шпильрейна — С. Г. Геллерштейна в 1925–1937 гг. С созданием лаборатории появилась возможность организации практики для студентов-психологов на ее базе,

а также для трудоустройства выпускников. Из числа своих дипломников Семён Иосифович сформировал коллектив лаборатории. Сотрудники лаборатории занимались диагностикой и сенсорной реабилитацией водителей, расширялся круг вопросов, связанных с психологией управления, проблематика которой стала ключевой в деятельности лаборатории.

Таблица 1. Ведущие ученые-психологи СГУ первого периода развития индустриально-организационной психологии (1972–2008 гг.)

Ключевая персона	Годы жизни	Научная специализация
Лев Петрович Доблаев	1922 – 2010	Психология субъективных оценок и суждений
Алексей Алексеевич Понукалин	1938 – 2016	Психоакустика, оценка сложных сигналов
Рашид Хасьянович Тугушев	1940 – 2008	Психоакустика, психодиагностика
Владимир Витальевич Козача	1948 – 2004	Психоакустика, системы «человек-машина»
Евгений Ильич Гарбер	1923 – 2001	Психология труда
Семен Иосифович Августевич	род. 1937	Психология зрительного восприятия, психология водителя, психология управления

Курс «Психологии труда» на кафедре психологии читал военный врач доцент, кандидат медицинских наук Е. И. Гарбер. Им написано оригинальное учебное пособие «Психология труда». Евгений Ильич осуществлял подготовку студентов к прохождению практики в лётном военном училище, где под руководством военных психологов проходила работа по освоению навыков применения некоторых методик психодиагностики в конкретной сфере профессиональной деятельности. В рамках пятилетнего обучения студенты-психологи имели возможность пройти всестороннюю как теоретическую, так и практическую подготовку в области инженерной психологии и психологии труда. Трудоустройство выпускников со специализацией «инженерная психология и психология труда» осуществлялось в лаборатории промышленных и транспортных предприятий, в различные «закрытые» НИИ. Лаборатория инженерной психологии была оснащена современным для того периода времени сложным оборудованием для психоакустических исследований.

Индустриально-организационная психология в Саратовском государственном университете сегодня

В 2010 г. в СГУ был открыт факультет психологии, который сразу же начал подготовку студентов по Болонской системе (бакалавриат — магистратура — аспирантура). В программу бакалавриата на третьем и четвертом курсе был включен модуль по выбору «Организационная психология», а также была открыта магистерская программа по профилю «Организационная психология». В 2013 г. магистерская программа по организационной психологии успешно прошла общественно-профессиональную аккредитацию Ассоциации классических университетов России (АКУР). Успеху способствовали несколько факторов.

Первый фактор. Участие в учебном процессе членов Ассоциации работодателей выпускников факультета психологии, представляющих крупный региональный бизнес (участие в разработке ООП, ведение занятий, организация практик и трудоустройство выпускников. Достаточно отметить, что таким работодателем стал концерн «Дубки», в состав которого входит психологическая компания «Персонал-Консалтинг», насчитывающая более 160 психологов, выполняющих высокоспециализированные виды психологической работы в сфере организационной психологии).



Фото 1. Р. Х. Тугушев и А. А. Понукалин



Фото 2. Семинар лаборатории инженерной психологии



Фото 3. В. В. Козача проводит эксперимент



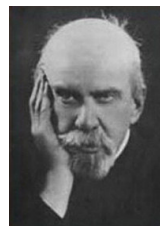
Фото 4. Комната для психоакустического исследования



Фото 5. Хронометраж работы инженера



Фото 6. Сотрудники лаборатории психологии труда



Л. П. Доблаев Р. Х. Тугушев Е. И. Гарбер Р. Г. Селиванова И. Э. Стрелкова А. А. Крогиус С. И. Августевич Ю. М. Забродин

Второй фактор. Наличие собственной ежегодной научно-практической конференции «Организационная психология: люди и риски». Конференция была учреждена в 2010 г. при активном содействии Т. Ю. Базарова (МГУ; ВШЭ) и с участием О. С. Дейнеки (СПбГУ). Год спустя партнёром конференции стала кафедра организационной психологии Колледжа естественных наук Университета штата Колорадо (США). Международный состав участников конференции за годы расширился за счет кафедры психологии труда и организационной психологии Стокгольмского университета (Швеция), Вайомингского университета (США), Анкарского университета (Турция), университета Анже (Франция). С 2015 года конференция используется как площадка для разработки региональной проблематики в сотрудничестве с региональными властями и бизнесом. Она проводится ежегодно и по её результатам издается сборник научных трудов участников конференции с одноименным названием («Организационная психология: люди и риски», 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2016). В рамках конференции зарубежные и отечественные психологи читают публичные лекции и проводят мастер-классы для участников.

Третий фактор. Наличие партнёрских отношений с Университетом штата Колорадо (США) и Университетом штата Вайоминг (США), позволивших организовать стажировки преподавателей, работающих в области организационной психологии, и аспирантов, которые не только прошли обучение, но также провели исследования в США и приняли участие в конференциях SIOP APA, а также опубликовали за рубежом результаты совместных исследований. Кроме того, был реализован пилотный проект обучения студентов магистратуры «Организационная психология» СГУ в дистанционной магистратуре по организационной психологии в Колорадском университете (руководитель — доктор К. Крейгер (Kurt Kraiger)).

Четвёртый фактор. Артикуляция организационно-культурной тематики в качестве центральной для развития организационной психологии на факультете психологии СГУ и опора на ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры Л.Н. Аксеновской, что и определяет своеобразие саратовской организационной психологии на современном этапе развития. На базе ордерного подхода защищены одна докторская диссертация и три кандидатских диссертации по специальности 19.00.05 (социальная психология).

Пятый фактор. Работа ежегодной Летней психологической школы по ордерным исследованиям в спортивно-оздоровительном лагере СГУ на Волге, где студенты бакалавриата, магистранты и аспиранты обсуждают результаты своих исследований и знакомятся с новыми научными концепциями в общении с видными учеными — гостями Школы.

Шестой фактор. Наличие электронного журнала на английском языке с международной редколлегией «International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice», который даёт возможность обмениваться идеями и результатами исследований участникам конференции «Организационная психология: люди и риски».

К настоящему времени состоялись восемь выпусков магистерской программы «Организационная психология». Среди выпускников есть граждане Турции. Организационные психологи со степенью магистра востребованы в организациях Саратовской области, других регионов России, за рубежом (Германия, Турция, США). Новой тенденцией стало приглашение организационных психологов для работы на предприятиях региона в качестве линейных менеджеров, с чем психологи успешно справляются.



Фото 7. Выпуск 2013 года магистерской программы «Организационная психология».



Фото 8. Зарубежные гости К. Крейгер, А. Ланц и П. Фридрих на одном из заводов концерна «Дубки», где стажировались и работают саратовские организационные психологи.



Фото 9. К. Крейгер и З. Берн (США) (в центре снимка) знакомятся с психологической службой Саратовской таможни (главный психолог — выпускница магистерской программы «Организационная психология» Е. А. Ковальчук).



Фото 10. Т. Ю. Базаров (Москва), П. Фридрих (Швеция) и коллеги из США на факультете психологии Саратовского государственного университета.

Ордерный подход к изучению организационной культуры — научная школа организационной психологии в Саратовском государственном университете

Характеризуя теоретико-методологические основы развития организационной психологии на факультете психологии в СГУ и преобладающую проблематику организационно-психологических исследований, следует коротко вновь вернуться к историческим аспектам формирования ИОП в СГУ. Автор этой статьи после окончания СГУ получила приглашение присоединиться к рабочей группе С. И. Августевича в Институте повышения руководящих работников Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР и включилась в исследовательскую проблематику группы, связанную на тот момент времени с психологией управления. В 2008 г. была защищена докторская диссертация на тему «Социально-психологическая модель организационной культуры: концепция, методология, технология изменения (ордерный подход)».

Ордерный подход к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры является качественным и ориентирован на методологические стандарты гуманистической психологии. В рамках ордерного подхода культура понимается как этико-детерминированный порядок (ордер), а организационная культура определяется как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, конституируемых и регулируемых подсистемами этических смыслов участников взаимодействия (Аксеновская, 2005; 2007). Этические смыслы играют ключевую роль в сортировке информации по критерию «правильно/не правильно», «хорошо/плохо», поэтому решение задачи по согласованию этических смыслов участников взаимодействия позволяет снизить уровень «организационных трений», по Т. Питерсу, и повысить эффективность взаимодействия. Управленческое взаимодействие является моделиобразующим параметром для социально-психологической модели организационной культуры (ордерной модели) и в зависимости от используемой лидером модели управленческого взаимодействия («родительской», «командирской» или «пастырской») формируются соответствующие аспекты (субордера) организационной культуры («семейный», «армейский» или «церковный»). Целостный социально-психологический ордер (организационная культура) содержит все три субордера. Основным методом социально-психологической работы с организационной культурой является метод моделирования (метафорического, графического, игрового и физико-математического).

В реальных проектах по изменению организационной культуры диагностика организационной культуры не выделяется в самостоятельный вид сбора и анализа информации, а осуществляется косвенными средствами в процессе обучения персонала. В исследовательской практике применяется комплекс из трёх диагностических методик (оценка степени выраженности субордеров, оценка степени сформированности субордеров и сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств руководителей), а также создаётся и расширяется спектр методов компьютерного моделирования полученных результатов (Аксеновская, 2010; 2015; 2017; Глухова, Аксеновская, 2016). Для осуществления изменений применяется метод социально-психологического тренинга в ордерной версии. При исследовании ряда проблем на базе ордерного подхода вместе с ордерными методиками применяются и другие методы исследования: анализ крови (организационный стресс), тестирование (вовлечённость, негарантированная занятость, мотивация), опросные методы (конфликтность, адаптация), айтрекинг и нейровизор (принятие управленческих решений) и др. В последние годы за счет активности магистрантов расширился спектр организаций, где выполняются ордерные исследования (театры, университеты, РЦП) (Аксеновская, 2016). С открытием инициативной научно-исследовательской работы «Ордерные структуры и процессы в психологии: культура, этика, смысл» появилась возможность систематично и на плановой основе развивать ордерный подход.

Тематическое пространство организационно-психологических исследований, проводимых на факультете психологии СГУ, включает следующие направления: а) исследования «классических» и новых проблем организационной психологии на базе ордерного подхода (плюс к выше упомянутым темам исследования эмоционального интеллекта лидеров, исследования медиакультуры предприятий) (Дорошин, 2014; Кравцова, 2016); б) исследования феномена негарантированной занятости на промышленных предприятиях региона (Смирнова, 2015; 2016); исследования инновационного потенциала руководителей (Понукалин, 2010). Два последних направления выполняются в количественной парадигме и широко используют методы математической обработки данных. Таким образом, и на современном этапе развития ИОП на факультете психологии СГУ сохраняются две линии — гуманитарная, связанная с

преимущественным использованием качественных методов исследования, и естественно-научная, связанная с использованием возможностей естественных и точных наук. Большое внимание в последнее время уделяется развитию интердисциплинарных (когнитивная психология, кросс-культурная психология, юридическая психология) и междисциплинарных подходов (физика, математика, лингвистика, культурология, география) при изучении организационно — психологических проблем. Междисциплинарное сотрудничество поддерживается и развивается с помощью системы междисциплинарных семинаров, в которых совместно работают и общаются организационные психологи и представители ряда факультетов и институтов СГУ.

Таблица 2. Современные организационно-психологические исследования в Саратовском государственном университете

Направление исследований	Основные представители
Социально-психологические исследования организационной культуры (ордерный подход)	Аксеновская Л. Н. (1997, 2008, 2016)
Организационная культура, субъективная незащищённость сотрудника в условиях негарантированной занятости (job insecurity)	Смирнова А. А. (2010, 2015, 2016)
Организационная культура, эмоциональный интеллект и лидерство	Кравцова А. К. (2013)
Организационная культура, медиакультура организаций	Дорошин И. А. (2016)
Инновационная деятельность организаций	Понукалин А. А. (2012)

Характеризуя другие тенденции и перспективы развития индустриально-организационной психологии в СГУ отметим создание в 2014 году лаборатории когнитивной психологии, оснащение которой позволяет развивать аппаратные исследования проблем организационной психологии, а также открытие кафедры психологии бизнеса на базе торгово-промышленной палаты Саратовской области. Последний проект позволил существенно расширить базу предприятий, на которых студенты, специализирующиеся по организационной психологии проходят практики и проводят свои исследования. Другой важной перспективой развития ИОП в СГУ является углубление и расширение профессиональных связей с коллегами в России и за рубежом. Установились и поддерживаются контакты факультета психологии с департаментом психологии НИУ ВШЭ при энергичном содействии В. А. Ключарёва. Большие надежды факультет психологии СГУ связывает с реализацией совместного проекта «Столыпинская реформа: версия 2.0», который идёт в СГУ под руководством профессора Т. Ю. Базарова (Базаров, Аксеновская, 2016). В рамках этого проекта во взаимодействии с Тахиром Юсуповичем формируется целая генерация молодых саратовских психологов. Постоянную поддержку и помощь со стороны Т. Ю. Базарова факультет психологии всегда ощущает и высоко ценит.

Заключение

Развитие индустриально-организационной психологии в Саратовском государственном университете началось позднее, чем в ведущих университетах нашей страны. Первый этап становления психологической науки и образования в СГУ, начавшийся в 1917 г., длился 64 года и был в значительной степени связан с методологическими, специально-психологическими и психолого-педагогическими проблемами. С 1972 г., когда в составе отделения психологии была организована лаборатория инженерной психологии, началось становление и развитие ИОП в СГУ под научным руководством видных московских учёных и научных

школ, представляемых ими (Ю. М. Забродин, ИП АН СССР, и В. П. Зинченко, МГУ). Ключевую роль в этом процессе сыграла целая плеяда замечательных саратовских психологов в лице Л. П. Доблаева, А. А. Понукалина, Р. Х. Тугушева, В. В. Козачи, С. И. Августевича и Е. И. Гарбера. Им удалось не только заложить основы подготовки в университете индустриально-организационных психологов и обеспечить предприятия региона высококвалифицированными кадрами, но и внести свой вклад в научную разработку актуальных для 1970–1980-х гг. XX века проблем инженерной психологии, психологии труда и психологии управления.

Резкая смена исторических условий развития нашего государства отразилась и на процессе развития ИОП в стенах СГУ. Процесс радикальных изменений в экономике и закрытие предприятий ВПК, на сотрудничество с которыми было ориентировано отделение психологии СГУ, повлёк за собой достаточно длительный процесс изменения представлений о задачах индустриально-психологической психологии, ее клиентах, методах исследований и методах практической работы в сложившемся к тому времени коллективе ведущих организационных психологов СГУ. Параллельно их ученики активно вовлекались в работу по созданию новых частных организаций, по участию в управлении ими, в консалтинговую деятельность и энергично осваивали новые для себя знания в общении с зарубежными коллегами и коллегами из других российских вузов.

К 2010 г., с открытием факультета психологии, сложились необходимые предпосылки для начала нового этапа развития ИОП в СГУ. Факультет перешёл на уровневую систему подготовки психологов, открыл магистратуру по организационной психологии, создал тесные партнёрские отношения с работодателями выпускников факультета, с коллегами из других вузов как в РФ, так и за рубежом, начал проводить ежегодную конференцию по организационной психологии. Было закуплено современное оборудование для исследований и открыта базовая кафедра психологии бизнеса. Начались защиты кандидатских диссертаций по социально-психологическим проблемам организационной психологии молодыми учёными-психологами.

Следует особо отметить, что с 2010 г. усилия руководства только что созданного факультета психологии по развитию ИОП поддерживались старшими и ставшими к тому времени легендарными коллегами — Л. П. Доблаевым, А. А. Понукалиным, Р. Г. Селивановой, И. Э. Стрелковой, С. И. Августевичем. Эта преемственность и сотрудничество поколений свидетельствует о правильном характере развития и самой саратовской психологической школы, и ИОП в её составе как значимого и перспективного направления. Традицией стало также поддержание и развитие отношений с ведущими учеными и психологическими школами нашей страны (СПбГУ и МГУ). Активное ядро организационных психологов факультета психологии СГУ сегодня представлено Л. Н. Аксеновской, А. А. Понукалиным – мл., А. Ю. Смирновой, А. К. Кравцовой, И. А. Дорошиным.

Сегодня организационные психологи Саратовского университета воспринимают себя как исторически обоснованную часть всего советского и российского сообщества индустриально-организационных психологов и видят своё настоящее и будущее в качестве результативно сотрудничающей части развивающегося мира ИОП, с уважением и признательностью отмечая важную роль, которую играет в процессах интеграции нашего сообщества журнал «Организационная психология».

Литература

- Августевич, С. И. (2011). История ограниченного поля видения. В сб.: *Опыт и перспективы развития университетской психологии в Саратове: материалы Юбилейной научно-практической конференции, посвящённой 40-летию кафедры психологии (9–10 декабря 2011 г.)* (5–14). Саратов: ИД «Дельта».
- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. Москва: Академический проект; Трикста.
- Аксеновская, Л. Н. (2010). Методика ордерной диагностики организационной культуры. *Известия саратовского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика*, 10(4), 63–68.
- Аксеновская, Л. Н. (2016). Ордерные исследования организационной культуры: характеристика, актуальные вопросы и перспективы. В сб.: *Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация* (9–27). Саратов: Изд-во Сарат. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2017). Сотериологическая методика оценки уровня развития лидерских качеств. *Изв. Сарат. ун-та. Нов. сер. Сер. Акмеология образования. Психология развития*, 6(1), 38–52.
- Аксеновская, Л. Н. (2015). Методика диагностики степени сформированности субордеров организационной культуры. *Известия Сарат. ун-та. Новая серия Философия. Психология. Педагогика*, 15(4), 65–72.
- Базаров, Т. Ю., Аксеновская, Л. Н. (2016). Российский регион как объект социально-психологического вмешательства: концепция, технология, опыт. *Московский экономический журнал*, 4. URL: <http://qje.su/>
- Глухова, О. Е., Аксеновская, Л. Н. (2016). *Моделирование организационного и организационно-культурного взаимодействия: атомистический подход*. Саратов: Саратовский источник.
- Дорошин, И. А. (2014). Ордерная диагностика медийных аспектов организационной культуры. *Изв. Сарат. ун-та. Новая сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика*, 14(3), 71–75.
- Кравцова, А. К. (2016). Влияние эмоционального интеллекта лидера на организационную культуру. Направления и методы его развития. В сб.: *Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация*, Саратов: Изд-во Сарат. ун-та.
- Понукалин, А. А. (2010). Социальная психология управления инновационной деятельностью. *Изв. Сарат. ун-та. Новая сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика*, 10(4), 83–88.
- Понукалин, А. А. (2012). Психологическая школа Ю. М. Забродина в СГУ. В сб.: *Проблемы современной психологии: теория, практика, эксперимент: материалы юбилейной научно-практической конференции молодых ученых, посвященной 40-летию кафедры психологии* (3–16). Саратов: ИЦ «Наука».
- Смирнова, А. Ю. (2015). Двухкомпонентная модель субъективной незащищённости в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена. *Изв. Сарат. ун-та. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика*, 15(4), 99–106.
- Смирнова, А. Ю. (2016). Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищённости в сфере труда. *Организационная психология*, 6(4), 14–28. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Industrial and Organizational psychology in Saratov State University: history and current trends

Liudmila AKSENOVSKAYA

NATIONAL Research Saratov State University, Saratov, Russia

Перевод: Н. П. Гришина, К. С. Нестерова, Н. Г. Романенко (факультет психологии СГУ)
Translation from Russian: N. P. Grishina, K. C. Nesterova, N. G. Romanenko (SSU)

Abstract. The article devoted to forming and development of organizational psychology in Saratov National Research State University named after N. G. Chernishevsky, one of the oldest Russian universities, the ninth and the last of universities, which have opened by emperor Nikolay's II decree (in 1909). Three stages of development of psychological science and education in SSU have been distinguished: the beginning of teaching of psychology (1917), the creating of department of psychology based on biological faculty (1971) and the opening of Faculty of Psychology (2010). As shown in the article the second and the third stages are the steps of coherent forming of industrial and organizational psychology (I-OP) in Saratov State University (SSU) in terms of research and practical work and in terms of creation of system of organizational psychologists teaching. Forming I-OP in SSU has been connected with solving the problem of providing the development of Military-Industrial Complex (MIC) in USSR and transport infrastructure in region (the second stage). The laboratory of engineering psychology has been organized. The scientific supervision of Saratov psychologists' research has been carried out by Yu. M. Zabrodin (Institute of Psychology of the Academy of Sciences USSR, IP AN USSR) and V. P. Zinchenko (Moscow State University, MSU). The main researches have been focused on the problem of psychoacoustics in space industry (A. A. Ponukalin, R. Kh. Tugushev, V. V. Kozacha) and on research of visual perception (S. I. Avgustevich). The main research methods were hardware psycho physical and psycho physiological researches. The problems of mental states of human-operator, psychological problem of ACS (Automatic Control Systems) projecting, the problem of subjective evaluation, psychological testing of entity staff, projecting of psychological recovery rooms, the problems of psychology of management have been included in the area of research. The third stage the development of I-OP in SSU has been connected with participation of psychological science in solving the modern problems of market economics development and increasing of compatibility of business organizations. The Master Program "Organizational Psychology" and the Department of Business Psychology based on Trade-Industrial Chamber of Saratov region have been opened. Since 2010 the research and practical conference "Organizational psychology: people and risks" in partnership with foreign colleagues is held. The employers are taking part in Master Program teaching process of future alumni — organizational psychologists. The theoretical and methodological basis of most researches is order approach to socio-psychological study of organizational culture authored by L. N. Aksenovskaya. The main methods of research have been methods of modeling (including computer modeling) and methods of order diagnostics. The problem of organizational culture, managerial interaction, leadership, media culture, emotional intelligence as well as the problem of innovation potential of personality and problem of job insecurity are included in area of research based on order approach.

Keywords: industrial-organizational psychology, Saratov university, engineering psychology, work psychology, industrial and organizational psychology, organizational culture, order approach.

Introduction

The history of forming and development of industrial and organizational psychology in Saratov State University (SSU) should be analyzed taking into account two contextual factors: context of common history of psychological science and education system forming in Saratov University and context of history of country and Saratov region. The history of establishing and development of psychological science and education system in SSU can be devoted into three main steps. *First*. The beginning of teaching of psychology in SSU based on historical and philological faculty, then philological faculty and interdepartment chair of pedagogy and psychology (1917–1971). *Second*. The creation of department of psychology based on biological faculty, then on Faculty of Social and Humanitarian Sciences, then on Faculty of philosophy and psychology (1971–2010). *Third*. The creation and development of Faculty of Psychology in 2010.

Methodological foundations of psychology in SSU in the *first stage* has been laid such distinguishing scientists as S. L. Frankl and A. A. Krogus (the founder of tiflopsychology in Russia). This stage marked simultaneous development of humanitarian potential of psychology and its applied opportunities.

The second stage, which connected with creation of department of psychology, saved and developed both tendencies. Humanitarian line of researches has been continued in work of professor L. P. Dobraev, creator of department of psychology, doctor of psychological sciences, and his closest colleagues — postgraduate students of professor I. V. Strakhov docents R. G. Selivanova and I. E. Strelkova. As for applied experimental line, it has been represented by group of invited by professor L. P. Dobraev young physicians, who have got candidate degree in psychology later. This group formed and led by A. A. Ponukalin (doctor of sociological science, professor in later times), who organized laboratory of engineering psychology based on department of psychology in Biological Faculty SSU. R. Kh. Tugushev (doctor psychological science, professor, head of chair of psychology in later times) and V. V. Kozacha (doctor of sociological science, professor in later times) became the part of this group. The docents E. I. Garber and S. I. Avgustevich have studied engineering psychology, work psychology and psychology of management in these years.

The third stage of development of psychological science and education in SSU connected with creation of Faculty of Psychology in 2010 and conversion on three-level of teaching of psychologists (bachelor, master and postgraduate study levels). In this period the module of choice “Organizational psychology” has been included in teaching plans for bachelor, the master program “Organizational psychology” and the Department of Business Psychology based on Trade-Industrial Chamber of Saratov region have been opened.

Thus the basis of Saratov University’s psychology have been established by distinguishing thinkers-psychologists hundred years ago (since 1917), and development of literally organizational and industrial psychology is connected with two consequent stages which include in the beginning active work in the area of engineering psychology and work psychology (since 1972) and then — in the area of organizational psychology (since 2010).

The second contextual factor (the history of country and regional history), which influenced the specific of forming of organizational and industrial psychology in SSU connected first of all with necessity of participation of psychologists in solving actual for our country problems within two different historical periods and two different political-economic structures specific for them (plan socialistic economy and market economy in framework of globalization and crisis). In the first case (1970–1980th) Saratov psychologists take active part in development of engineering psychology, work psychology and ergonomics, when execute the order of governmental bodies mainly for MIC of

USSR. In the second case since 1990th Saratov psychologists join to the solving important problems for business that work in market economy circumstances. They research such problems of organizational psychology as problem of organizational stress, engagement, job insecurity, managerial interaction, leadership, innovation and so on.

The long lasting history of Saratov as a “closed” city impact on forming of I-OP in SSU with specific features. The reason of this state (a great number of MIC factories and organizations of higher military education) became, on the one hand side, a restriction, as many years there were obstacles for visiting Saratov for foreigner colleagues. On the other hand side, it creates favorable circumstances for scientists psychologists for work with industrial and transport entities and for the distribution of department of psychology’s alumnus to the laboratory based these entities. Also it should be mentioned that for decades, because of the absence of their own dissertation council, Saratov psychologists defended their PhD and doctoral dissertations in the dissertational councils of leading universities in Moscow and Leningrad (later St. Petersburg). This contributed to the development of scientific contacts with the authoritative (top) scientific psychological schools of our country.

I-O psychology in Saratov State University: 1972 – 2008

Let us consider theoretical basis, dominate theme of research, forms of industrialization professional communication and system of teaching of organizational psychologists for each of these two stages of development of industrial and organizational psychology in SSU in more details. The I-OP in Saratov State University developed on crossing of engineering psychology, work psychology and managerial psychology. It had two directions. Ideological inspirer of the first one was a doctor of psychological science Yu. M. Zabrodin (IP AS USSR), who was a scientific supervisor of A. A. Ponukalin. And the mastermind of the second way of I-OP was a scientific supervisor of S. I. Avgustevich a doctor of psychological science V. P. Zinchenko (a chair of engineering and work psychology department of Moscow State University). Those two directions were rather independent to each other within department of psychology. It should be noted the positive role which was played in development of both directions by the founder of department of psychology professor L. P. Doblaev who had invited for job at the chair of both young researchers.

In 1972 A. A. Ponukalin founded laboratory of engineering psychology as a part of department of psychology (Ponukalin, 2012). According to the curriculum the task of laboratory included an organization and carrying out a practice at the large industrial enterprises of defense industry. Some enterprises had sociological laboratories where graduates in a psychology worked. Students carried out empirical researches for their theses during the practice. The main field of researches could be presented of own scientific interests of heads of practice, the staff of laboratory: “Social and psychological problems of design of Automatic Control Systems” (R. Kh. Tugushev), “About problems of management of an emotional condition of the operator of ACS” (A. A. Ponukalin), “The features of interaction in the human-machine system determined by suggestibility of the operator” (V. V. Kozacha).

In 1972 A. A. Ponukalin met Yu. M. Zabrodin, who was working at that time as the deputy director of the IP AS USSR, and began to work on the PhD thesis under his supervision. Development of problems of psychoacoustic in the context of psychophysics began joint with Zabrodin’s group. In parallel, researches in collaboration with the Institute of Broadcasting Reception and Acoustics of name A. S. Popov under the leadership of Yu. M. Zabrodin, concentrated on problems of perceptual psychology of noise in acoustic conditions of a cabin of the space aircraft were conducted and

programs of psychological support and stress management for astronauts were developed. At that time V. V. Kozacha was designing psychological recovery rooms for the industrial enterprises. Such room, for example, was created by university psychologists at the plant of technical glass. Extension of the topical field of researches was provided by development of an assessment issue in psychology that was jointed by L. P. Doblaev.

In 1979 A. A. Ponukalin under the supervising of Yu. M. Zabrodin defended the PhD thesis "Psychological features of difficult signals assessment" (IP AS USSR, 1979). Same year the staff of laboratory took part in the fifth All-Union congress of engineering psychology. The congress was directed by B. F. Lomov. At the initiative of Yu. M. Zabrodin the All-Russian conferences with the issue of collections of articles began to be held in Saratov State University («Experimental psychology», 1980; «Problems of psychological support of operators of human-machine systems», 1983; «Problems of psychology of subjective judgments and evaluation», 1984; «Psychic traits of activity of an operator», 1985; «The measurement of psychic traits of an operator», 1986; «Subjective judgment in a structure of activity», 1987; «Psychological mechanisms of forming of subjective judgment», 1989; «Work psychology in conditions of problem situations», 1996). Also the staff of laboratory of engineering psychology took active part at the topical All-Union conferences held by Yu. M. Zabrodin during 1979–1983. In 1984 the staff of laboratory took part at the conference «Psychological aspects of simulation» organized by Yu. M. Zabrodin in Yerevan State University and at the meeting devoted to aerospace simulation training systems in Penza together with astronauts. In the same years R. Kh. Tugushev and A. A. Ponukalin actively began to develop a cross-disciplinary problem of Artificial Intelligence (AI) on crossing of psychology and mathematics. There were published articles "Problems of psychotechnical reflection of some characteristics of intelligently mobile systems" (R. Kh. Tugushev) and "Social problems of AI" (A. A. Ponukalin).

When A. A. Ponukalin had joined to Technical University to work as the head of department, cooperation with Yu. M. Zabrodin in SSU was continued by R. Kh. Tugushev, who had been the head of the psychology department by that time. In 2001 R. Kh. Tugushev got a doctorate in psychology at the specialty of industrial psychology, engineering psychology and ergonomics (MSU). His doctoral thesis was named as "The system approach at an experimental and application-oriented psychodiagnosis of the actor of work" and the scientific consultant was professor R. V. Gabdreev. Since 1975 S. I. Avgustevich by L. P. Doblaev's invitation had begun to work at the department of psychology. S. I. Avgustevich by supervising of the head of the department of engineering and work psychology of the faculty of psychology of MSU V. P. Zinchenko worked on his PhD thesis devoted to experimental studying of visual perception and the process of identification (decoding) of images (sketches). At the same time S. I. Avgustevich cooperated with V. S. Merlin to study the problem of integral individuality. According to the curriculum S. I. Avgustevich conducted a practical work on a visual perception and formed to students a culture of experimental and team work by the original technic. In 1978 S. I. Avgustevich founded the first laboratory of motor transport industrial psychology in the USSR based on the Saratov Regional Management of Motor transport. The work on studying and deciding of drivers' psychological problems was started. After a long break connected with closing of psychotechnical laboratories of work psychology of I. N. Shpilrein, S. G. Gellershtein in 1925–1937, the Avgustevich's laboratory became one of the first laboratories that was reviving in the different fields of the national economy.

Since foundation of laboratory there had been an opportunity to organize a practical work to students in a psychology on its base and also to employ of graduates. The staff of laboratory created by S. I. Avgustevich from his students was carrying out a diagnostic and a sensory rehabilitation of drivers. The field of questions connected with a managerial psychology was extending and the perspective of managerial psychology became key in activity of laboratory. In 1983 S. I. Avgustevich

defended the PhD thesis by V. P. Zinchenko supervising in Moscow State University, had worked on the department of psychology in Saratov State University before 1989 and then he had a job transfer to Moscow. Since 1971 to 1984 S. I. Avgustevich had published 38 articles (including publications in “Psychological Journal” and “Questions of Psychology”) about the method of the limited field of vision, results of the research of the assessment actions while the field of vision was limiting and about a psychological service at the motor transport sphere.

Table 1. Key Industrial and Organizational Psychology researches of the first period (1972–2008)

Key person	Born – died	Speciality
Leo Dobraev	1922 – 2010	Subjective judgments and evaluation
Alexey Ponukalin	1938 – 2016	Psychoacoustic researches, assessment of difficult signals, psychological states of human-operator, psychological problem of Automatic Control Systems projecting
Rashid Tugushev	1940 – 2008	Psychoacoustic researches, psychodiagnosis of the actor of work, design of Automatic Control Systems
Vladimir Kozacha	1948 – 2004	Psychoacoustic researches, interaction in the human-machine systems, projecting of psychological recovery rooms
Evgeny Garber	1923 – 2001	Work psychology
Semen Avgustevich	born 1937	Visual perception, psychology of the limited field of vision, psychology of driver, psychology of management

The course of “Work Psychology” was given at the department of psychology by a medical officer, associate professor, candidate of medicine E. I. Garber. He wrote the original education guidance “Work psychology”. Evgeny Garber conducted students training to the practical work in the flight military school, where was the work on development of skills of application some methods of psychodiagnosis in a certain sphere of action. During the five years of education, students of the psychology department could have broad education including theoretical and practical training in the field of engineering and work psychology. An employment of graduates in an “Engineering and Work Psychology” was carried out to laboratory of industrial and transport enterprises and also in closed scientific research institutes. The laboratory of engineering psychology was equipped with the current difficult equipment for psychoacoustic researches.

Industrial and Organizational psychology in SSU today

In 2010 SSU founded the faculty of psychology, which started to train students according to the level-based system (bachelor degree — master’s degree — postgraduate study). The program of a bachelor degree on the third and fourth year included the elective course “Organizational psychology”. We also opened the master’s program “Organizational Psychology”. In 2013, the master’s program in organizational psychology has been successfully accredited by the Association of Classical Universities of Russia (ACUR). Success was promoted by the following factors:

Factor 1. Participation of members of Employers’ association of the graduates of psychological faculty in educational process that represent large regional business (participation in development of academic program, teaching classes, organization of internships and employment of graduates. One of such employers is group of companies “Dubki” that includes the psychological company “Personnel-Consulting” with more than 160 psychologists in the staff who execute specialized types of psychological work in the sphere of organizational psychology).

Factor 2. Managing of the annual research-to-practice conference “Organizational psychology: people and risks”. The conference was founded in 2010 with an active assistance of T. Yu. Bazarov (MSU; HSE) and O. Deyneka (St. Petersburg University). Since the year of 2011 the department of organizational psychology of College of Natural sciences of Colorado State University (USA) became the partner of a conference. The international list of conferees extended in years by the department of work and organizational psychology of Stockholm university (Sweden), University of Wyoming (USA), Ankara University (Turkey), University of Angers (France). Since the year of 2015 the conference is used as the platform for development of a regional perspective in cooperation with the regional authorities and business. It is carried out annually and results are published in the collection of scientific works of conferees with the cognominal name (“Organizational psychology: people and risks”, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2016). Within the conference foreign and Russian psychologists give public lectures and hold master classes for participants.

Factor 3. Partnership with Colorado State University (USA) and University of Wyoming (USA) that helped to organize internships for professors working in the field of organizational psychology and postgraduate students who could conduct researches in the USA, participate in the SIOP APA conferences, and also published results of joint researches. Moreover, the draft project of training of students of master’s program “Organizational psychology” in the online master’s program of organizational psychology in Colorado State University was realized (headed by PhD. K. Kraiger)

Factor 4. Articulation of organizational and cultural topic as the central theme for development of the organizational psychology at faculty of psychology in SSU based on the order approach to social psychological studying of organizational culture created by L. N. Aksenovskaya. This defines an originality of Saratov organizational psychology at the present stage of development. On the basis of order approach one doctoral dissertation and three Candidate’s dissertations are defended in the VAK field 19.00.05 (social psychology).

Factor 5. Managing of the annual summer psychological school of order researches in the camp of SSU based on the Volga river, where undergraduates and graduate students discuss results of their researches and get acquainted with new scientific concepts in communication with scientists — guests of School;

Factor 6. Online journal in English with the international editorial board “International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice” that gives an opportunity to exchange the ideas and results of researches to conferees of “Organizational psychology: people and risks”.

So far, the master’s program “Organizational Psychology” has eight graduations, there are citizens of Turkey among graduates. Masters — organizational psychologists are much-wanted in the organizations of the region, other cities of Russia, abroad (Germany, Turkey, the USA). A new tendency consists on the invitations of organizational psychologists for work at the enterprises of the region as top and line managers.

Order approach to study of organizational culture — organizational psychology academic school in Saratov state university

Describing the theoretic — methodological bases of development of organizational psychology at faculty of psychology in SSU and perspective of organizational and psychological researches, it is necessary to return shortly to historical aspects of formation of industrial-organizational psychology in SSU. The organizer and head of the master’s program “Organizational Psychology” (L. N. Aksenovskaya) received the invitation after the graduation from SSU to join the working group of S. I. Avgustevich who was working in the Institute of professional development of the Ministry of

Amelioration and Water Management of the USSR and joined in the research perspective of group connected with psychology of management. At the same time she was working on the PhD dissertation at the department of social psychology of faculty of psychology of St. Petersburg University under the supervision of the doctor of psychological sciences, professor V. E. Semenov ("Modeling of managerial interaction as a method of optimization of organizational culture". It was defended in 1997 in St. Petersburg University). Later she started the work on the doctoral dissertation, the scientific consultant of which was a doctor of psychological sciences, professor of department of social psychology of faculty of psychology of MSU T. Yu. Bazarov ("Social and psychological model of organizational culture began: concept, methodology, technology of change (order approach)". It was defended in 2008 in MSU).

Order approach to social-psychological research and change of organizational culture is qualitative and is focused on methodological standards of humanistic psychology. Within the order approach the culture is defined as an ethic-determined order, and organizational culture is defined as a complex social and psychological order of the organizational and managerial interactions constituted and regulated by subsystems of ethical senses of participants of interaction (Aksenovskaya, 2005; 2007). Ethical senses play a key role in sorting of information by criteria "correct/incorrect", "good/bad" therefore the coordination of ethical senses of participants of interaction allows to reduce the level of "organizational tensions" (T. Peters) and increase efficiency of interaction. Managerial interaction is the modeling parameter for social and psychological model of organizational culture (order model), depending on the model of managerial interaction used by the leader ("parental", "commander" or "pastoral") the corresponding aspects (suborders) of organizational culture are formed ("family", "army" or "church"). The complete social and psychological order (organizational culture) contains three suborders. The main method of social and psychological work with organizational culture is the modeling method (metaphorical, graphic, game, physical and mathematical).

In live projects of organizational culture change, diagnostics of organizational culture is not allocated in an independent type of collecting and analysis of information, and performed by indirect means in the course of employee training. In research practice the complex of three diagnostic techniques is applied (assessment of expressiveness degree of suborders, assessment of formation degree of suborders and soteriological assessment technique of development level of leadership skills of heads), and also the range of computer modeling methods of the received results extends (Aksenovskaya, 2010; 2015, 2017). The method of a social and psychological training in the order way is applied to implementation of changes. For the research of a number of problems on the basis of the order approach together with order techniques other methods of a research are also applied: blood test (organizational stress), testing (emotional intelligence, engagement, job insecurity, motivation), polling methods (proneness to conflict, adaptation), eye-tracking and neurovisor (adoption of administrative decisions), etc. In recent years, due to activity of graduates the range of organizations where order researches are carried out is extended (theaters, universities, the Russian Orthodox Church). After opening of scientific initiative "Order structures and processes in psychology: the culture, ethics, sense" appeared an opportunity for systematical and planned-based development of the order approach.

The subject arrangement of organizational and psychological researches conducted at faculty of psychology of SSU includes the following directions: a) researches of "classic" and new problems of organizational psychology on the basis of order approach (plus to mentioned subjects, researches of emotional intelligence of leaders, researches of media culture of enterprises) (Doroshin, 2014; Kravtsova, 2016); b) job insecurity phenomenon researches at the industrial enterprises of the region (Smirnova, 2015; 2016); c) researches of innovative potential of leaders (Ponukalin, 2010). The last two directions are carried out in a quantitative paradigm and widely use methods of mathematical

data processing. Thus, industrial and organizational psychology at faculty of psychology in SSU develops two lines at the present stage — humanitarian, connected with primary use of qualitative methods of research, and natural-science, connected with opportunities of natural and exact sciences. Great attention is given to development of interdisciplinary (cognitive psychology, cross-cultural psychology, legal psychology) and cross-disciplinary approaches (physics, mathematics, linguistics, cultural science, geography) in researches of organizational and psychological problems. Cross-disciplinary cooperation develops by the system of cross-disciplinary seminars where organizational psychologists and representatives of the other faculties and institutes of SSU communicate and build work.

Table 2. Modern organizational and psychological research in Saratov State University

Current research trend	Main exponents
Sociopsychological research organizational culture (order approach)	L. N. Aksenovskaya (1997, 2008, 2016)
Organizational culture, job insecurity	A. Yu. Smirnova (2010, 2015, 2016)
Organizational culture, emotional intelligence and leadership	A. K. Kravtsova (2013)
Organizational culture, mediaculture of organizations	B. A. Doroshin (2016)
Innovation activity of organizations	A. A. Ponukalin - j. (2012)

Describing the other tendencies and prospects of development of industrial and organizational psychology in SSU it is necessary to note creation of laboratory of cognitive psychology in 2014 that has special equipment to develop hardware researches of organizational psychology, and also opening of department of business psychology on the basis of the Trade-Industrial Chamber of Saratov region. The recent project allowed to expand the list of enterprises where students – organizational psychologists can serve internships and conduct the researches. The other important prospect of development of industrial and organizational psychology in SSU is expansion of professional communications with colleagues in Russia and abroad. Faculty of psychology works closely with the department of psychology of High School of Economics under the assistance of V. Klucharev. Great expectations of faculty of psychology of SSU are pinned on implementation of the joint project “Stolypin’s reform: version 2.0” headed by the professor T. Yu. Bazarov [10]. Within this project the whole generation of young Saratov psychologists is formed. The faculty of psychology always feels and appreciates strong support and help of T. Yu. Bazarov.

Conclusion

The development of I-OP in Saratov State University has begun later than in leading universities of our country. The first stage of foundation of psychological science and education in SSU, which has begun in 1917, lasted 64 years and was mainly connected with methodological, specific psychological and psycho – pedagogical problems. Since 1972, when laboratory of engineering psychology based on department of psychology, the establishing and developing of I-OP in SSU under scientific guidance of top Moscow researchers and their scientific schools (Yu. M. Zabrodin, IP AS USSR and V. P. Zinchenko, MSU) have begun. The whole group of distinguished Saratov psychologists such as L. P. Doblaev (1922–2010), A. A. Ponukalin (1938–2016), R. Kh. Tugushev (1940–2008), V. V. Kozacha (1948–2004), E. I. Garber (1923–2001), S. I. Avgustevich (1937) have played key role in this process. They not only found the basis of industrial organizational psychologists’ teaching in university and provided entities of region with highly qualified staff but also made an impact in scientific development of engineering psychology problems, problems of work psychology and psychology of management which were actual in 1970–1980th.

The sharp change of historical circumstances of our country's development reflects on the process of I-OP's development in SSU. The process of radical changes in economy and closing of entities in MIC industry, in which the department of psychology SSU was focused on, has caused process of changes in industrial and organizational psychology as well. These changes have concerned the tasks of I-OP, its clients, methods of research and methods of practical work in collective of leading organizational psychologists in SSU formed by 90th. Their students have been involved in work on creating of new private organizations, on taking part in management of them, in consulting and learned new for them selves skills in communication with foreign colleagues and colleagues from other Russian universities.

The necessary premises for the beginning of new stage I-OP' development in SSU have aroused by 2010 with opening of Faculty of Psychology. The Faculty has gone over on three-level system of psychologists' teaching, has opened Master Program on organizational psychology, has created close partnerships with employers of faculty's alumni, with colleagues from other universities in Russia and abroad, has begun to organize annual conference in organizational psychology. Modern equipment for research has been bought and practical based Department of Business Psychology has been opened. Young scientists-psychologists have begun to define their PhD devoted to socio-psychological problems in organizational psychology.

It should be mentioned that our elder colleagues who became a legends by that time since 2010 supported all efforts of administration of brand new Faculty of Psychology in development of I-OP. There names are L. P. Doblaev, A. A. Ponukalin, R. G. Selivanova, I. E. Strelkova, S. I. Avgustevich. This continuity and cooperation of generations testifies the correct nature of the development of both the Saratov Psychological School itself and the I-OP based on it as a significant and promising direction. It became a tradition to maintain and develop the relations with the leading scientists and psychological schools of our country (St. Petersburg State University and Moscow State University). Doctor of psychological sciences L. N. Aksenovskaya, candidate of sociological sciences A. A. Ponukalin Jnr, candidate of psychological sciences A. Yu. Smirnova, candidate of psychological sciences A. K. Kravtsova, candidate of psychological sciences I. A. Doroshin are the active core of organizational psychologists of the Faculty of Psychology in SSU nowadays.

Today the organizational psychologists of Saratov University perceive themselves as historically justified part of the entire Soviet and Russian community of industrial and organizational psychologists. They see their present and future as an effectively cooperating part of the developing world of I-OP. They also are respectfully and gratefully acknowledging the important role, which journal "Organizational Psychology" played in the integration of our community.

References

- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoi kul'tury: voprosy metodologii* [The warrant concept of organizational culture: issues of methodology]. Saratov: Izd-vo Sarat. un-ta.
- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoi kul'tury* [Order model of organizational culture]. Moskva: Akademicheskii proekt; Trikssta.
- Aksenovskaya, L. N. (2010). Metodika ordernoi diagnostiki organizatsionnoi kul'tury [The method of order diagnosis of organizational culture]. *Izvestiya saratovskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 10(4), 63–68.
- Aksenovskaya, L. N. (2016). Ordernye issledovaniya organizatsionnoi kul'tury: kharakteristika, aktual'nye voprosy i perspektivy [Order research of organizational culture: characteristics, topical issues and perspectives]. In: *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy sovremennogo obshchestva: lichnost', gruppy, organizatsiya* (9–27). Saratov: Izd-vo Sarat. un-ta.

- Aksenovskaya, L. N. (2017). Soteriologicheskaya metodika otsenki urovnya razvitiya liderskikh kachestv [The technique of diagnosing the degree of formation of suborders of the organizational culture]. *Izv. Sarat. un-ta. Nov ser. Ser. Akmeologiya obrazovaniya. Psikhologiya razvitiya*, 6(1), 38–52.
- Aksenovskaya, L. N. (2015). Metodika diagnostiki stepeni sformirovannosti suborderov organizatsionnoi kul'tury [The technique of diagnosing the degree of formation of suborders of the organizational culture]. *Izv. Sarat. un-ta. Novaya ser. Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 15(4), 65–72.
- Avgustevich, S. I. (2011). Istoriya ogranichennogo polya videniya [The history of the limited field of vision]. In: *Opyt i perspektivy razvitiya universitetskoi psikhologii v Saratove: materialy Yubileinoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi 40-letiyu kafedry psikhologii (9-10 dekabrya 2011 g.)* (5–14). Saratov: ID «Del'ta».
- Bazarov, T. Yu., Aksenovskaya, L. N. (2016). Rossiiskii region kak ob'ekt sotsial'no-psikhologicheskogo vmeshatel'stva: kontseptsiya, tekhnologiya, opyt [The Russian region as an object of social and psychological intervention: the concept, technology, experience]. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal*, 4. URL: <http://qje.su/>
- Doroshin, I. A. (2014). Ordernaya diagnostika mediinykh aspektov organizatsionnoi kul'tury [Order diagnosis of media aspects of organizational culture]. *Izv. Sarat. un-ta. Novaya ser. Ser. Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 14(3), 71–75.
- Glukhova, O. E., Aksenovskaya, L. N. (2016). *Modelirovanie organizatsionnogo i organizatsionno-kul'turnogo vzaimodeistviya: atomisticheskii podkhod* [Modeling of organizational and organizational-cultural interaction: atomistic approach]. Saratov: Saratovskii istochnik.
- Kravtsova, A. K. (2016). Vliyanie emotsional'nogo intellekta lidera na organizatsionnyu kul'turu. Napravleniya i metody ego razvitiya [The influence of the emotional intelligence of the leader on the organizational culture. Directions and methods of its development]. In: *Sotsial'no-psikhologicheskie problemy sovremennogo obshchestva: lichnost', gruppа, organizatsiya*. Saratov: Izd-vo Sarat. un-ta.
- Ponukalin, A. A. (2010). Sotsial'naya psikhologiya upravleniya innovatsionnoi deyatel'nost'yu [Social psychology of innovation management]. *Izv. Sarat. un-ta. Novaya ser. Ser. Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 10(4), 83–88.
- Ponukalin, A. A. (2012). Psychological school of Yu. M. Zabrodin in SSU. In: *Problemy sovremennoi psikhologii: teoriya, praktika, eksperiment: materialy yubileinoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh, posvyashchennoi 40-letiyu kafedry psikhologii* (3–16). Saratov: Nauka.
- Smirnova, A. Yu. (2015). Dvukhkomponentnaya model' sub'ektivnoi nezashchishchennosti v sfere truda v zarubezhnykh issledovaniyakh: psikhologicheskoe sodержanie i diagnostika fenomena [Two-component model of subjective insecurity in the world of work in foreign studies: the psychological content and diagnosis of the phenomenon]. *Izv. Sarat. un-ta. Novaya ser. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 15(4), 99–106.
- Smirnova, A. Yu. (2016). Znachenie rolevogo konflikta v perezhivanii sub'ektivnoi nezashchishchennosti v sfere truda [The role of the role conflict in the experience of subjective insecurity in the world of work]. *Organizational psychology*, 6 (4), 14–28.



Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики

ОСИН Евгений Николаевич

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

ЛЕОНТЬЕВ Дмитрий Алексеевич

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

Цель. В статье представлена валидизация методики диагностики переживаний в деятельности (ДПД), опирающейся на комбинаторную модель оптимального переживания Д. А. Леонтьева. Методика из 12 утверждений включает четыре коротких шкалы, измеряющих переживания удовольствия, осмысленности, усилия и пустоты в рамках выполняемой деятельности. **Результаты.** Представлены результаты валидизации методики в рамках кросс-секционного исследования на выборке сотрудников большой российской производственной организации ($N = 1142$) с различным должностным статусом. Конфирматорный факторный анализ подтвердил теоретически ожидаемую структуру методики, шкалы которой продемонстрировали приемлемую надёжность ($\alpha = 0.70\text{--}0.92$; $\rho = 0.84\text{--}0.90$). Показатели методики демонстрируют предсказуемые связи с показателями удовлетворённости жизнью, удовлетворённости работой, аффективного баланса, увлечённости работой, эмоционального истощения, самозффективности в работе. Переживания удовольствия, смысла и усилия показывают более тесные связи с автономной мотивацией, а переживание пустоты — с контролируемой мотивацией. Анализ связей ресурсов и требований работы с переживанием трудовой деятельности свидетельствует о том, что наибольший вклад в формирование оптимального переживания вносят ясность роли и отсутствие ролевого конфликта, а также автономия и поддержка руководителя. С помощью кластерного анализа были выделены четыре типичных паттерна переживаний трудовой деятельности, демонстрирующие содержательно различные профили по другим переменным. Респонденты с сочетанием высоких показателей удовольствия, усилия и смысла и низких показателей пустоты демонстрируют наиболее высокий уровень благополучия на работе. Негативный профиль переживания (бессмысленное и неприятное усилие, пустота) оказался наиболее характерным для сотрудников, работающих на рабочих должностях и сообщающих о низком уровне семейного дохода. **Ценность результатов.** Полученные результаты согласуются с положениями комбинаторной модели переживания и свидетельствуют о валидности методики ДПД, которая может быть использована как для решения исследовательских, так и диагностических задач.

Ключевые слова: удовольствие, усилие, смысл, психологическое благополучие сотрудников организаций, профессиональная деятельность, отчуждение.

Модель оптимального переживания в деятельности

Понятие «переживание» в психологии является одним из наиболее многозначных и размытых, охватывая спектр от сенсорных процессов до эмоций и личности в целом. Это

понятие используется по отношению и к пассивным, и к активным, и к негативным, и к позитивным процессам, к видам инсайта и к формам внутренней работы (Василюк, 2005). Оно входит в такие сложные психологические конструкторы, как «сопереживание», «Ага-переживание» (М. Вертхаймер), «пиковое переживание» (А. Маслоу), «значащие переживания» (Ф. В. Бассин).

Этимологически русское слово «переживание» соответствует его немецким аналогам *das Erleben u das Erlebniss*, также образованным от корня «жизнь», «жить», в то время как английский термин «*experience*» означает одновременно и переживание, и опыт, и этимологически выражает скорее идею испытания. В англоязычной традиции это понятие восходит к философским, психологическим и педагогическим взглядам Дж. Дьюи, в которых оно занимало центральное место. Тем не менее, и в англоязычной литературе это понятие вряд ли отличается большей строгостью, четкостью и однозначностью.

Одним из популярных современных подходов к переживанию, опирающимся на идеи Дж. Дьюи, но сохраняющим основные проблемы, которыми нагружено это понятие, выступает теория аутоэлитических переживаний (потока) М. Чиксентмихайи (Csikszentmihalyi, 1988; Чиксентмихайи, 2011). Под аутоэлитической деятельностью и аутоэлитическими переживаниями в этом подходе понимаются самодостаточные формы активности и переживания, служащие обоснованием самим себе. Именно определённые переживания, а не цели, рассматриваются Чиксентмихайи как системообразующие элементы системы саморегуляции деятельности (Csikszentmihalyi, Nakamura, 1999). Как показывают многочисленные исследования в разных культурах, сами аутоэлитические переживания (переживания потока) феноменологически очень схожи, независимо от того, что их вызывает, а виды деятельности, в которых возможно их достижение, существенно различаются в разных культурах и у разных индивидов.

М. Чиксентмихайи определяет поток как оптимальное переживание (Чиксентмихайи, 2011). Вместе с тем, по мере развития исследований встал вопрос о критериях оптимальности переживания потока с учетом того, что переживания потока описаны не только в творчестве, профессиональной деятельности, спорте, самосовершенствовании и подобных осмысленных занятиях, но и в криминальных и паракриминальных занятиях, таких как поджоги, мотогонки без правил и с риском для окружающих и др., особенно у подростков. По мнению М. Чиксентмихайи и Дж. Накамуры (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2002; 2003), потоковая деятельность, которая, благодаря своему содержанию, является значимой в более широком контексте и связывает человека с другими людьми, сопровождается субъективным переживанием осмысленности. В этом случае может формироваться «жизненная ангажированность» — устойчивая форма отношений с миром, когда потоковая деятельность становится занятием, которому человек посвящает свою жизнь. По данным исследований Дж. Накамуры (Nakamura, 2002), переживание осмысленности деятельности является не предпосылкой выбора этой деятельности, а формируется по мере накопления эпизодов осуществления деятельности, связанных с опытами потока, в течение жизни.

Вопросы о соотношении состояния потока с переживаниями усилия и удовольствия также активно обсуждаются в теории потока. Отчасти парадоксальным выглядит то, что состояние потока является субъективно без-усильным (концентрация внимания на задаче не требует затрат усилий), несмотря на то, что связано с более высоким уровнем использования ресурсов внимания (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2010). Чтобы разрешить этот парадокс, Ю. Б. Дормашев предлагает обозначать потоковое состояние как постпроизвольное (Dormashev, 2010). Усилие также играет ключевую роль в различении удовольствия

(*pleasure*), которое М. Чиксентмихайи (Csikszentmihalyi, 1982) понимает как гомеостатическое состояние, связанное с удовлетворением физиологических потребностей, и наслаждения (*enjoyment*), возникающего в результате задействования усилий для ответа на вызовы ситуации, удовлетворения эмерджентных потребностей, и связанного с развитием и ростом. Однако феноменологически различить удовольствие и наслаждение не так просто.

С целью уточнения критериев оптимальности переживания потока и соотнесения его с другими видами переживаний, в 2006–2007 гг. Д. А. Леонтьевым в обсуждениях с М. Чиксентмихайи и Дж. Накамура была разработана и операционализирована трёхмерная комбинаторная модель переживаний в деятельности. Модель отталкивается от понятия «оптимальное переживание» и проблематизирует критерии такой оптимальности. Говоря об оптимальности, можно иметь в виду по меньшей мере одно из следующих трёх значений этого понятия.

Во-первых, оптимальность может пониматься как результативность, достижение предметного результата, который может быть использован далее самим субъектом или другими людьми. Это объективный критерий, не зависящий от тех чувств, которые вызывает деятельность у субъекта; в этом смысле «оптимальным» может быть и тяжелый подневольный труд.

Во-вторых, оптимальность подразумевает позитивный эмоциональный баланс, максимизацию положительных эмоций и минимизацию отрицательных. В этом смысле оптимальным будет являться всё то, что человек делает с удовольствием, а неоптимальным — всё, что делается через силу и вызывает смешанные или отрицательные эмоции, независимо от степени успешности или целесообразности этого.

В-третьих, оптимальность предполагает включённость в смысловые контексты своей жизни, жизни других людей и общества в целом, связь с прошлым и будущим, другими словами, осмысленность. В этом смысле оптимальным будет являться действие, включённое в более широкую перспективу, а изолированное, ни с чем не связанное действие оптимальным не будет.

Мы предлагаем понимать переживание как субъективную репрезентацию соотнесения текущей деятельности с каждым из этих трёх критериев и с ними всеми вместе (см. также: Леонтьев, 2016). Переживание всегда актуально, всегда в настоящем. В соответствии с этой трёхмерной моделью, в любом переживании, сопровождающем деятельность, выделяются три элементарных «кирпичика», выражающих соответствие деятельности каждому из трёх описанных критериев: усилие, удовольствие и смысл. Переживание усилия говорит нам о результативности деятельности, переживание удовольствия — о её приятности и переживание смысла — о её включённости в более широкие контексты. Отсутствие всех трёх компонентов проявляется в переживании пустоты, которую М. Чиксентмихайи описывает как психическую энтропию, ощущение пребывания объектом самопроизвольных и неконтролируемых процессов.

Наряду с выделением трёх элементарных составляющих переживания в деятельности, комбинаторная модель описывает все их возможные сочетания. Сочетание удовольствия со смыслом образует комплексное переживание радости, смысла с усилием — комплексное переживание ответственности и удовольствия с усилием — комплексное переживание потока (наслаждения). Сочетание всех трёх компонентов усилия, удовольствия и смысла образует подлинно оптимальное переживание — переживание увлечённости, описанное Дж. Накамура и М. Чиксентмихайи в 2000-е гг. (Nakamura, Csikszentmihalyi, 2003).

Методика диагностики переживаний в деятельности (ДПД), разработанная в 2012–2013 гг., была первоначально апробирована в выполненных под руководством второго автора дипломных работах С. Досумовой и Ф. Рзаевой на факультете психологии МГУ

(Леонтьев, 2015). В настоящей статье мы представляем результаты структурной и конвергентной валидации этой методики, предназначенной для исследовательских целей, в контексте профессиональной деятельности.

Методика исследования

Выборку ($N = 1142$) составили сотрудники российского производственного предприятия с филиалами в шести регионах Северо-Запада страны, в том числе 63.1% мужчин и 36.9% женщин, в возрасте от 18 до 72 лет ($M = 40.3$, $SD = 12.3$). Среди респондентов 50.9% составляли представители рабочих специальностей, 30.6% — служащие и 18.5% — менеджмент; 54.2% обладали высшим образованием, 45.8% — средним или средним профессиональным образованием.

Инструменты. Исследование включало батарею методик, направленных на диагностику психологического благополучия и организационных условий профессиональной деятельности. Методика диагностики переживаний в деятельности (ДПД) содержит 12 утверждений, описывающих возможные переживания, сопровождающие занятие, которое указывается в инструкции. Опрашиваемым предлагается оценить по шкале от 1 до 6 типичность данного переживания для данного вида деятельности. Из 12 пунктов методики три относятся к усилию («Занимаясь этим, я прилагаю немало сил»), три — к удовольствию («Я наслаждаюсь этим занятием»), три — к смыслу («Я знаю, ради чего я это делаю») и три — к пустоте («Во время этого я не испытываю никаких чувств»).

Для валидации методики ДПД использован ряд существующих инструментов (для каждой шкалы даны показатели альфа-коэффициента Кронбаха, полученные на данной выборке):

- *шкала удовлетворённости жизнью* (ШУДЖ: Осин, Леонтьев, 2008; $\alpha = 0.87$) содержит пять утверждений, которые оцениваются по 7-балльной шкале;
- *шкала позитивного аффекта и негативного аффекта* (ШПАНА: Осин, 2012), сокращённая версия. На основе анализа факторных нагрузок пунктов были отобраны шесть позитивных эмоций («заинтересованный», «радостный», «вдохновлённый», «полный сил», «уверенный», «бодрый»; $\alpha = 0.87$) и шесть негативных эмоций («беспокойный», «подавленный», «нервный», «тревожный», «раздражённый», «расстроенный»; $\alpha = 0.91$). Испытуемым предлагалось оценить выраженность каждой эмоции у себя на работе в течение последних двух недель по 5-балльной шкале. Показатель баланса аффекта рассчитывается как разность между баллом по шкале позитивных эмоций и негативных эмоций;
- *утрехтская шкала увлечённости работой* В. Шауфели (UWES: Кутузова, 2006) из 17 утверждений, которые оцениваются по 7-балльной шкале ($\alpha = 0.94$);
- *шкала эмоционального истощения* из методики MBI К. Маслач в адаптации Н. Е. Водопьяновой (Водопьянова, Старченкова, 2008) из девяти утверждений, которые оцениваются по 7-балльной шкале ($\alpha = 0.89$);
- *опросник профессиональной мотивации* (Осин, Иванова, Гордеева, 2013). В исследовании использована новая версия опросника (*готовится к печати*), которая полностью операционализирует мотивационный континуум, описанный в теории самодетерминации. Методика содержит 20 утверждений и включает шкалы внутренней мотивации (три пункта, $\alpha = 0.91$), интегрированной регуляции (три пункта, $\alpha = 0.88$), идентифицированной регуляции (три пункта, $\alpha = 0.83$), интроецированной регуляции (четыре

пункта, $\alpha = 0.72$), экстернальной регуляции (четыре пункта, $\alpha = 0.79$) и амотивации (три пункта, $\alpha = 0.72$);

- *опросник компонентов удовлетворённости трудом* (Иванова, Рассказова, Осин, 2012). Методика включает 19 утверждений, которые описывают различные аспекты удовлетворённости работой и оцениваются по 5-балльной шкале. В настоящем исследовании использован только общий показатель ($\alpha = 0.88$);
- *опросник ресурсов и требований работы* (Иванова, 2016; *готовится к печати*). Включает набор утверждений, которые описывают различные аспекты условий труда и оцениваются по 5-балльной шкале. Включает шкалы загрузки работой (три пункта, $\alpha = 0.67$), необходимости принятия решений в процессе работы (три пункта, $\alpha = 0.79$), сложности выполняемой работы (три пункта, $\alpha = 0.66$), ясности роли (три пункта, $\alpha = 0.77$), ролевого конфликта (три пункта, $\alpha = 0.77$), автономии в работе (четыре пункта, $\alpha = 0.70$), поддержки со стороны руководителя (два пункта, $\alpha = 0.86$), поддержки со стороны коллег (два пункта, $\alpha = 0.87$);
- *шкала самооценки собственной эффективности в работе* (Иванова, 2016; *готовится к печати*). Включает четыре утверждения, которые оцениваются по 5-балльной шкале ($\alpha = 0.82$).

Респондентам также предлагалась демографическая анкета, в которой они сообщали свой пол, возраст, уровень образования (порядковая шкала, шесть градаций), должностной статус (семь вариантов, сгруппированных в три группы: рабочие, служащие, менеджмент), а также уровень семейного дохода (порядковая шкала, пять градаций).

Согласно нашим гипотезам, компоненты оптимального переживания (удовольствие, усилие, смысл, и, с обратным знаком, пустота) должны демонстрировать прямые связи с другими показателями позитивного функционирования — как общими (удовлетворённость жизнью, позитивный аффект), так и специфичными для профессиональной деятельности (увлечённость работой, удовлетворённость трудом, преобладание автономной мотивации над контролируемой), а также обратные связи — с индикаторами неблагополучия (негативный аффект, эмоциональное истощение). Мы также выдвинули предположение о том, что оптимальное переживание в процессе трудовой деятельности будет зависеть от её условий (ресурсов и требований работы), причём ресурсные переменные (поддержка руководителя и коллег, ясность роли, автономия в работе) должны демонстрировать положительные связи с компонентами оптимального переживания, а показатели требований — отрицательные связи (ролевой конфликт) или нелинейные связи (загрузка работой, сложность работы), в соответствии с положениями теории потока. При этом мы предполагали, что характер вклада различных условий труда может различаться у сотрудников, выполняющих различные виды работы.

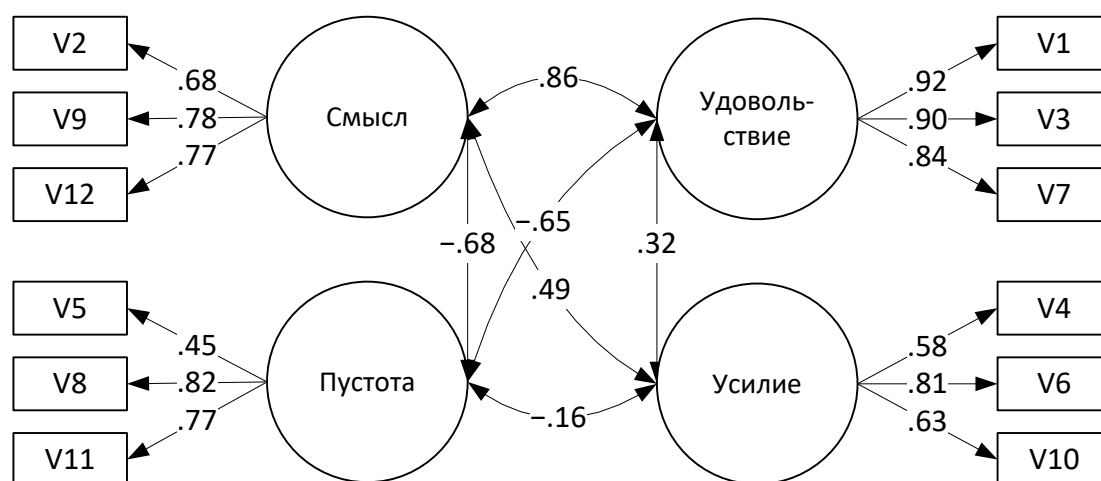
В качестве дополнительной стратегии анализа использовался личностно-ориентированный подход, позволяющий изучить эффекты комбинаций переменных. Мы предположили, что индивиды, чей профиль типичных переживаний в процессе трудовой деятельности будет наиболее близким к оптимальному переживанию, будут демонстрировать наиболее высокий уровень индикаторов внутренней мотивации (увлечённость работой, удовлетворённость работой, внутренняя трудовая мотивация).

Процедура. Респонденты заполняли батарею методик в электронном виде, на специально отведённых рабочих местах, в рамках анонимного исследования психологического климата в организации.

Результаты

Структура и надёжность показателей методики ДПД

Для проверки структурной валидности методики был проведён конфирматорный факторный анализ в пакете Mplus 7.4 с использованием статистики хи-квадрат Саторра-Бентлера (MLM). Исходная теоретическая модель опросника показала отличное соответствие данным (см. Рис. 1).



S-B $\chi^2(48)=182.81$, $p<.001$, CFI=.971, RMSEA=.050 (90% CI: .042-.057), SRMR=.042

Рисунок 1. Параметры структурной модели опросника ДПД ($N = 1142$)

Шкалы опросника продемонстрировали приемлемую внутреннюю согласованность (см. Табл. 1): значения коэффициента α Кронбаха превышали 0.7, значения коэффициента надёжности ρ Райкова, рассчитанного на основе параметров факторной модели (см. Brown, 2015), лежали в диапазоне от 0.84 до 0.90.

Распределения по шкалам были близкими к нормальному виду. Значения асимметрии лежали в диапазоне от -0.36 до 0.57, и эксцесса — от 0.02 до 0.61. Наиболее высокими были средние по шкале смысла, наиболее низким — по шкале пустоты. Показатели смысла и удовольствия демонстрировали высокую положительную корреляцию друг с другом и умеренные отрицательные — со шкалой пустоты. Переживание усилия было умеренно положительно связано со смыслом, несколько слабее — с удовольствием и слабо отрицательно — с пустотой.

Таблица 1. Описательные статистики и корреляции Пирсона между шкалами опросника ($N = 1142$)

Шкала	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
Удовольствие	—			
Смысл	.73***	—		
Усилие	.27***	.39***	—	
Пустота	-.50***	-.50***	-.07*	—
$M (SD)$	3.91 (1.13)	4.28 (1.01)	4.04 (.89)	2.35 (.90)
α Кронбаха	.92	.78	.70	.71
ρ Райкова	.90	.85	.84	.90

Примечание: *** $p < .001$, * $p < .05$.

Связи с демографическими переменными

Связи с демографическими переменными представлены в Табл. 2. Женщины несколько чаще сообщали о переживании удовольствия и реже — о переживании пустоты во время работы. Возраст и образование демонстрировали слабые связи с показателями смысла и пустоты. Наиболее выраженными оказались связи должностного статуса и семейного дохода с индикаторами переживаний в профессиональной деятельности: профиль переживаний у сотрудников на более высоких должностях и с более высоким уровнем семейного дохода был ближе к оптимальному переживанию.

Таблица 2. Корреляции Спирмена с демографическими переменными ($N = 1142$)

Шкала	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
Пол ^x	.15***	.03	-.04	-.14***
Возраст	.04	.07*	.00	-.07*
Образование	.03	.05	.01	-.12***
Должность	.09**	.17***	.07*	-.18***
Семейный доход	.17***	.21***	.03	-.20***

Примечание: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. ^x - Мужской пол закодирован числом 0, женский 1.

Критерии оптимального переживания

Для изучения связей показателей методики с индикаторами субъективного благополучия и самооценкой эффективности собственной трудовой деятельности был использован множественный регрессионный анализ, в котором предикторами выступали показатели методики ДПД, а зависимыми переменными — удовлетворённость трудом, позитивный и негативный аффект на работе, самооценка эффективности трудовой деятельности. Полученные результаты представлены в Табл. 3. Они свидетельствуют о том, что переживания удовольствия, усилия и смысла, а также отсутствие переживания пустоты коррелируют с показателями эмоционального благополучия и самооценкой эффективности своей работы. Вместе с тем, по данным регрессионного анализа, эти связи для разных компонентов оптимального переживания неодинаково выражены. Так, удовольствие оказалось наиболее выраженным предиктором удовлетворённости работой и жизнью, баланса аффекта, а также увлечённости работой. Переживание осмысленности выполняемой деятельности оказалось наиболее выраженным предиктором оценки сотрудником собственной эффективности на работе.

Таблица 3. Связи переживаний в трудовой деятельности с показателями благополучия и успешности сотрудников ($N = 1142$)

Шкала	Удовлетв. жизнью	Баланс аффекта	Удовлетв. работой	Самооц. эффективн.	Увлеч-ть работой	Эмоц. истощ.
r Пирсона						
Удовольствие	.35***	.51***	.68***	.36***	.67***	-.43***
Смысл	.32***	.47***	.63***	.40***	.62***	-.41***
Усилие	.09**	.03*	.20***	.15***	.28***	.04
Пустота	-.28***	-.44***	-.48***	-.30***	-.46***	.51***
Регрессионная модель, R^2	.14***	.33***	.52***	.18***	.50***	.34***
β Удовольствие	.21***	.28***	.43***	.11***	.43***	-.18***
β Смысл	.11*	.23***	.26***	.27***	.20***	-.18***
β Усилие	-.01	-.15***	-.03	.01	.08***	.18***
β Пустота	-.12***	-.19***	-.14***	-.11***	-.14***	.35***

Примечание: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

В регрессионной модели переживание усилия не показало значимых связей с индикаторами удовлетворенности и самооценкой эффективности, хотя и демонстрировало слабые корреляции с этими переменными, и показало негативный вклад в баланс аффекта. Этот результат свидетельствует о том, что общая дисперсия показателя усилия с показателями благополучия полностью объясняется индикаторами удовольствия и смысла: усилие лишь тогда связано с благополучием, когда оно сопровождается переживаниями осмысленности деятельности и удовольствия от её выполнения. В противном случае, когда деятельность, требующая усилий, не приносит удовольствия и не переживается как осмысленная, усилие связано с негативными эмоциональными переживаниями.

Переживания в деятельности как отражения мотивационных состояний

Для проверки предположения о том, что различные переживания на работе связаны с разными мотивационными состояниями мы предприняли корреляционный анализ, результаты которого представлены в Табл. 4.

Таблица 4. Корреляции Пирсона переживаний в деятельности с индикаторами трудовой мотивации ($N = 1142$)

Шкала	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
Внутренняя мотивация	.77***	.68***	.23***	-.52***
Интегрированная регуляция	.69***	.65***	.24***	-.45***
Идентифицированная регуляция	.63***	.60***	.22***	-.39***
Интроецированная регуляция	.32***	.30***	.15***	-.08**
Экстернальная регуляция	-.24***	-.18***	.06*	.33***
Амотивация	-.19***	-.25***	-.05	.36***

Примечание: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Автономная мотивация (внутренняя, а также внешняя идентифицированная и интегрированная), при которой деятельность воспринимается сотрудником как выбранная и соответствующая его жизненным целям, связана с переживаниями удовольствия и осмысленности деятельности. Контролируемые формы мотивации (интроецированная, экстернальная, амотивация), при которых деятельность осуществляется под влиянием внешних или внутренних наград и наказаний или вообще без вовлечённости субъекта (амотивация), напротив, связаны с переживаниями пустоты, неудовольствия и бессмысленности.

Для более подробного изучения связей переживаний с формами мотивации мы построили структурную модель, в которой латентные факторы автономной и контролируемой мотивации (с двойной нагрузкой переменной интроецированной мотивации) выступали предикторами четырёх латентных факторов переживаний в деятельности. Полученная модель достаточно хорошо соответствовала данным ($\chi^2(119) = 563.18$, $CFI = .955$, $RMSEA = .056$, 90% CI : .051–.060, $SRMR = .045$). Параметры полученной модели представлены на Рис. 2 (для краткости параметры модели измерения опущены).

В полученной модели автономная мотивация хорошо предсказывала факторы удовольствия и осмысленности, вклад контролируемой мотивации в эти показатели был отрицательным и слабым. Фактор усилия умеренно предсказывала автономная мотивация с небольшим положительным вкладом контролируемой мотивации. Фактор пустоты предсказывала контролируемая мотивация и обратно — автономная. Показатель R^2 , отражающий долю объяснённой дисперсии составил 0.66 для факторов удовольствия и смысла, 0.49 для

фактора пустоты и только 0.09 ($p < 0.001$) — для фактора усилия. Таким образом, удовольствие и смысл могут рассматриваться как феноменологические индикаторы автономной мотивации, пустота — как индикатор преобладания контролируемой мотивации над автономной, а переживание усилия связано с мотивацией сравнительно слабо.

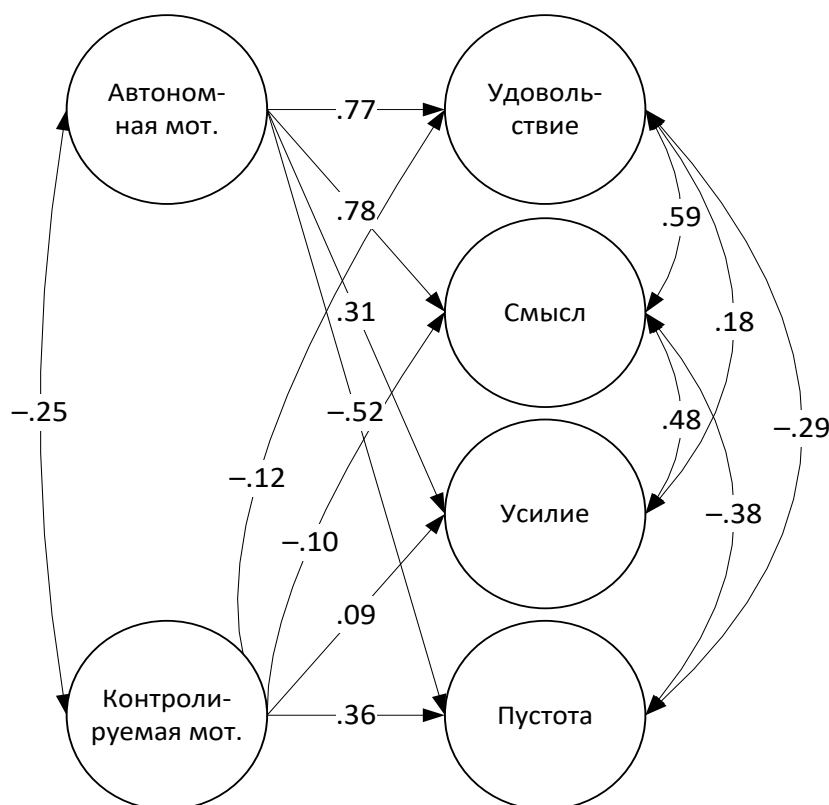


Рисунок 2. Параметры латентной части структурной модели (все параметры значимы, $p < .05$).

Вклад условий труда в характеристики переживаний в трудовой деятельности

Для изучения связи переживаний в деятельности с условиями труда был использован корреляционный анализ, результаты которого представлены в Табл. 5. Показатели оптимального переживания продемонстрировали предсказуемые прямые связи с ресурсами работы (автономия в работе, ясность роли, наличие поддержки руководителя и коллег), а также обратные — с ролевым конфликтом. При этом связи усилия и пустоты в некоторых случаях оказались более слабыми, по сравнению со связями удовольствия и смысла, и не достигали статистической значимости. Переживание пустоты было наиболее характерно для сотрудников, работающих в условиях неясных задач и отсутствия поддержки со стороны других членов коллектива.

Показатели загрузки работой и субъективной сложности выполняемой работы продемонстрировали выраженные прямые связи лишь с переживанием усилия. Анализ с помощью нелинейной регрессии показал, что связи этих переменных с показателем усилия статистически достоверно не отличались от линейных, а связи с показателями удовольствия, смысла и пустоты имели нелинейный характер и лучше описывались квадратической функцией (проиллюстрированы на Рис. 3). Эти слабые, но статистически достоверные связи свидетельствуют о том, что наиболее высокие показатели оптимального переживания наблюдаются при среднем уровне требований, а при низких или высоких уровнях загрузки работой и сложности выполняемой работы выраженность оптимального переживания снижается.

Таблица 5. Корреляции Пирсона переживаний в деятельности с условиями и требованиями работы ($N = 1142$)

Шкала	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
Загрузка работой	.01	.06	.24***	.01
Принятие решений	.13***	.19***	.28***	-.12***
Ясность роли	.21***	.37***	.14***	-.28***
Сложность работы	-.03	-.07*	.15***	.12***
Ролью конфликт	-.28***	-.28***	.04	.32***
Возможности выбора	.13***	.14***	.00	-.05
Поддержка руководителя	.30***	.34***	.10**	-.27***
Поддержка коллег	.22***	.31***	.14***	-.25***

Примечание: *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

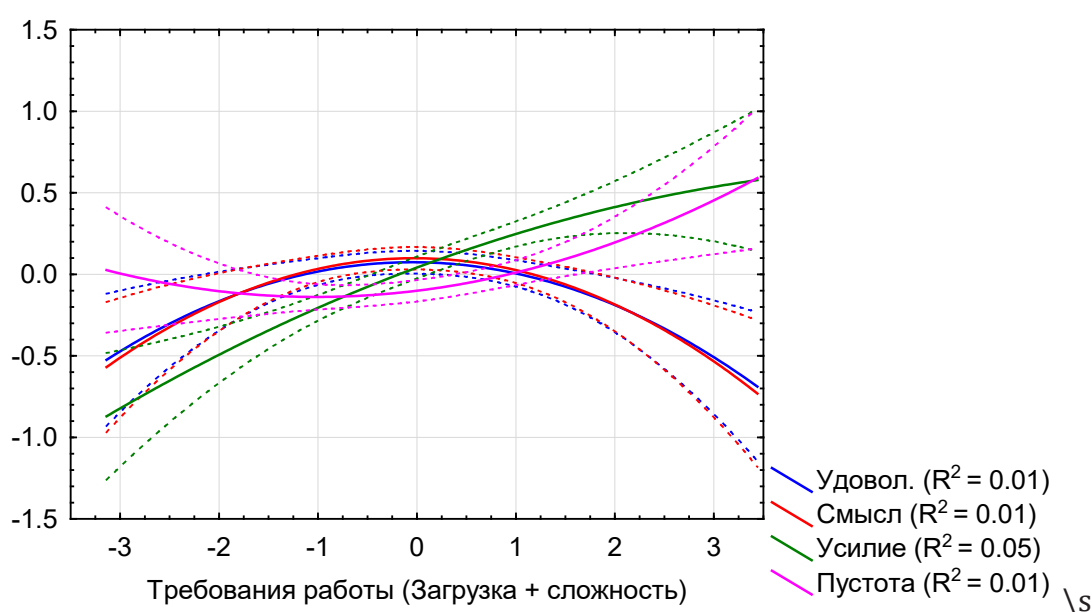


Рисунок 3. Квадратические регрессионные функции связей требований работы с выраженностью компонентов оптимального переживания

Примечание: Оси даны в z-оценках, пунктиром представлены 95% доверительные интервалы; все уравнения регрессии значимы на уровне $p < 0.01$, значимость квадратического члена $p < 0.01$ для «удовольствие» и «смысл», $p = 0.055$ для «пустота».

Для изучения относительного вклада различных условий труда в характеристики переживаний в работе был использован иерархический регрессионный анализ, результаты которого представлены в Табл. 6. На первом шаге в модель были введены пол, возраст, образование и должность. Пол, возраст и образование не оказались статистически значимыми предикторами и были исключены из модели. На втором шаге в модель были введены ресурсы и требования работы (переменные были предварительно центрированы). На третьем шаге регрессии для проверки гипотез о том, что вклад отдельных ресурсов и требований может быть неодинаковым для сотрудников разных должностей в модель вводились показатели взаимодействия между должностью и ресурсами и требованиями работы (на этом шаге, с учётом большого количества показателей взаимодействия и поискового характера исследования, была использована прямая пошаговая регрессия).

Таблица 6. Результаты иерархического регрессионного анализа ($N = 1142$)

Предикторы	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
Шаг 1, ΔR^2	.01**	.03***	.00	.05***
Должность: служащие	.09**	.12***	.04	-.18***
Должность: менеджеры	.09**	.16***	.06	-.18***
Шаг 2, ΔR^2	.15***	.25***	.10***	.17***
Должность: служащие	.04	.05	-.02	-.14***
Должность: менеджеры	.03	.09**	-.01	-.15***
Загрузка работой	.01	.03	.14***	.03
Принятие решений	.12***	.12***	.17***	-.16***
Ясность роли	.03	.19***	.03	-.12***
Сложность работы	.04	-.04	.09*	.09**
Ролевого конфликт	-.28***	-.23***	-.05	.24***
Возможности выбора	.12***	.11***	-.07*	-.02
Поддержка руководителя	.17***	.13***	.05	-.06
Поддержка коллег	.00	.06	.05	-.07

Примечание: приведены стандартизованные коэффициенты регрессии, *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$.

Переживания осмысленности и удовольствия от выполняемой деятельности в процессе работы были более характерны для служащих и руководителей, по сравнению с рабочими, а чувство пустоты — напротив, для сотрудников на рабочих должностях. Наиболее существенными предикторами переживаний на работе при контроле должности оказались ясность роли и отсутствие ролевого конфликта, связанные с удовольствием и осмысленностью, а также обратно связанные с пустотой. Наличие возможностей выбора и принятия решений в процессе деятельности, а также поддержки руководителя были значимыми предикторами переживаний удовольствия и осмысленности выполняемой деятельности. Переживание усилия было связано с загрузкой работой, её сложностью и наличием принятия решений, а также нехваткой возможностей выбора.

Значимыми оказались также взаимодействия некоторых условий работы с должностью, введённые на третьем шаге регрессии. Так, по сравнению с рабочими, для менеджеров наличие выбора оказалось более мощным предиктором удовольствия ($\beta = .28$, $p < .05$), ясность роли — более мощным предиктором осмысленности ($\beta = .45$, $p < .001$) и отсутствия пустоты ($\beta = -.60$, $p < .001$). У служащих, по сравнению с рабочими, отсутствие ролевого конфликта оказалось более мощным предиктором удовольствия ($\beta = -.28$, $p < .01$) и осмысленности ($\beta = -.19$, $p < .05$) деятельности.

Индивидуальные различия в комбинациях переживаний в трудовой деятельности

Для изучения типичных комбинаций состояний в процессе трудовой деятельности мы использовали иерархический кластерный анализ (метод Уорда с квадратической Евклидовой метрикой) на стандартизованных в z -оценки баллах по четырём шкалам методики ДПД. На основе анализа дерева кластеризации и излома на графике прироста в доле объяснённой дисперсии была выбрана модель из четырёх кластеров. Профили полученных кластеров представлены на Рис. 4.

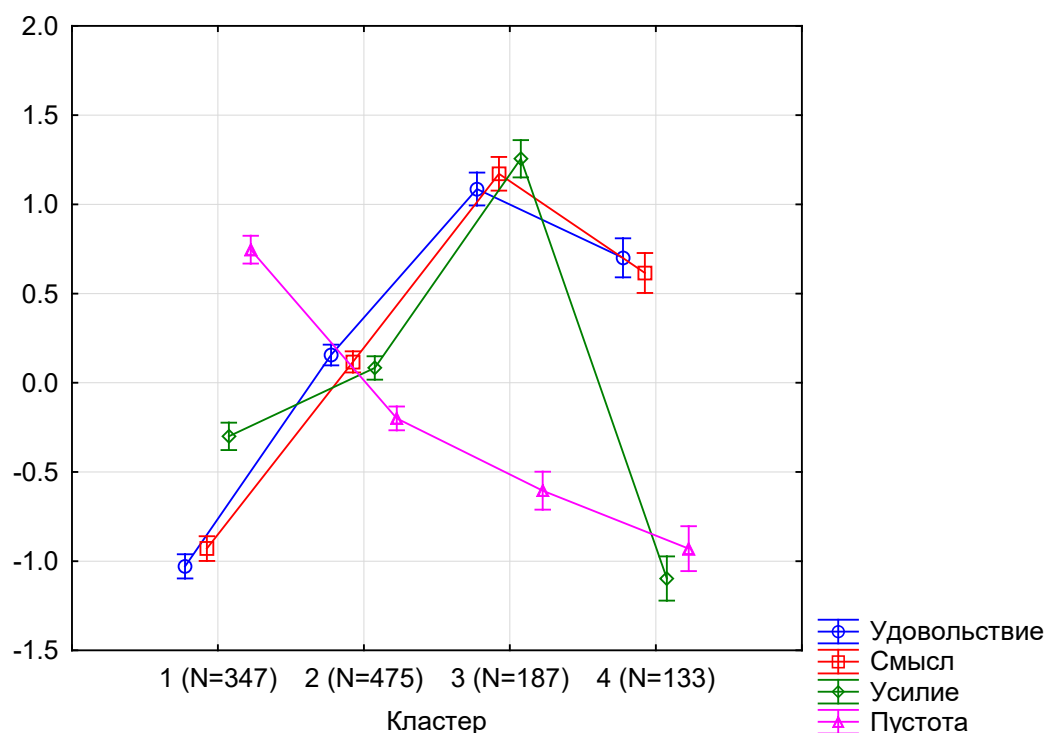


Рисунок 4. Профили полученных кластеров (в z-оценках; средние с 95% доверительным интервалом)

Кластер 1 (30.4% выборки) включает респондентов с высоким уровнем переживания пустоты, близким к среднему уровню усилия и крайне низкими баллами по удовольствию и смыслу. Труд переживается этими респондентами как пустое занятие, требующее усилий, но не приносящее удовлетворения. Эта картина свидетельствует о неблагополучии. Кластер 2 (41.6% выборки) демонстрирует близкие к средним баллы по шкалам удовольствия, смысла и усилия и баллы немного ниже средних по шкале пустоты. Эти респонденты не обнаруживают выраженных особенностей в переживании процесса трудовой деятельности; их переживание труда можно описать словом «нормально».

Более дифференцированную картину демонстрируют две последних группы. Респонденты кластера 3 (16.4% выборки) сообщают о крайне высоких уровнях переживания удовольствия, смысла и усилия в сочетании с довольно низким уровнем пустоты. Это картина активной вовлечённости в процесс труда, требующей усилий. Респонденты кластера 4 (11.6% выборки) демонстрируют довольно высокие уровни переживания удовольствия и смысла в сочетании с крайне низкими показателями усилия и пустоты. Эта картина наиболее близка к переживанию потока, характеризующемуся отсутствием субъективного ощущения затрат усилий (при высоком объективном уровне их задействования в деятельности).

Для сравнения полученных кластеров по показателям других методик был использован однофакторный дисперсионный анализ с последующим расчётом критерия HSD Тьюки для попарного сравнения групп. Для сравнения выраженности различий по разным шкалам был использован показатель размера эффекта *эта-квадрат*, отражающий долю межгрупповой дисперсии в общей дисперсии каждой переменной. Результаты представлены в Табл. 7.

Наиболее мощными оказались различия между кластерами по показателям автономной мотивации, увлечённости работой и удовлетворённости работой. Различия по другим переменным продемонстрировали более слабые, но также статистически достоверные эффекты.

Таблица 7. Средние по четырём кластерам и результаты однофакторного дисперсионного анализа.

Шкала	Среднее в кластере, $\bar{z}$				Размер эффекта η^2
	1	2	3	4	
Удовольствие	-1.03	0.16	1.09	0.70	.59***
Смысл	-0.93	0.12	1.17	0.62	.55***
Усилие	-0.30	0.08	1.26	-1.10	.45***
Пустота	0.75	-0.20	-0.60	-0.93	.38***
Удовлетворённость жизнью	-0.44	0.11	0.31	0.25	.09***
Баланс аффекта	-0.99	0.10	0.74	0.97	.21***
Удовлетворённость работой	-0.78	0.19	0.77	0.49	.35***
Самооценка эффективности	-0.44	0.10	0.49	0.41	.14***
Увлечённость работой	-0.84	0.24	0.72	0.51	.39***
Эмоциональное истощение	0.62	-0.11	-0.41	-0.66	.21***
Внутренняя мотивация	-0.93	0.23	0.91	0.63	.47***
Интегрированная регуляция	-0.84	0.20	0.86	0.46	.38***
Идентифицированная регуляция	-0.76	0.15	0.78	0.49	.33***
Интроецированная регуляция	-0.33	0.08	0.54	0.07	.09***
Экстернальная регуляция	0.31	-0.05	-0.13	-0.39	.05***
Амотивация	0.34	-0.08	-0.26	-0.34	.06***
Загрузка работой	-0.01	-0.02	0.20	-0.09	.01*
Принятие решений	-0.13	0.01	0.39	0.11	.03***
Ясность роли	-0.30	0.14	0.31	0.43	.08***
Сложность работы	0.10	-0.04	0.02	-0.35	.02***
Ролевой конфликт	0.46	-0.08	-0.24	-0.45	.10***
Возможности выбора	-0.15	0.08	0.02	0.06	.01**
Поддержка руководителя	-0.40	0.10	0.36	0.30	.09***
Поддержка коллег	-0.30	0.06	0.39	0.29	.07***

Кластер 1, демонстрирующий картину пустоты и бессмысленного усилия, статистически достоверно отличался от каждого из трёх остальных кластеров по всем мотивационным переменным, показателям благополучия и самооценке эффективности ($p < 0.001$). Респонденты этого кластера демонстрируют непродуктивную картину преобладания контролируемой мотивации над автономной (в сырых баллах в профиле этой группы наиболее высок показатель экстернальной регуляции, отражающий переживание работы как вынужденной деятельности, которая осуществляется ради денег). По сравнению с другими группами, работа этих респондентов в меньшей степени связана с принятием решений и имеет относительно низкий уровень автономии в сочетании с выраженным ролевым конфликтом и низким уровнем поддержки как от руководителя, так и от коллег.

Кластер 2 не обладает ярко выраженными особенностями ни по одной из переменных, включённых в исследование. По показателям благополучия и соотношения автономной мотивации с контролируемой эта группа демонстрирует более позитивную картину по сравнению с кластером 1, но менее позитивную, по сравнению с кластерами 3 и 4. Эта наиболее многочисленная группа сотрудников демонстрирует картину умеренного благополучия.

Кластеры 3 и 4, отличающиеся главным образом, по степени переживания усилия, демонстрируют более высокие показатели благополучия и автономной мотивации, по

сравнению с первыми двумя группами. В профиле кластера 3 показатели автономной мотивации и интроецированной регуляции более высоки, чем у кластера 4 ($p < 0.001$), а показатели экстернальной регуляции и амотивации не отличаются. Эти две группы не различаются между собой по показателям удовлетворённости жизнью, баланса аффекта и оценке собственной эффективности, однако респонденты кластера 3 сообщают о более высоких показателях удовлетворённости работой ($p < 0.01$) и увлечённости работой ($p = 0.05$) в сочетании с более высокими показателями эмоционального истощения ($p = 0.06$). Респонденты кластера 3 также сообщают о более высокой загрузке работой ($p < 0.05$), необходимости принятия решений ($p < 0.05$) и сложности выполняемой деятельности ($p < 0.01$), по сравнению с респондентами кластера 4.

Мы также сравнили кластеры по демографическим переменным. Наиболее выраженными оказались различия в должностном статусе ($\chi^2(3)=32.71$, размер эффекта V Крамера составил 0.17). Доля рабочих была наиболее высокой в кластере 1 (62.5% против 45.5%, 49.2% и 42.1% в кластерах 2, 3 и 4, соответственно); доля служащих была более высокой в кластерах 4 и 2 (36.8% и 34.7%), по сравнению с кластерами 1 и 3 (24.2% и 27.8%); доля менеджеров была наиболее низкой в кластере 1 (13.3%) и примерно одинаковой в группах 2 (19.8%), 3 (23.0%) и 4 (21.1%). Более слабые различия по полу, возрасту и образованию объяснялись различиями в должностном статусе. По уровню семейного дохода (критерий Краскала–Уоллиса $p < 0.001$) группа 1 статистически достоверно отличалась от остальных групп (непараметрический *post-hoc* тест, $p < 0.001$), которые не различались между собой.

Обсуждение результатов

Полученные результаты свидетельствуют о достаточно высоких психометрических характеристиках методики как исследовательского инструмента. Конфирматорный факторный анализ подтвердил теоретически ожидаемую структуру методики ДПД, а показатели надёжности оказались достаточно высокими. Более низкие значения альфа-коэффициента Кронбаха в сравнении с значениями коэффициента надёжности Райкова, опирающегося на латентную факторную модель, объяснимы небольшим объёмом шкал (по три пункта). Коэффициент Райкова обладает более высокой точностью, по сравнению с альфа-коэффициентом, значения которого лежат ближе к нижней границе доверительного интервала для показателя надёжности (Sijtsma, 2009).

С помощью регрессионного анализа был изучен специфический вклад отдельных компонентов переживания в дисперсию показателей благополучия на работе и эффективности трудовой деятельности. Переживания удовольствия и осмысленности вносят независимый и в большинстве случаев сопоставимый вклад в показатели благополучия, а усилие демонстрирует амбивалентный характер: оно коррелирует с показателями благополучия, но в регрессионной модели, как правило, не вносит в них уникального вклада. Этот результат свидетельствует о том, что усилие связано с благополучием лишь тогда, когда усилие выступает осмысленным и приносит удовольствие. Усилие же без смысла и удовольствия связано с негативными эмоциями. Переживание пустоты также оказывается значимым предиктором неблагополучия: это говорит или о его феноменологической качественной специфике для респондентов или о выраженности различных стилей ответа (поскольку в отсутствие обратных пунктов, эта шкала выступает «обратной» по отношению к трём остальным).

Проведённый анализ характера связей переживаний в деятельности с индикаторами мотивации в рамках теории самодетерминации показывает, что переживания удовольствия и смысла можно считать индикаторами автономной мотивации в силу тесных связей и фено-

менологического соответствия этих конструктов. В то же время, за переживанием усилия может стоять как автономная, так и контролируемая мотивация, а переживание пустоты может отражать как недостаток автономной мотивации, так и выраженность контролируемой мотивации.

Мы изучили связи переживаний в деятельности с особенностями выполняемой работы (ресурсы и требования работы, при контроле должностного статуса). Служащие и менеджеры переживают больше удовольствия и осмысленности и меньше пустоты в связи с выполняемой работой. Независимо от должности, наиболее мощными предикторами оптимального переживания выступают ясность роли и ролевой конфликт, а также наличие автономии в работе (возможностей выбора способов и порядка её выполнения) и поддержки руководителя. Автономия оказывается более важным предиктором удовольствия у менеджеров, по сравнению с рабочими и служащими, что соответствует содержанию управленческих функций. Ясность роли и отсутствие ролевого конфликта более тесно связаны с удовольствием и смыслом деятельности у менеджеров и служащих, чем у рабочих, деятельность которых более чётко регламентирована и структурирована извне. В целом, эти результаты свидетельствуют о том, что структурированная рабочая среда может выступать необходимым условием для формирования внутренней мотивации, что соответствует результатам, полученным в рамках теории самодетерминации на материале учебной деятельности (Sierens, Vansteenkiste, Goossens, Soenens, Dochy, 2009), а также соотносится с положением теории потока о вкладе ясности целей в переживание потока (Чиксентмихайи, 2011). Полученные нелинейные связи показателей оптимального переживания (смысла, удовольствия и пустоты) со сложностью работы и рабочей нагрузкой соответствуют идее теории потока о важности баланса требований и способностей (там же) и свидетельствуют о валидности шкал методики ДПД.

Мы дополнили анализ по переменным с использованием личностно-ориентированной стратегии анализа (Magnusson, 1998), которая дала дополнительные данные, соответствующие теоретическим положениям комбинаторной модели. Профили кластеров подтверждают данные корреляционного анализа и свидетельствуют о том, что в контексте трудовой деятельности осмысленность и удовольствие, как правило, сопутствуют друг другу, однако могут сопровождаться или не сопровождаться переживанием усилия (в соответствии с положениями теории потока, согласно которым при *объективно* высоких затратах ресурсов *субъективно* состояние потока воспринимается как без-усильное — Чиксентмихайи, 2011; Dormashev, 2010). Респонденты, входящие в кластер 3, которые переживают удовольствие и осмысленность работы в сочетании с усилием, демонстрируют наиболее высокий уровень увлечённости работой, хотя их отличия по другим показателям благополучия от кластера 4 не являются статистически достоверными. Судя по профилю ресурсов и требований работы и должностному статусу, респонденты группы 3 заняты объективно более сложной и ресурсоёмкой деятельностью, чем респонденты группы 4. В то же время, несколько более высокая выраженность эмоционального истощения у респондентов группы 3, по сравнению с группой 4, позволяет предположить, что субъективное переживание усилия в некоторых случаях может быть связано с эмоциональным выгоранием или быть симптомом трудоголизма. Можно полагать, что как респонденты кластера 3, так и респонденты кластера 4 часто испытывают в процессе типичной трудовой деятельности переживание потока, однако для понимания особенностей психологических механизмов, стоящих за профилями этих кластеров, необходим лонгитюдный анализ динамики благополучия и производительности труда у респондентов этих групп.

Кластер 1 демонстрирует картину пустоты и бессмысленного усилия; это отчуждённый труд, связанный с утратой смысла выполняемой деятельности (Леонтьев, Осин, 2007; Осин, 2007). Необходимы лонгитюдные исследования для изучения того, как формируется этот профиль неблагополучия: связан ли он с непродуктивным характером мотивации, обусловленным социальным контекстом и объективным содержанием выполняемой деятельности, в соответствии с марксистской концепцией отчуждения, или же экстернальная мотивация формируется со временем в силу непродуктивных условий работы (таких, как ролевой конфликт, отсутствие поддержки и автономии), в соответствии с теорией самодетерминации. Можно предположить, что оба типа процессов имеют место. Судя по выраженности корреляционных связей показателей переживаний в деятельности с показателями семейного дохода, смысл труда, задаваемый объективной социальной ситуацией, играет не меньшую роль в формировании переживания, чем содержание выполняемой деятельности. Именно эта группа сотрудников требует комбинации мер, направленных на повышение психологического и социального благополучия.

О *конвергентной и дискриминантной валидности* методики ДПД свидетельствуют теоретически предсказуемые корреляционные связи её показателей с другими самоотчётными индикаторами позитивного функционирования. Респонденты, сообщаящие о более высокой выраженности компонентов оптимального переживания в процессе работы, демонстрируют более высокие показатели удовлетворённости и увлечённости работой, автономной трудовой мотивации, баланса аффекта, удовлетворённости жизнью и более низкие уровни эмоционального истощения. Это убедительно свидетельствует в пользу валидности показателей оптимального переживания относительно критерия благополучия. Респонденты, сообщаящие о более высоких уровнях оптимального переживания, также более высоко оценивают эффективность собственной трудовой деятельности. Однако, с учётом ограниченной валидности самоотчётного индикатора эффективности, отметим необходимость дополнительных исследований связей переживаний в трудовой деятельности с объективными показателями производительности труда для того, чтобы говорить о валидности индикаторов оптимального переживания относительно критерия результативности. Наконец, для валидации показателей оптимального переживания относительно критерия осмысленности необходимо сравнение групп респондентов, выполняющих сходную по условиям и уровню сложности, но различную по содержанию трудовую деятельность. Эта задача также может быть решена в дальнейших исследованиях.

В целом, полученные результаты хорошо соответствуют теоретическим положениям комбинаторной модели переживаний и свидетельствуют о валидности методики ДПД, операционализирующей эту модель. Методика выглядит коротким и эвристичным исследовательским инструментом, который обладает теоретически ожидаемой структурой, достаточно высокой надёжностью показателей, а также конвергентной и дискриминантной валидностью. Основным достоинством методики выглядит её универсальность: в отличие от контекстно-специфических шкал, утверждения могут быть модифицированы с учётом контекста деятельности, что позволяет легко сопоставлять переживания в различных видах деятельности между собой с опорой на комбинаторную модель.

Хотя методика ДПД разработана нами для исследовательских целей, она может использоваться и для решения диагностических задач в коучинге, для профилактики эмоционального выгорания, в рамках программ развития персонала в организациях. В связи с тем, что эмоциональные переживания в деятельности демонстрируют большой разброс в зависимости от содержания и условий выполняемой деятельности, при диагностическом применении методики мы рекомендуем использовать локальные нормы, полученные в рамках конкрет-

ной компании для сотрудников, работающих на той или иной должности. Индивидуальные стандартизированные баллы (*z*-оценки) по четырём шкалам могут быть затем сопоставлены с профилями, полученными нами выше с помощью кластерного анализа, или процедура кластерного анализа может быть воспроизведена на новом наборе данных.

Благодарности

Статья подготовлена при поддержке РНФ, проект № 16-18-10439 «Системно-динамический анализ регуляции деятельности». Второй автор выражает огромную благодарность М. Чиксентмихайи и Дж. Накамуре, без участия которых модель переживаний в деятельности вряд ли бы возникла. Мы благодарим Татьяну Иванову за организацию сбора данных исследования.

Литература

- Василюк, Ф. Е. (2005). *Переживание и молитва: опыт общепсихологического исследования*. М.: Смысл.
- Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. (2008). *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб: Питер.
- Иванова, Т. Ю. (2016). *Функциональная роль личностных ресурсов в обеспечении психологического благополучия*: дисс. ... канд. психол. н. М.: МГУ.
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворённости трудом: разработка и апробация методик. *Организационная психология*, 2(3), 2–15.
- Кутузова, Д. А. (2006). *Организация деятельности и стиль саморегуляции как факторы профессионального выгорания педагога-психолога*: дис. ... канд. психол. наук. М.: МГУ.
- Леонтьев, Д. А. Переживания, сопровождающие деятельность, и их диагностика (2015). В сб.: Н. А. Батурин (Ред.). *Современная психодиагностика России. Преодоление кризиса. Сборник материалов III Всероссийской конференции по психологической диагностике 9-11 сентября 2015 г. Т. 1* (175–179). Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ.
- Леонтьев, Д. А. (2016). Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал. *Сибирский психологический журнал*, 4(62), 18–37.
- Осин, Е. Н. (2007). *Смыслоутрата как переживание отчуждения: структура и диагностика*. Дисс... канд. психол. н. М.: 2007.
- Осин, Е. Н. (2012). Измерение позитивных и негативных эмоций: разработка русскоязычного аналога методики PANAS. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 9(4), 91–110.
- Осин, Е. Н., Иванова, Т. Ю., Гордеева, Т. О. (2013). Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 3(1), 8–29.
- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А. (2007). Смыслоутрата и отчуждение. *Культурно-историческая психология*, 4, 68–77.
- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А. (2008). Апробация русскоязычных версий двух шкал экспресс-оценки субъективного благополучия. В сб.: *Материалы III Всероссийского социологического конгресса*. М.: Институт социологии РАН, Российское общество социологов.
- Чиксентмихайи, М. (2011). *Поток: психология оптимального переживания*. М.: Смысл; Альпина Нон-Фикшн.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. 2nd Ed. N. Y.: Guilford Press.

- Csikszentmihalyi, M. (1982). Toward a psychology of optimal experience. In: L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*. Vol. 2.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology In: M. Csikszentmihalyi, I. S. Csikszentmihalyi (Eds.). *Optimal Experience: Psychological studies of flow in consciousness* (15–35). Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (1999). Emerging goals and the self-regulation of behavior. In: R. S. Wyer (Ed.). *Advances in social cognition. Vol. 12. Perspectives on behavioral self-regulation* (107–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2002). The Concept of Flow. In: C. R. Snyder, S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (89–105). Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2010). Effortless attention in everyday life: A systematic phenomenology. In: B. B. Bruya (Ed.). *Effortless Attention: A New Perspective on Attention and Action* (179–190). Cambridge, MA: MIT Press.
- Dormashev, Yu. B. (2010). Flow Experience Explained on the Grounds of Activity Approach to Attention. In: B. B. Bruya (Ed.). *Effortless Attention: A New Perspective on Attention and Action* (287–334). Cambridge, MA: MIT Press.
- Magnusson, D. (1998). The logic and implications of a person-oriented approach. In: R. B. Cairns, L. Bergman, J. Kagan (Eds.). *Methods and models for studying the individual* (33–64). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nakamura, J. (2002). *Sustaining engagement: continuity and change into later life*. Dissert... Chicago, IL.
- Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2003). The Construction of Meaning Through Vital Engagement. In: C. L. M. Keyes, J. Haidt (Eds.). *Flourishing positive psychology and the life well-lived* (83–104). Washington DC: APA.
- Sierens, E., Vansteenkiste, M., Goossens, L., Soenens, B., & Dochy, F. (2009). The synergistic relationship of perceived autonomy support and structure in the prediction of self-regulated learning. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 57–68.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107–120.

Приложение

Бланк методики диагностики переживаний в профессиональной деятельности

Перед Вами утверждения, которые описывают Ваши ощущения в процессе работы. Пожалуйста, оцените, насколько часто Вы испытываете эти переживания, используя шкалу от 1 до 6:

1	2	3	4	5	6
почти никогда	редко	довольно редко	довольно часто	часто	почти всегда

Насколько это соответствует Вам?

1. Работа доставляет мне удовольствие	1	2	3	4	5	6
2. Я знаю, ради чего я работаю	1	2	3	4	5	6
3. Работая, я испытываю радость	1	2	3	4	5	6
4. Мне приходится постараться, чтобы сделать то, что нужно на работе	1	2	3	4	5	6
5. Во время работы я не испытываю никаких чувств	1	2	3	4	5	6
6. Занимаясь работой, я прилагаю немало сил	1	2	3	4	5	6
7. Я наслаждаюсь работой	1	2	3	4	5	6
8. Мне скучно заниматься работой	1	2	3	4	5	6
9. То, что я делаю на работе, наполнено для меня смыслом	1	2	3	4	5	6
10. Работа требует от меня напряжения	1	2	3	4	5	6
11. Во время работы я ощущаю пустоту	1	2	3	4	5	6
12. Работа связана с тем, что для меня важно	1	2	3	4	5	6

Показатель удовольствия — средний балл по пунктам 1, 3, 7; показатель смысла — средний балл по пунктам 2, 9, 12; показатель усилия — средний балл по пунктам 4, 6, 10; показатель пустоты — средний балл по пунктам 5, 8, 11.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Assessment of subjective experiences at work: Validation of an instrument

Evgeny N. OSIN

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Dmitry A. LEONTIEV

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. The paper presents a new psychometric instrument, Experiences in Activity Questionnaire (EAQ) based on combinatorial model of optimal experience created by the second author. The 12-item questionnaire includes four scales measuring the subjective experiences of pleasure, meaning, effort, and void within a specific activity. We present the results of validation of this instrument in a cross-sectional study using a sample of Russian production enterprise employees ($N = 1142$) of different levels. Confirmatory factor analysis supported the theoretically expected structure of the instrument, whose scale exhibited acceptable reliability ($\alpha = 0.70\text{--}0.92$; $\rho = 0.84\text{--}0.90$) and theoretically expected associations with indicators of life satisfaction, job satisfaction, affect balance at work, work engagement, emotional exhaustion, and self-reported work performance. The experiences of pleasure, meaning, and effort showed stronger associations with autonomous work motivation, whereas the experience of void was more strongly related to controlled work motivation. The associations of job demands and resources with work experiences showed that optimal experience was mainly predicted by role clarity, absence of role conflict, autonomy at work, and support from supervisor. Using cluster analysis, we found four typical patterns of experiences at work with distinct profiles on other variables. Respondents with a combination of high levels of pleasure, effort, and meaning with low levels of void showed the highest levels of work well-being and performance. A negative experience profile (meaningless and unpleasant effort, void) was mostly characteristic of blue-collar employees who reported low levels of family income. The findings are in line with the predictions of the combinatorial model and support the validity of EAQ, which can be used for research, as well as diagnostic purposes.

Keywords: pleasure, effort, meaning, psychological well-being of employees, professional activity, alienation.

References

- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. 2nd Ed. N. Y.: Guilford Press.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). Toward a psychology of optimal experience. In: L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*. Vol. 2.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). The flow experience and its significance for human psychology In: M. Csikszentmihalyi, I.S. Csikszentmihalyi (Eds.). *Optimal Experience: Psychological studies of flow in consciousness* (15–35). Cambridge: Cambridge University Press.

- Csikszentmihalyi, M. (2011). *Potok: psikhologiya optimal'nogo perezhivaniya* [Flow: The psychology of optimal experience]. Moscow: Smysl, Alpina Non-Fikshn.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (1999). Emerging goals and the self-regulation of behavior. In: R. S. Wyer (Ed.). *Advances in social cognition. Vol. 12. Perspectives on behavioral self-regulation* (107–118). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2002). The Concept of Flow. In: C. R. Snyder, S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology* (89–105). Oxford: Oxford University Press.
- Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2010). Effortless attention in everyday life: A systematic phenomenology. In: B. B. Bruya (Ed.). *Effortless Attention: A New Perspective on Attention and Action* (179–190). Cambridge, MA: MIT Press.
- Dormashev, Yu. B. (2010). Flow Experience Explained on the Grounds of Activity Approach to Attention. In: B. B. Bruya (Ed.). *Effortless Attention: A New Perspective on Attention and Action* (287–334). Cambridge, MA: MIT Press, 2010.
- Ivanova, T. Y. (2016). *Funkcionalnaya rol' lichnostnykh resursov v obespechenii psikhologicheskogo blagopoluchiya* [The functional role of personality resources in supporting psychological well-being]. Cand. Sc. Thesis. Moscow: Moscow State University.
- Ivanova, T. Y., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). *Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiya metodiki* [Structure and assessment of job satisfaction: development and validation of a measure]. *Organizational Psychology*, 2(3), 2–15.
- Kutuzova, D. A. (2006). *Organizatsiya deyatelnosti i stil' samoregulyatsii kak factory professional'nogo vygoraniya pedagoga-psikhologa* [Organization of activity and self-regulation style as factors of professional burnout in teachers cum psychologists]. Cand. Sc. Thesis. Moscow: Moscow State University.
- Leontiev, D. A. (2015). *Perezhivaniya, soprovozhdayushie deyatel'nost' i ih diagnostika* [Experiences accompanying an activity and their assessment]. In: N. A. Baturin (Ed.). *Sovremennaya psihodiagnostika Rossii: Preodolenie krizisa. Sbornik materialov III Vserossiiskoi konferencii po psikhologicheskoi diagnostike 9–11 sentyabrya 2015 g.* [Contemporary psychological assessment in Russia: Overcoming the crisis. Proceedings of the 3rd Russian conferece on psychological assessment, September 9–11, 2015] Vol. 1 (175–179). Chelyabinsk: Izdat. centr YuUrGU.
- Leontiev, D. A. (2016). Samoregulyatsiya, resursy i lichnostnyi potencial [Self-regulation, resources, and personality potential]. *Siberian Psychological Journal*, 4(62), 18–37.
- Magnusson, D. (1998). The logic and implications of a person-oriented approach. In: R. B. Cairns, L. Bergman, & J. Kagan (Eds.). *Methods and models for studying the individual* (33–64). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nakamura, J. (2002). *Sustaining engagement: continuity and change into later life*. Dissert... Chicago, IL.
- Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2003). The Construction of Meaning Through Vital Engagement. In: C. L. M. Keyes, J. Haidt (Eds.). *Flourishing positive psychology and the life well-lived* (83–104). Washington DC: APA.
- Osin, E. N. (2007). *Smysloutrata kak perezhivvanie otchuzhdeniya: Struktura i diagnostika* [Loss of meaning as experienced alienation: Structure and assessment]. Cand. Sc. Thesis. Moscow: Moscow State University.
- Osin, E. N. (2012). Izmerenie pozitivnykh i negativnykh emotsii: razrabotka russkoyazychnogo analoga metodiki PANAS [Measuring Positive and Negative Affect: Development of a Russian-language Analogue of PANAS]. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 9(4), 91–110.
- Osin, E. N., & Leontiev, D. A. (2008). Aprobatsiya russkoyazychnykh versii dvukh shkal ekspress-ocenki subyektivnogo blagopoluchiya [Russian-language validation of two brief subjective well-being scales]. In: *Materialy III Vserossiiskogo sociologicheskogo kongressa* [Proceedings of the 3rd

- Russian Congress on Sociology] (ISBN 978-6-89697-157-3). Moscow: Institute of Sociology of the Russian Academy of Sciences; Russian Sociological Society. Retrieved from: http://www.isras.ru/abstract_bank/1210190841.pdf
- Osin, E. N., Ivanova, T. Y., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivatsiya kak prediktory sub"ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossiyskikh organizatsiy [Autonomous and controlled professional motivation predict subjective well-being in Russian employees]. *Organizational Psychology*, 3(1), 8–29.
- Osin, E. N., Leontiev, D. A. (2007). Smysloutrata i otchuzhdenie [Estrangement and Loss of Meaning]. *Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya*, 3(4), 68–77.
- Sierens, E., Vansteenkiste, M., Goossens, L., Soenens, B., & Dochy, F. (2009). The synergistic relationship of perceived autonomy support and structure in the prediction of self-regulated learning. *British Journal of Educational Psychology*, 79(1), 57–68.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107–120.
- Vasilyuk, F. E. (2005). *Perezhivanie i molitva: opyt obshepsikhologicheskogo issledovaniya* [Experiencing and prayer: An essay in general psychological study]. Moscow: Smysl.
- Vodopyanova, N. E., Starchenkova, E. S. (2008). *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika* [Burnout syndrome: Assessment and prophylaxis]. 2nd Ed. SPb: Piter.



Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов¹

СТРИЖОВА Екатерина Андреевна

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

В статье представлены результаты исследования, проведённого на выборке внутренних кандидатов организаций финансового сектора на руководящие должности (участники программ кадрового резерва или программ управления талантами, в зависимости от организационной практики компании). *Цель* заключалась в том, чтобы выяснить ключевые измерения (шкалы) мотивационного пространства, определяющие трудовую деятельность сотрудников. *Дизайн.* Для проведения исследования была использована процедура мотивационной задачи. Мотивационная задача — это средство для последовательной самооценки человеком актуального поля мотивационных объектов и последующей реконструкции на этой основе его мотивационного пространства. Условия решения мотивационной задачи реализованы в методике «Мотивационная карта». Процедура диагностики предполагает множественную визуальную сравнительную оценку испытуемым перечня мотивационных объектов-стимулов (Ж. Нюттен) в двумерном графическом пространстве оценочных шкал. Диагностическая процедура была автоматизирована и стандартизирована в предыдущих исследованиях на выборке финансовых специалистов разного уровня. *Результаты.* В результате многомерного шкалирования собранных данных были получены эмпирические шкалы мотивационного пространства трудовой деятельности сотрудников, ориентированных на карьерное развитие: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность». «Социальная значимость» отражает то, как испытуемые, представляя социально-приемлемые стремление в рабочей ситуации, воспроизводят эту известную мотивацию. Она побуждает их меньше внимания уделять личным потребностям, добиваясь достижения социально поощряемых потребностей. «Личная приоритетность» характеризует то, что важно в первую очередь для человека как личности. В связи с этим приобретают большую значимость такие факторы, как благополучие семьи, отпуск, а возможность увольнения воспринимается как угрожающая. При этом «Перспективность» как вероятность достижения стремления в тех условиях, в которых находится испытуемый, вносит корректирующую составляющую для двух других шкал. *Выводы.* Полученные в результате исследования шкалы (измерения мотивационного пространства) являются приоритетными факторами мотивации участников кадрового резерва в организациях финансового сектора. *Практическая ценность.* Эти факторы необходимо учитывать в коучинговом сопровождении, формировании планов персонального развития, выстраивании внутренних коммуникаций.

Ключевые слова: трудовая мотивация, факторы трудовой мотивации, кадровый резерв, управление талантами, мотивационная задача, мотивационная карта.

¹ Статья подготовлена в результате проведения работы № 15-01-0008 в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)» в 2015–2016 гг. и с использованием средств субсидии на государственную поддержку ведущих университетов Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров, выделенной НИУ ВШЭ.

Введение

Развитие ключевых сотрудников — одна из приоритетных задач управления персоналом в современных организациях. Участники группы талантов или кадрового резерва (в зависимости от корпоративной практики) включены в целенаправленные программы развития, проходят регулярную оценку достижений и компетенций. Центральным вопросом, который должен решить специалист по управлению персоналом, заключается в том, чтобы оценить, готов или не готов сотрудник к назначению на должность. В связи с этим особенную значимость приобретает проблема трудовой мотивации, поскольку результативность в текущей должности и наличие необходимых компетенций необходимы, но не достаточны для того, чтобы прогнозировать успешность адаптации к новому функционалу.

В данной статье представлены результаты исследования, в котором приняли участие сотрудники кадрового резерва организаций финансового сектора, с целью выяснить ключевые измерения (шкалы) мотивационного пространства, определяющие трудовую деятельность специалиста.

Проблемные области изучения мотивации

Интерес к вопросам мотивации неслучаен, поскольку мотивационная сфера личности как стержневое звено ее психологической организации дает возможность для изучения деятельности, смысловой сферы, эмоциональной сферы, позволяет подойти к пониманию закономерностей поведения человека. Данной проблематикой занимались отечественные исследователи и зарубежные коллеги из различных областей знания, таких как психология, социология, менеджмент, экономика. В современной психологии мотивации сочетаются как новые идеи, так и прошлый опыт. Исследователи стремятся к созданию концепций, ориентированных на количественные методы и активно используют математический аппарат, создавая структурные модели. Использование качественных методов становится менее популярным, чем количественных, при этом исследователи смещают акцент с изучения связей между структурами на сами структуры (Леонтьев, 2002). Вместе с тем для изучения векторов мотивации необходимо иметь возможность точно и правильно их оценивать. В данном контексте в психодиагностике и психометрике существует ряд проблем, нуждающихся в более глубокой проработке.

Научная разработка представлений о мотивации велась многими психологическими школами и потребовала от исследователей решения таких задач, как систематизация многообразных форм мотивации и теоретическое осмысление всего процесса целенаправленного поведения человека. При этом основной интерес был связан с тем, какие психические образования и при каких условиях приобретают свойства побуждений?

Вопрос о том, где находится сила, воздействующая на поведение человека, решался в дихотомии «внутренний — внешний». Мотивация понималась, с одной стороны, как импульс, возникающий внутри организма, представляющий собой инстинктивную потребность (У. Джеймс, Р. Кеттел, К. Лоренц, У. Мак-Дауголл, Н. Тинберген, З. Фрейд и др.), предмет определенной потребности (деятельностный подход), внутренняя детерминанта деятельности (Р. С. Вайсман). Вместе с тем, с другой стороны, развивались представления о «валентности», силе, которой обладают предметы внешнего мира, способной «притягивать» и «отталкивать» индивида (научная школа топологической теории личности К. Левина), и о стимуляции (Э. Толмен, Дж. Уотсон, К. Халл, Д. Хебб и др.).

Явления мотивации рассматривались как содержательный класс целей деятельности, существующий в виде устойчивых ценностных диспозиций высшего порядка, не являющихся врождёнными, а зависящих от социальных норм (Х. Хекхаузен и др.) или приобретённых в результате научения (Дж. Уотсон, Р. Рейнер и др.). Вместе с тем, рядом авторов выделяется класс врожденных потребностей (Ф. Лерш, У. Мак-Дауголл, А. Маслоу, Н. Тинберген, З. Фрейд и др.). Анализируя различные подходы к рассмотрению мотивационных явлений, В. К. Вилюнас отмечает два возможных акцента: на предметных или энергетических характеристиках (Вилюнас, 2006). Так, существует представление о природе мотивации, заключающейся в динамической взаимосвязи внешних и внутренних явлений, процессе выбора человеком своего поведения, исходя из ожидаемых последствий, протекающих в контексте взаимодействия личности и ситуации (Нюттен, 2004). Существует другое представление о мотиве как о предмете, отвечающем той или иной потребности (Леонтьев, 1984), или мотивационном объекте (Нюттен, 2004; Nuttin, Lens, 1985).

Мотивационные объекты в теории мотивации Ж. Нюттена

В теории мотивации Ж. Нюттена объединены различные традиции исследования мотивации: бихевиористская, психодинамическая, гуманистическая, когнитивная. В числе своих учителей Ж. Нюттен называет Р. Вудвортса, К. Левина, Г. Мюррея, А. Н. Леонтьева (Нюттен, 2004). В концепции автора во многом преодолеваются односторонность предшествующих подходов, предлагается интегративная объяснительная модель.

Отправной точкой отношенческой модели мотивации Ж. Нюттена выступает система взаимодействия человека с миром. Мотивация определяется в терминах предпочитаемых взаимоотношений между организмом и средой, которые подчеркивают динамический и целенаправленный аспекты поведения. При этом, поскольку то, как понимается поведение, во многом определяет понимание мотивации, автором предлагается оригинальная модель поведения. *В своей концепции Ж. Нюттен использует такие понятия, как «мотивация», «потребность», «мотив» (мотивационный объект), «поведение».* Под поведением понимается совокупность всех проявлений психологического функционирования, а сам поведенческий процесс состоит в отношении, взаимодействии с объектом или воздействии на него. Поэтому личность, согласно модели Ж. Нюттена, не может существовать вне связи с поведенческим миром.

В рамках «отношенческой» модели мотивации *потребность* определяется не через состояние дефицита (в отличие, например, от А. Н. Леонтьева), а, напротив, считает, что потребность связана с функциональным ростом, врождённым динамизмом саморазвития. Основными характеристиками потребности при этом являются *предметность, неадаптивность, гетерархичность* (Нюттен, 2004). Предметность потребности заключена в отношениях индивида и мира, и, таким образом, сами потребности зависят от окружающей среды. Неадаптивность потребностей сближает «отношенческую» модель со взглядами Г. Олпорта и представителей гуманистической психологии: человек не только приспосабливается к миру, но и адаптирует мир под свои потребности, цели и задачи (Нюттен, 2004). Принцип гетерархичности отражает то, что хотя существуют качественно разные потребности, относящиеся к различным уровням отношения с миром, одни виды потребностей нельзя вывести из других. Термин «потребность» используется для обозначения фундаментальных движущих сил, неотъемлемых от функционирования живых существ. Понятие «потребность» равнозначно в теории мотивации Ж. Нюттена понятию «базовое поведенческое побуждение». В отличие от этого термин «мотив» относится к *конкретному проявлению потребности*. Мотивы связаны

с динамическими и направляющими аспектами конкретного действия, термин «мотив» обозначает в «отношенческой» модели тот конкретный предмет, объект или цель, которые побуждают поведение субъекта. При этом термин «мотивация» в его сущностном значении понимается как равнозначный термину «мотив». Мотивация относится к динамическому, направляющему аспекту поведения, определяет направленность конкретного поведения к одной категории объектов.

Ж. Нюттен констатирует в человеческой мотивации присутствие двух разнонаправленных тенденций. Первая тенденция связана с самодетерминацией, самоактуализацией, потребностью в достижении и т.д. Вторая связана с самоотдачей, потребностью в контакте, в афiliationи, в причастности (Нюттен, 2004). Эти потребности можно рассматривать как наиболее фундаментальные направленности поведения, тесно связанные между собой, присутствующие в конкретной мотивационной структуре.

Таким образом, отношенческая модель мотивации показывает объединение когнитивных, мотивационных и моторных функций в едином поведенческом процессе. Ж. Нюттен развивает оригинальную концепцию временной перспективы, рассматривая ее влияние на поведение, прежде всего как функцию репрезентации (когниции). Проводя аналогию с пространственной перспективой, можно отметить, что временная перспектива состоит в основном в восприятии в некоторый данный момент времени событий, которые объективно представлены как последовательность событий с определёнными интервалами между ними. При этом, в отличие от пространственной перспективы, временная перспектива не существует в пространстве восприятия, а может быть репрезентирована только когнитивно. Наряду с объектами и явлениями, актуально воспринимаемыми человеком «здесь и теперь», в сознании существуют еще и различные объекты, о которых индивид время от времени думает, но которые в неменьшей степени стимулируют его активность, чем непосредственно воспринимаемые.

Эти объекты-цели или, в терминологии Ж. Нюттена, «*мотивационные объекты*» несут определённые знаки, или индексы времени. Концепция временной перспективы предполагает, что события со своими временными знаками находятся во временной перспективе подобно тому, как объекты, существующие в пространстве, находятся в пространственной перспективе. Временная перспектива понимается им как временное изменение поведенческого мира.

Специфика диагностики мотивации

Специфика диагностики мотивации (в том числе и трудовой) связана с ее осознаваемыми и неосознаваемыми компонентами, а также с наличием базисных (диспозиционных) и динамических (ситуационных) образований. Несмотря на большое число инструментов, проблема метода в диагностике мотивации по-прежнему актуальна. Важным аспектом является то, что большая часть инструментов работают либо с осознаваемыми (прямые методы), либо с неосознаваемыми (косвенные методы) аспектами мотивации. Небольшая часть методов используются на стыке прямого и косвенного подходов. Примером таких методов является метод мотивационной индукции Ж. Нюттена, построенный по принципу незаконченных предложений, однако обработка результатов таких (полупроективных) методов требует скрупулёзной работы диагноста и сложно автоматизируется.

Среди русскоязычных методик диагностики мотивации крайне мало инструментов, направленных на оценку мотивации трудовой деятельности. Среди них можно отметить:

«Тест индивидуальной мотивации», разработанный лабораторией «Гуманитарные технологии» под руководством А. Г. Шмелёва (www.ht.ru); «Методику изучения трудовой мотивации» И. Г. Кокуриной (1990); «Опросник мотивации труда» Е. А. Куприянова (2007); «Опросник профессиональной мотивации» (ОПМ) Е. Н. Осина, Т. Ю. Ивановой, Т. О. Гордеевой (2013). Достаточно часто для диагностики мотивации трудовой деятельности также используются методики, направленные на оценку общих мотивов личности, таких как власть, достижение, избегание, лидерство, аффилиация («Опросник мотивации власти, достижения и аффилиации» С. А. Шпакина, «Опросник мотивации достижения» А. Мехрабиана, «Опросник мотивации достижения Х. Хекхаузена», опросник Р. Нигарда и Т. Гьесме для измерения мотивов достижения успеха и избегания неудачи и др.).

Для диагностики мотивации используют преимущественно опросниковые, тестовые методы. Небольшую долю от всего количества методик составляют психосемантические, проективные и полупроективные инструменты (ТАТ, «Психосемантическая методика диагностики скрытой мотивации» И. Л. Соломина, «Тест юмористических фраз» А. Г. Шмелёва и А. С. Бабиной, «Метод мотивационной индукции» Ж. Нюттена).

Для того чтобы учесть специфику мотивации, необходимо движение в сторону «синтетической» процедуры, которая бы позволяла в широком смысле в экспериментальных условиях охватить ее осознаваемые и неосознаваемые компоненты. Движение в этом направлении можно отметить среди существующих методик: есть такие, которые направлены на создания ряда специальных условий проведения тестирования, погружающих испытуемого в ситуацию выбора и сравнения. Так, например, в методике И. Г. Кокуриной диагностика мотивации происходит для трёх ситуаций (деньги, коллектив и труд), при этом в процедуре заложен механизм сравнения предложенных утверждений при помощи вынужденного выбора одного из них (Кокурина, 1990). Или методика Ш. Ричи и П. Мартина, где между четырьмя утверждениями — ответами на вопрос — необходимо распределить 11 баллов, за счет чего происходит своеобразное взвешивание альтернатив (Ричи, Мартин, 2004).

Учитывая эту тенденцию в развитии методического инструментария для диагностики мотивации, а также актуальность создания специализированных инструментов для оценки мотивации трудовой деятельности, нами была предпринята попытка разработки методического средства оценки мотивации трудовой деятельности, предполагающего решение обследуемым специально сконструированной мотивационной задачи в условиях вынужденного сравнения мотивационных объектов по ряду оценочных признаков.

Мотивационная задача как методология и метод диагностики мотивации

Мотивационная задача как подход в диагностике мотивации основана на переходе от принципа измерения «чистых мотивов» к измерению мотивации в рамках решения «мотивационной задачи» (Стрижова, Гусев, 2012, 2013). Рабочее понятие «мотивационная задача» отталкивается от определения задачи А. Н. Леонтьева как цели, данной в определённых условиях (Леонтьев, 1984). В связи с этим, *мотивационная задача понимается как средство для последовательной рефлексии человеком актуального поля мотивационных объектов и последующей реконструкции на этой основе его индивидуального мотивационного пространства*. Под *мотивационными объектами* (вслед за Ж. Нюттенем) понимаются различные, но функционально идентичные объекты-цели, которые служат проявлениями общих или основных потребностей, лежащих в основе большого разнообразия мотиваций.

Основываясь на положениях многомерного шкалирования (см., напр.: Гусев, Уточкин, 2011), мы используем термин «субъективное мотивационное пространство», которое, анало-

гично обычному геометрическому пространству с заданными базовыми осями и метриками. В рамках операциоанализации понятия «мотивационная задача» важно опираться на представление К. Левина (Lewin, 2008) о психологическом поле. В теории поля ключевая роль отводится динамическому аспекту потребности. Предметность же подчеркивается при определении *валентности* — свойства каждого предмета. Поэтому для анализа в рамках категории психологического поля важно акцентировать внимание на содержании потребностей, показать присутствие в нём мотивационных объектов, обладающих валентностью. Таким образом, представляется полезным говорить о *мотивационном поле как о поле мотивационных объектов, с которыми взаимодействует субъект*.

Метод и процедура исследования

Выборка

В исследовании приняли участие 420 человек в возрасте от 22 до 55 лет, из которых: 210 человек (50%) — женщины и 210 человек (50%) — мужчины. Все без исключения респонденты имеют высшее образование. При этом 310 человек (73%) — сотрудники организаций финансового сектора, 110 человек (27%) — руководители разного уровня, работающие в финансовой отрасли. Все участники выборки состояли на момент проведения тестирования в кадровом резерве или участвовали в программе развития талантов (в зависимости от используемой корпоративной практики).

Стимульный материал

Для решения мотивационной задачи была использована методика «Мотивационная карта» (Стрижова, 2012), запрограммированная для демонстрации испытуемым на мониторе компьютера (см. электронный бланк на Рис. 1.), стандартизированная ранее на выборке финансовых специалистов разного уровня. Комплект методики включал в себя:

- набор инструкций, реализующих алгоритм решения мотивационной задачи;
- стандартизованный перечень мотивационных объектов для сотрудников финансовой отрасли (например, «карьерный рост», «статус», «удовольствие, вдохновение от работы» и др.) (Стрижова, Гусев, 2012; Strizhova, Gusev, 2011);
- шкалы для оценки мотивационных объектов, сгруппированные по две в рамках одной системы координат и представленные испытуемому в графической форме на электронном бланке: 1) «Важность» — «Вероятность успеха», 2) «Прогресс» — «Трудность», 3) «Усилие» — «Причина» (Стрижова, Гусев, 2012; Strizhova, Gusev, 2011).

Процедура исследования

Оценка мотивации была приурочена к регулярной оценке сотрудников, состоящих в кадровом резерве на разные должности. Каждый испытуемый принимал участие в исследовании индивидуально, работая за компьютером. Процедура исследования включала стандартный набор шагов.

Шаг 1. Общий инструктаж.

Шаг 2. Ознакомление с формулировками мотивационных объектов (на электронном бланке).

Шаг 3. Ознакомление с оценочными параметрами (системой координат) бланка №1 («Важность» и «Вероятность успеха»).

Шаг 4. Выбор испытуемым приоритетного мотивационного объекта, и расположение его в системе координат («перетаскив» номер мотивационного объекта при помощи курсора).

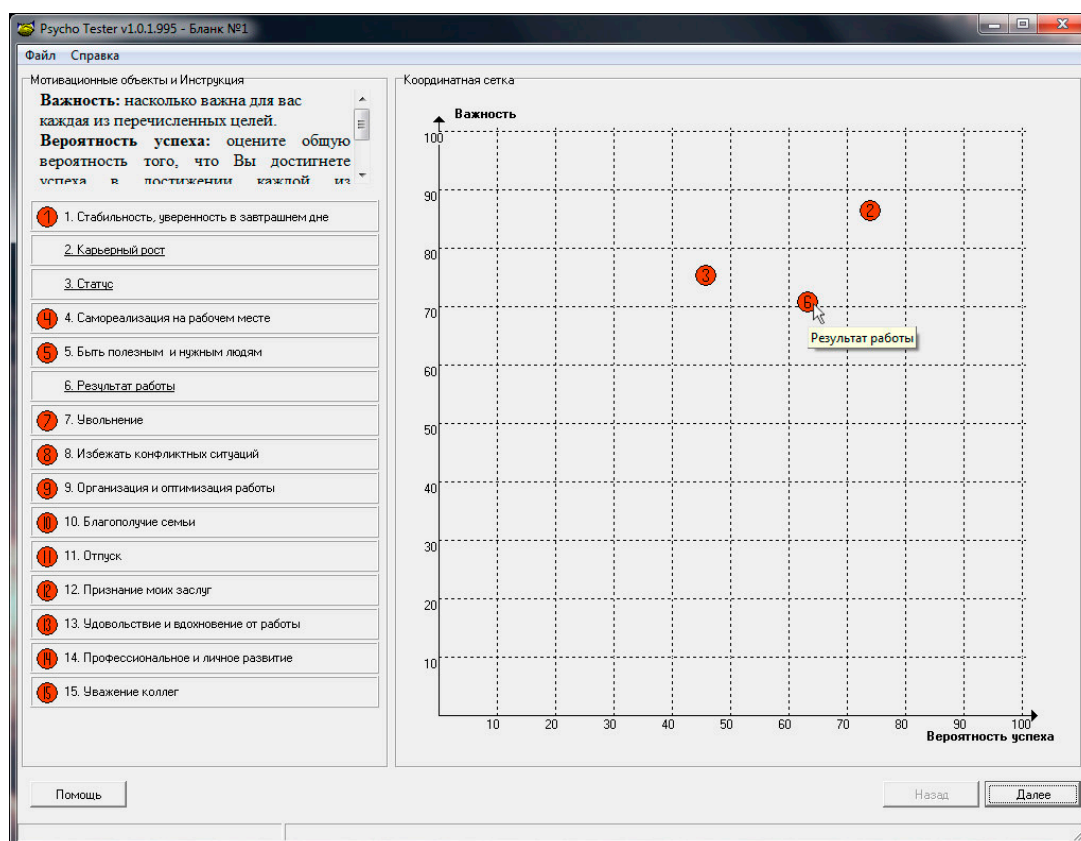


Рисунок 1. Электронный бланк методики «Мотивационная карта»

Шаг 5. Выбор испытуемым следующего по значимости мотивационного объекта и расположение его в системе координат относительно первого.

Шаг 6. Расположение последующих мотивационных объектов в порядке убывания значимости. При этом у испытуемого сохранялась возможность скорректировать положение любого из них.

Шаг 7. Ознакомление испытуемого с бланком №2 и повторение шагов 4, 5, 6.

Шаг 8. Ознакомление испытуемого с бланком №3 и повторение шагов 4, 5, 6.

Шаг 9. Далее испытуемому последовательно предъявляются все три электронных бланка. На каждом бланке представлены уже расположенные им в системе координат мотивационные объекты. Кроме этого появляется новый мотивационный объект, «Деньги», и инструкция расположить его в системе координат. При этом за испытуемым сохраняется возможность поменять расположение любого размещенного на бланке мотивационного объекта. По итогам работы испытуемого компьютерной программой фиксировались следующие показатели:

- анкетный параметр: время, затраченное испытуемым на работу с методикой;
- порядок выбора мотивационных объектов (т.е. ранги выборов);
- абсолютные оценки 15 мотивационных объектов в пространстве всех пар оценочных шкал (т.е. проекции мотивационных объектов на каждую оценочную шкалу) до размещения объекта «Деньги»;
- абсолютные оценки 16 мотивационных объектов в пространстве оценочных шкал (т.е. проекции мотивационных объектов на каждую оценочную шкалу) после размещения объекта «Деньги».

Результаты

Сырые данные

В результате проведения исследования был сформирован массив размерностью 420x180: по каждому из 420 испытуемых в единой матрице было объединено 180 параметров. Среди указанных параметров были следующие первичные («сырые») и вторичные (вычисленные) данные:

- 15*6=90 параметров — координаты 15 мотивационных объектов по каждой из шести оценочных шкал авторской методики;
- 15*6=90 параметров — координаты 15 мотивационных объектов в пространстве шести оценочных шкал после расположения испытуемыми 16-го объекта «Деньги (премии, бонусы, пр.)».

Исследование репрезентативности измерения

С целью проверки возможности распространения выводов исследования на выборку специалистов финансового сектора была проведена оценка репрезентативности, в рамках которой была проведена оценка нормальности распределения первичных данных и сравнение топологии многомерных мотивационных пространств, полученных на двух подвыборках основной выборки, разделённой пополам случайным образом.

Нормальность распределения первичных данных, координат мотивационных объектов по оценочным шкалам, оценивалась при помощи коэффициента Колмогорова-Смирнова. Данная процедура осуществлялась потому, что получение нормальной кривой позволяет говорить о репрезентативности тестовых норм. В таблице 1 полужирным шрифтом отмечены критериальные значения, отражающие нормальность данных.

Таблица 1. Нормальность распределения первичных данных

Нормальность распределения первичных данных, полученных до расположения объекта «Деньги...»*															
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Важность	.05	.07	.33	.299	.15	.04	.01	.19	.16	.00	.47	.22	.28	.05	.08
Вероятность успеха	.31	.41	.31	.547	.31	.02	.00	.18	.26	.05	.84	.50	.13	.17	.23
Прогресс	.19	.19	.44	.123	.07	.34	.00	.27	.26	.71	.56	.70	.22	.10	.00
Трудность	.55	.83	.99	.573	.08	.79	.01	.04	.71	.36	.23	.67	.20	.62	.11
Усилие	.19	.23	.23	.236	.36	.15	.00	.10	.35	.13	.88	.95	.49	.29	.45
Причина: внешняя-внутренняя	.92	.33	.51	.420	.49	.76	.37	.54	.84	.83	.51	.35	.25	.27	.60
Нормальность распределения первичных данных, полученных после расположения объекта «Деньги...»															
Важность	.01	.26	.12	.71	.14	.03	.01	.46	.43	.01	.55	.46	.41	.03	.11
Вероятность успеха	.01	.19	.32	.10	.18	.06	.00	.17	.12	.07	.75	.41	.11	.08	.13
Прогресс	.30	.17	.76	.32	.07	.15	.00	.41	.33	.29	.56	.75	.24	.16	.00
Трудность	.72	.65	.97	.55	.13	.93	.00	.06	.45	.42	.28	.58	.33	.69	.32
Усилие	.11	.22	.27	.33	.33	.02	.00	.13	.29	.04	.55	.94	.35	.25	.42
Причина: внешняя-внутренняя	.80	.50	.44	.35	.55	.94	.21	.56	.90	.78	.69	.38	.43	.57	.85

Примечание: *Жирным шрифтом отмечены показатели, характеризующие нормальность распределения данных по параметру.

Мотивационные объекты:

M1 — Стабильность, уверенность в завтрашнем дне;
M2 — Карьерный рост;
M3 — Статус;
M4 — Интересная работа, где я могу макс. реализовать себя;
M5 — Быть полезным людям;
M6 — Результат работы;
M7 — Увольнение;

M8 — Избежать конфликтных ситуаций;
M9 — Организация и оптимизация работы;
M10 — Благополучие семьи;
M11 — Отпуск;
M12 — Признание моих заслуг;
M13 — Удовольствие и вдохновение от работы;
M14 — Профессиональное и личное развитие;
M15 — Уважение коллег.

Результаты исследования нормальности распределения свидетельствуют в пользу репрезентативности: получено нормальное распределение сырых баллов по большинству оцениваемых параметров. Однако нормальность не является необходимым условием репрезентативности. Она может достигаться и в отсутствие нормального распределения (Шмелев, 2004). Поэтому, с целью исследования репрезентативности было осуществлено сравнение метрики многомерных мотивационных пространств (построенных на базе координат мотивационных объектов), полученных для двух подгрупп испытуемых, сформированных при помощи разделения основной выборки пополам случайным образом. Для этого была выполнена процедура многомерного шкалирования (ALSCAL).

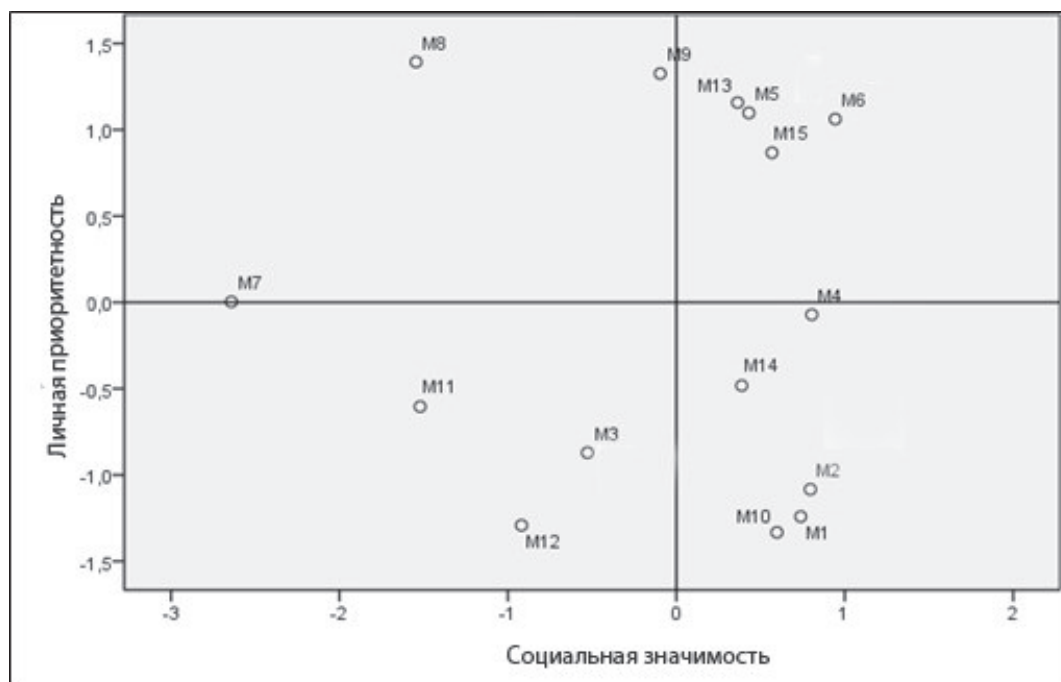


Рисунок 2. Многомерное мотивационное пространство подвыборки 1

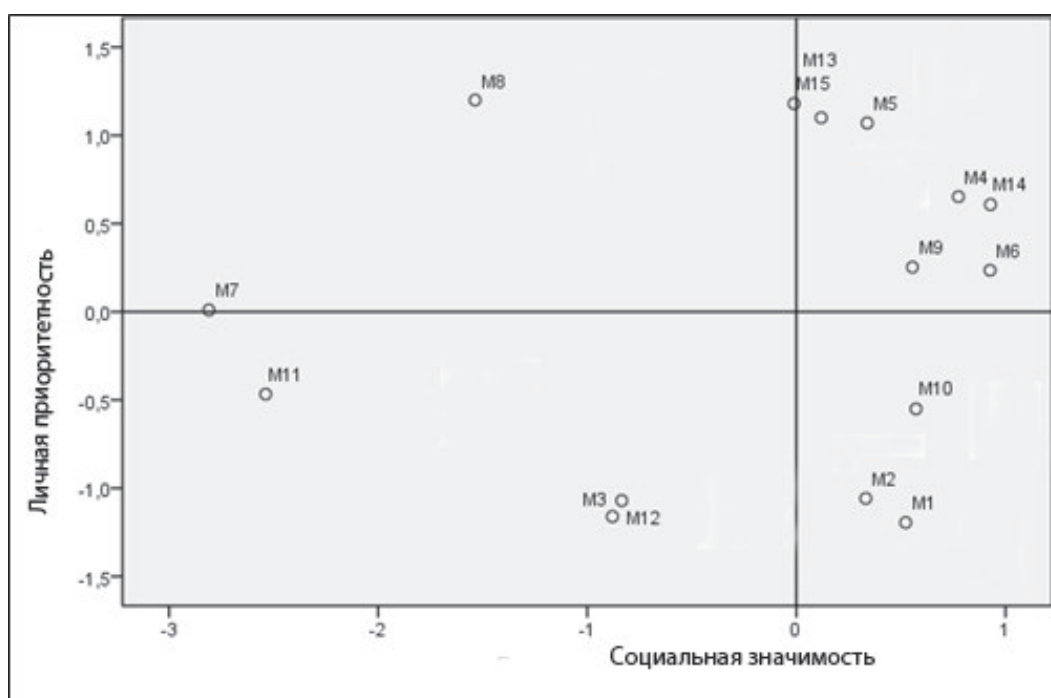
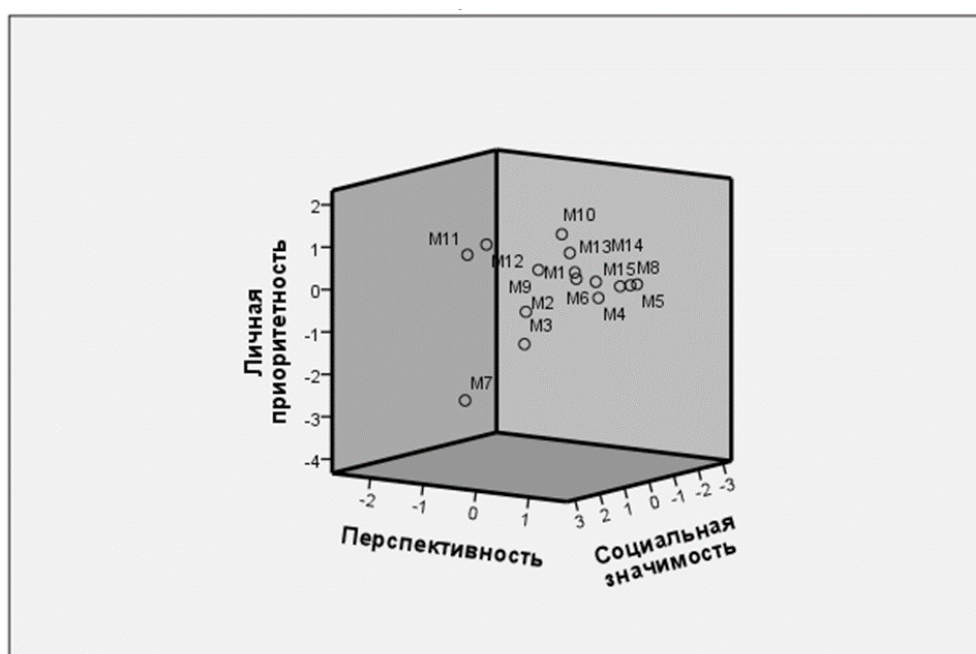


Рисунок 3. Многомерное мотивационное пространство подвыборки 2

Если анализировать двумерные модели пространств (см. Рис. 2 и Рис. 3), построенных в результате многомерного шкалирования, можно отметить, что мотивационные пространства имеют топологическое сходство. Учитывая сходство геометрической структуры (топологии) двух многомерных мотивационных пространств, нормальность распределения большего числа параметров сырых данных, можно говорить о репрезентативности выводов на выборке финансовых специалистов.

Факторы мотивационного пространства

С целью получения эмпирических шкал мотивационного пространства была проведена процедура многомерного шкалирования (ALSCAL). В процедуре были использованы данные, полученные по всей выборке 420 испытуемых. Модель была построена на пятой итерации, процент объяснённой дисперсии 96%, в результате анализа было получено трёхмерное пространство (см. Рис. 4). На основании мотивационных объектов, имеющих наибольший вес, были проинтерпретированы шкалы мотивационного пространства: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность».



Обозначения:

M1 — Стабильность, уверенность в завтрашнем дне;
 M2 — Карьерный рост;
 M3 — Статус;
 M4 — Интересная работа, где я могу макс. реализовать себя;
 M5 — Быть полезным людям;
 M6 — Результат работы;
 M7 — Увольнение;

M8 — Избежать конфликтных ситуаций;
 M9 — Организация и оптимизация работы;
 M10 — Благополучие семьи;
 M11 — Отпуск;
 M12 — Признание моих заслуг;
 M13 — Удовольствие и вдохновение от работы;
 M14 — Профессиональное и личное развитие;
 M15 — Уважение коллег.

Рисунок 3. Многомерное мотивационное пространство (взвешенная Евклидова модель индивидуальных различий)

Социальная значимость отражает то, как испытуемые, представляя социально-приемлемые стремление в рабочей ситуации, воспроизводят эту знаемую мотивацию, возможно, пытаясь соответствовать ей. Социальная значимость побуждает испытуемых меньше внимание уделять личным потребностям, добиваясь достижения социально поощряемых, принятых как важные.

Приоритетность личная характеризует то, что значимо для резервиста с точки зрения его как личности, а не как работающего человека, в связи с этим приобретают бóльшую значимость такие факторы как благополучие семьи, отпуск, а также воспринимается как угрожающая возможность увольнения (негативный объект).

При этом перспективность может быть проинтерпретирована как вероятность достижения стремления в тех условиях, в которых находится испытуемый, перспективность вносит корректирующую составляющую для двух других шкал, делая поправку на то, что из всего доступного может быть действительно реализовано.

Выводы

В результате проведенного исследования были проанализированы данные 420 руководителей финансовых организаций, участвующих в программах управления талантами или кадрового резерва. В ходе анализа данных была подтверждена репрезентативность вывода для выборки финансовых специалистов (узко — для выборки потенциальных новых руководителей). Многомерное шкалирование позволило получить шкалы мотивационного пространства таких сотрудников: «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность». Таким образом, главные выводы следующие.

1. «Личная приоритетность», «Социальная значимость», «Перспективность» являются наиболее мощными факторами мотивации руководителей финансового сектора.

2. Полученные факторы могут быть использованы в коучинговом сопровождении будущих руководителей при составлении планов персонального развития, выборе новых целей развития, ориентировке в пространстве текущих задач.

3. Специалисту по управлению талантами в организации при выстраивании внутренних коммуникаций с участниками программ развития талантов или кадрового резерва и продвижению мероприятий по обучению и развитию целесообразно обратить внимание на полученные факторы мотивации сотрудников для повышения эффективности взаимодействия с ними.

Литература

- Вилюнас, В. К. (2006). *Психология развития мотивации*. СПб.: Речь.
- Гусев, А. Н., Уточкин, И. С. (2011). *Психологические измерения. Теория и методы*. М.: Аспект-Пресс.
- Кокурина, И. Г. (1990). *Методика изучения трудовой мотивации*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Куприянов, Е. А. (2007). *Взаимосвязь личностных конструктов и профессиональной мотивации у специалистов в области информационных технологий*: автореф. дис. канд. ... психол. н. М.: МГУ.
- Леонтьев, Д. А. (2002). От инстинктов — к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня, завтра. В кн. Д. А. Леонтьев (ред). *Современная психология мотивации* (413). М.: Смысл.
- Леонтьев, А. Н. (1984). Потребности, мотивы и эмоции. В кн. В. К. Вилюнас, Ю. Б. Гиппенрейтер (ред.). *Психология эмоций. Тексты* (162–172). М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Нюттен, Ж. (2004). *Мотивация, действие и перспектива будущего*. М.: Смысл.
- Осин, Е. Н., Иванова, Т. Ю., Гордеева, Т. О. (2013). Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 3(1), 8–29. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru/>

- Ричи, Ш., Мартин, П. (2004). *Мотивационный менеджмент. Управление мотивацией*. М.: ЮНИТИ-ДАНА
- Стрижова, Е. А. (2012). *Оценка трудовой мотивации методом построения многомерного пространства мотивационных объектов*: дисс. ... канд. психол. н. М.: НИУ ВШЭ.
- Стрижова, Е. А., Гусев, А. Н. (2013). Диагностика трудовой мотивации в ситуации решения задач: методология и метод. *Национальный психологический журнал*, 2(14), 52–59
- Шмелев, А. Г. (2004). Тест как оружие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 2, 40–53.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association. 112–230.
- Nuttin, J., Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method* (25–130). Leuven University Press and Erlbaum, Leuven, Belgium and Hillsdale, NJ.
- Strizhova, E., Gusev, A. (2011). Comparative appraisal of motivational objects as the work motivation diagnostics instrument. In: *Abstracts and list of authors* (509). Istanbul: ECP.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Work motivation measurements among financial sector employees consisting in the manager reserve and talent development programs

Ekaterina A. STRIZHOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russian Federation

Abstract. The article presents the results of a study conducted in financial organizations on a sample of talent pool and internal candidates to leadership positions (according to existing HR practices in the company). *Purpose* was to find out the key scales of motivational space, defining labour activity of employees, interested in career development. *Approach.* Research design was based on the procedure of motivational tasks. Motivational task is a tool for self-appraisal of the field of motivational objects allowing further reconstruction of motivational space. The diagnostics procedure consists in multiple visual appraisal of 16 motivational objects (J. Nuttin) within a dimensional graphic space determined by 6 evaluation scales. Approbation of this assesment technique was conducted on a sample of financial specialists. The results of psychometric verification of validity and reliability were presented in previous research (Strizhova, Gusev, 2011). *Findings.* In the result of multidimensional scaling, we received empirical scales of motivational space for employees, focused on career development: "Personal priority", "Social importance", "Perspectivity". "Social importance" reflects the orientation on socially meaningful motivations. "Personal priority" describes something that is significant primarily for a person as an individual (family welfare, vacation, etc.). The "Perceptivity" is the likelihood of achieving aspirations in the existing conditions, which introduces a corrective component for the other two scales. *Implications for practice.* The obtained scales of motivational space are the priority factors of motivation space of the employees, focused on career development in the financial sector that need to be considered in coaching support programs — both, group and individual.

Keywords: work motivation, motivation, talent pool, talent management, motivational task, Motivational Map.

References

- Gusev, A. N., Utochkin, I. S. (2011). *Psikhologicheskie izmereniya. Teoriya i metody* [Psychological measurements. Theory and methods]. M.: Aspekt-Press.
- Kokurina, I. G. (1990). *Metodika izucheniya trudovoi motivatsii* [Methods for studying labor motivation]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Kupriyanov, E. A. (2007). *Vzaimosvyaz' lichnostnykh konstruktov i professional'noi motivatsii u spetsialistov v oblasti informatsionnykh tekhnologii* [Interrelation of personal constructs and professional motivation among specialists in the field of information technologies]: avtoref. dis. kand. ... psikhol. n. M.: MGU.

- Leontiev, A. N. (1984). Potrebnosti, motivy i emotsii [Needs, motives and emotions]. In V. K. Vilyunas, Yu. B. Gippenreiter (red.). *Psikhologiya emotsii. Teksty* (162–172). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Leontiev, D. A. (2002). Ot instinktov — k vyboru, smyslu i samoregulyatsii: psikhologiya motivatsii vchera, segodnya, zavtra [From instincts — to choice, meaning and self-regulation: the psychology of motivation yesterday, today, tomorrow.]. In D. A. Leontiev (red). *Sovremennaya psikhologiya motivatsii* (413). M.: Smysl.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association. 112–230.
- Nuttin, J. (2004). *Motivatsiya, deistvie i perspektiva budushchego* [Motivation, action and perspective of the future]. M.: Smysl.
- Nuttin, J., Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method* (25–130). Leuven University Press and Erlbaum, Leuven, Belgium and Hillsdale, NJ.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivatsiya kak prediktory sub'ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossiiskikh organizatsii [Autonomous and controlled professional motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations]. *Organizational psychology*, 3(1), 8–29.
- Richie, Sh., Martin, P. (2004). *Motivatsionnyi menedzhment. Upravlenie motivatsiei* [Motivational management. Management of motivation]. M.: UNITI-DANA.
- Shmelev, A. G. (2004). Test kak oruzhie [The test is like a weapon]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyssheĭ shkoly ekonomiki*, 2, 40–53.
- Strizhova, E. A. (2012). *Otsenka trudovoi motivatsii metodom postroeniya mnogomernogo prostranstva motivatsionnykh ob'ektov* [Assessment of labor motivation by the method of constructing multidimensional space of motivational objects]: diss. ... kand. psikhol. n. M.: HSE.
- Strizhova, E. A., Gusev, A. N. (2013). Diagnostika trudovoi motivatsii v situatsii resheniya zadach: metodologiya i metod [Diagnosis of labor motivation in the solving problems situation: methodology and method]. *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal*, 2(14), 52–59
- Strizhova, E., Gusev, A. (2011). Comparative appraisal of motivational objects as the work motivation diagnostics instrument. In: *Abstracts and list of authors* (509). Istanbul: ECP.
- Vilyunas, V. K. (2006). *Psikhologiya razvitiya motivatsii* [Psychology of development of motivation]. SPb.: Rech'.



Внутренний имидж и организационная лояльность в компаниях с разным уровнем социальной защищённости сотрудников

АНТОНОВА Наталья Викторовна

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

Внутренний имидж представляет собой образ организации, сформированный в глазах сотрудников и определяющий её привлекательность для них. Логично предположить, что внутренний имидж определяет поведение сотрудников в отношении организации и многие внутриорганизационные процессы. *Цель исследования:* выявить связь параметров внутреннего имиджа организации и компонентов организационной лояльности в организациях с различным уровнем стабильности и социальной защищённости сотрудников. На сегодня уже есть многочисленные данные о связи организационной лояльности с другими организационными переменными. При этом эти связи имеют как непосредственный, так и опосредованный характер. *Методы исследования:* методика С. А. Шагжиной для исследования внутреннего имиджа (частный семантический дифференциал) и методика Дж. Мейера и Н. Аллен для исследования организационной лояльности. Выборку составили 198 человек из трёх разных российских компаний. Для анализа характеристик компаний проводились интервью с руководителями и рядовыми сотрудниками, а также анализ нормативных документов. *Результаты* показали, что связь параметров внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности опосредована организационными факторами. Во всех трёх организациях обнаружена связь факторов внутреннего имиджа «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» и «Социальная защищённость» с аффективным компонентом организационной лояльности. Однако также были выявлены связи, которые оказались специфическими для отдельных организаций и, по-видимому, опосредованы их характеристиками. В организации с наиболее низким уровнем социальной защищённости сотрудников и стабильности параметр внутреннего имиджа «социальная защищённость» оказался связан со всеми компонентами организационной лояльности, а параметр «доверие» отрицательно связан с нормативной лояльностью. На основе полученных результатов мы можем предположить, что при наличии неблагополучия в какой-либо сфере усиливается связь соответствующего параметра внутреннего имиджа с организационной лояльностью. Например, усиление значимости фактора внутреннего имиджа «Социальная защищённость» и его связь с лояльностью могут говорить о неудовлетворённости сотрудников данной сферой. *Ценность результатов.* Полученные результаты исследования могут быть использованы в практике организационного консультирования и в деятельности служб по связям с общественностью и отделов по работе с персоналом для разработки стратегии формирования лояльности сотрудников и позитивного внутреннего имиджа компании.

Ключевые слова: организационное поведение, внутренний имидж организации, организационная лояльность, организационная культура.

Введение

Организация всегда стремится создавать у людей определённое, выгодное представление о себе, которое влияет на её коммерческий успех. В условиях конкуренции особенно важно иметь статус благонадежности и выгоды в глазах клиентов, контрагентов, органов власти, потенциальных и настоящих сотрудников. Известны случаи, когда негативный образ компании приводил к тому, что она терпела существенные убытки и порой прекращала свое существование. Образ организации в восприятии различных групп общественности называют имиджем организации. В настоящее время проблеме организационного имиджа уделяется значительное внимание как в прикладных, так и в фундаментальных исследованиях. Однако в большинстве случаев акцент делается на внешнем имидже, так как именно он в большей степени связан с коммерческим успехом компании. В то же время *внутренний имидж* обеспечивает внутреннюю стабильность компании, кроме того, он может влиять на внешний имидж и на внутриорганизационные процессы, обеспечивающие эффективность её деятельности. В данной статье анализируются взаимосвязи компонентов внутреннего имиджа с лояльностью сотрудников к организации. Изучение характера этих взаимосвязей необходимо для повышения конкурентоспособности и прибыльности компаний, с одной стороны, и для более глубокого понимания механизмов поведения человека в организации, с другой стороны.

Имидж организации как объект психологического исследования

Этимологически термин «имидж» заимствован из английского языка (*image*) и переводится на русский язык как «образ». До сих пор существуют сложности в формировании единого взгляда учёных на содержание понятия. Первоначально тема организационного имиджа возникла в сфере маркетинговых исследований. Данное обстоятельство значительно повлияло на историю изучения данного явления в психологической науке. В. Г. Зазыкин даже обозначает имидж как «психологическую PR-категорию» (Зазыкин, 2001). В психологии понятие «имидж» в первую очередь соотносится с феноменом образа. Однако в общей психологии понятие «образ» нагружено смыслами, связанными с исследованиями перцептивных и мыслительных процессов. В современной социальной психологии термин «имидж» используется преимущественно для обозначения образа другого человека или иного социального объекта.

Е. Б. Перелыгина выделяет несколько направлений в психологии, исследования в которых дали результаты, имеющие отношение к имиджу: исследование образа, деятельности, общения и социального познания. Она определяет имидж как особый вид образа, возникающий в процессе социального познания (Перелыгина, 2002). Социальное происхождение имиджа обеспечивает тесную связь его когнитивных, эмоциональных и мотивационных составляющих, что в свою очередь влияет на характер его формирования.

Образ субъективен и, соответственно, имидж также субъективен. В процессе отражения какого-либо явления происходит преобразование информации, что естественно влияет на результат восприятия. Е. Б. Перелыгина отмечает, что имидж является лишь разновидностью образа: «это образ, прообразом которой является не любое явление, а субъект» (Перелыгина, 2002, с. 12). Субъектность этого образа проявляется в том, что его создание имеет целенаправленный характер. Цель формирования имиджа заключается в том, чтобы повлиять на содержание сознания и бессознательного конкретного человека. При этом при создании имиджа

важным является его соответствие ожиданиям людей (потребителей). Носителем имиджа может быть как отдельный человек, так и группа людей, коллектив, организация и т.п.

Исходя из особенностей содержания и формирования имиджа, можно говорить о некоторых его свойствах. Е. Б. Перелыгина пишет о таких свойствах имиджа, как информативность, активность, динамичность. Имидж является подвижным образованием. Он реагирует как на изменения в самом носителе, так и на изменения, которые происходят с субъектом восприятия. Одной из наиболее важных характеристик имиджа является его активность или функциональность. Создание имиджа преследует собой определенную цель, поэтому его воплощение призвано воздействовать на поведение, эмоции, сознание людей.

Е. А. Петрова отмечает свойство независимости имиджа от ситуации восприятия, то есть возможность его существования после непосредственного воздействия на органы чувств. Среди характеристик имиджа автор выделила также символичность — выраженность, опосредованную через культурные символы (Петрова, 2002). Е. А. Ободкова упоминает и другие свойства имиджа: прагматичность, вариабельность, целостность, открытость, стереотипность характера, нацеленность на ожидания личности или социальной группы, выразительность. По мнению исследователя, учёт этих свойств при создании имиджа благотворно отразится на его эффективности (Ободкова, 2007).

С. А. Шагжина обращает внимание на то, что имидж имеет публичный характер. Основываясь на представлении о том, что имидж и коммуникация являются неизменно тесно связанными друг с другом феноменами, она пишет о том, что субъект — носитель имиджа — может транслировать свой образ только в том случае, когда есть возможность непосредственно или опосредованно его воспринимать (Шагжина, 2008).

Существует множество отдельных точек зрения на классификацию типов имиджа, каждая классификация складывается в зависимости от области интересов конкретного исследователя. Чаще всего выделяют групповой и индивидуальный имидж. В свою очередь, групповой имидж включает имидж различных социальных групп, в том числе организаций (корпоративный имидж). К субъектам корпоративного имиджа относятся компании, учреждения, политические партии, некоммерческие организации и т. д. Содержание и механизмы формирования индивидуального и группового имиджа различны, но взаимосвязаны, так как характеризуются сходными свойствами. Как корпоративный, так и индивидуальный имидж можно подразделить на внешний и внутренний. При этом внешний имидж — это образ, который воспринимают субъекты из внешней среды, а внутренний имидж — это образ, воспринимаемый внутренней средой носителя имиджа, например сотрудниками организации (Горбаткин, 2002; Гришунина, 1995).

Использование такого основания типологизации имиджа как целенаправленность его создания вызывает споры у специалистов. Так, В. Г. Зазыкин считает, что можно выделять естественный и искусственный имидж. Естественный, или стихийный, имидж возникает в результате практической деятельности организации. Искусственный имидж создается специально и не всегда соответствует реальному характеру и особенностям организации (Зазыкин, 2001). Как было описано выше, прагматичность и является одним из основных свойств имиджа. Поэтому некоторые авторы утверждают, что понятие «имидж» изначально подразумевает его целенаправленное формирование (Перелыгина, 2002; Петрова, 2002).

Имидж организации имеет сложную структуру, состоящую из многих компонентов. М. В. Томилова выделяет восемь компонентов имиджа организации: имидж товара, имидж потребителя, внутренний имидж, имидж руководителя, имидж персонала, визуальный имидж, социальный имидж, бизнес-имидж. Каждый уровень данной иерархии оказывает воздействие на соседний верхний уровень (Томилова, 1998).

Внутренний корпоративный имидж является важнейшим компонентом имиджа организации. С. А. Шагжина определяет внутренний имидж организации как «создаваемый целенаправленно или естественно формирующийся образ-представление, отражающий характерные особенности организации в сознании (или подсознании) сотрудников, свидетельствующее о привлекательности (или непривлекательности) членства в организации и оказывающее влияние на поведение сотрудников» (Шагжина, 2008, с. 9). Она выделяет следующие функции внутреннего имиджа: познавательная, установочная, побудительная и интегративная. Внутренний имидж, как и имидж в целом, несет в себе информационную нагрузку, в данном случае получателем информации являются сотрудники организации. Установочная функция проявляется в том, что имидж определённым образом позиционирует организацию в восприятии её сотрудников. Внутренний имидж выполняет роль интегратора — фактора, который объединяет людей общей системой образов организации.

Структура внутреннего имиджа организации, по С. А. Шагжиной, представлена тремя основными компонентами, расположенными в иерархическом порядке (сверху-вниз): 1) возможности для самоактуализации личности, 2) социальная защищённость, 3) статус-престиж. Возможности для самоактуализации личности состоят из развития профессиональных навыков и знаний, и их реализации. Социальная защищённость представляет собой гарантии материального благополучия, обеспеченности работой в будущем. Статус-престиж организации в глазах сотрудников основывается на рекламной известности компании, социальном статусе, развитой корпоративной символике, месте расположения организации, и других «внешних» характеристиках компании (Шагжина, 2008).

Таким образом, внутренний имидж представляет собой образ организации, сформированный в глазах сотрудников и определяющий её привлекательность для них. Логично предположить, что внутренний имидж определяет поведение сотрудников в отношении организации и многие внутриорганизационные процессы. Так, С. Верц выделяет следующие факторы внутреннего имиджа: 1) тип корпоративной культуры; 2) социально-психологический климат; 3) удовлетворённость трудом (Верц, 2013). В свою очередь, Е. А. Ободкова отмечает, что основными источниками данных для формирования путей развития внутреннего имиджа являются анализ социально-психологического климата коллектива и особенностей корпоративной культуры (Ободкова, 2007). Пожалуй, на сегодня в наибольшей степени изучена связь внутреннего имиджа именно с этими образованиями.

Нам представляется, что взаимосвязь внутреннего имиджа и организационной лояльности является одной из наиболее значимых для современной организации. Формирование лояльных сотрудников — важная задача для любой организации. В то же время внутренний имидж является управляемым инструментом, грамотное использование которого может помочь руководителям организаций в достижении этой цели. В частности, в работе С. А. Шагжиной анализируется связь внутреннего имиджа с организационной приверженностью, а также удовлетворённостью трудом и типом организационной культуры (Шагжина, 2008).

Внутренний имидж и организационная лояльность

Некоторые исследователи определяют организационную лояльность как «...эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять её цели и ценности, а также напряженно трудиться в её интересах» (Доминьяк, 2001, с. 31). В англоязычной литературе для обозначения этого феномена наряду с термином

«*organizational loyalty*» используется термин «*organizational commitment*», который обычно переводится на русский язык как «организационная приверженность». Исследователями данного феномена предпринимаются попытки разделить лояльность и приверженность, однако авторы понимают их соотношение по-разному. В данной работе мы вслед за В. И. Доминьяком (2006) используем понятия «лояльность» и «приверженность» как синонимы для обозначения единого феномена.

Существуют различные подходы к анализу организационной лояльности. Поведенческий подход рассматривает лояльность как результат совершения определённых действий по отношению к организации и получения вознаграждений за них. Чем больше сотрудник получает вознаграждений, тем выше его лояльность. Установочный подход рассматривает лояльность как аттитюд (социальную установку) и делает акцент на эмоциональном отношении сотрудника к организации. В этом случае лояльность характеризует связь сотрудника и организации.

Дж. Мейер и Н. Аллен разработали трехкомпонентную модель лояльности. Они выделили следующие компоненты организационной лояльности: аффективная, пролонгированная (продолженная) и нормативная лояльность. Аффективная лояльность предполагает позитивную вовлеченность и эмоциональную привязанность к компании. Пролонгированная лояльность проявляется в том, что работник не уходит из организации не потому, что он очень к ней хорошо относится, а потому, что он думает о затратах, которые будут сопутствовать его уходу. Нормативная лояльность выражается в чувстве долга перед компанией (Meyer, Allen, 1991). Данная модель в настоящее время является одной из наиболее часто используемых в исследованиях организационной лояльности (Доминьяк, 2004; 2006).

На сегодня уже есть многочисленные данные о связи организационной лояльности с другими организационными переменными. При этом эти связи имеют как непосредственный, так и опосредованный характер. Например, анализируя связь внутреннего имиджа и приверженности (лояльности) сотрудников, С. А. Шагжина опирается на теорию самокатегоризации Дж. Тёрнера и теорию социальной идентичности Г. Теджфела (Шагжина, 2008). С точки зрения данных теорий, внутренний имидж является результатом самокатегоризации сотрудников как членов организации, что обуславливает появление внутригруппового фаворитизма и деперсонализации самовосприятия (Tajfel, Turner, 1986). В зарубежных исследованиях чаще всего анализируется связь имиджа организации и организационной идентификации (Christensen, Askegaard, 2001) или взаимосвязь внешнего и внутреннего имиджа организации (Davies, Chun, 2002).

В ходе своего исследования С. А. Шагжина разработала модель связи внутреннего имиджа с рядом особенностей организационного поведения (Рис. 1). Согласно данной модели, внутренний имидж связан с организационной приверженностью (лояльностью) и организационной идентификацией, но эта связь опосредована параметрами организационной культуры и удовлетворённостью трудом сотрудников (Шагжина, 2008, с. 13). Однако следует отметить, что в исследовании С. А. Шагжиной была обнаружена связь внутреннего имиджа только с эмоциональным компонентом организационной лояльности. При этом было показано, что взаимосвязь между внутренним имиджем и организационной лояльностью обуславливает высокий уровень личной удовлетворённости трудом (Шагжина, 2008). Имеются ли связи внутреннего имиджа с другими компонентами организационной лояльности, на данный момент не вполне ясно.

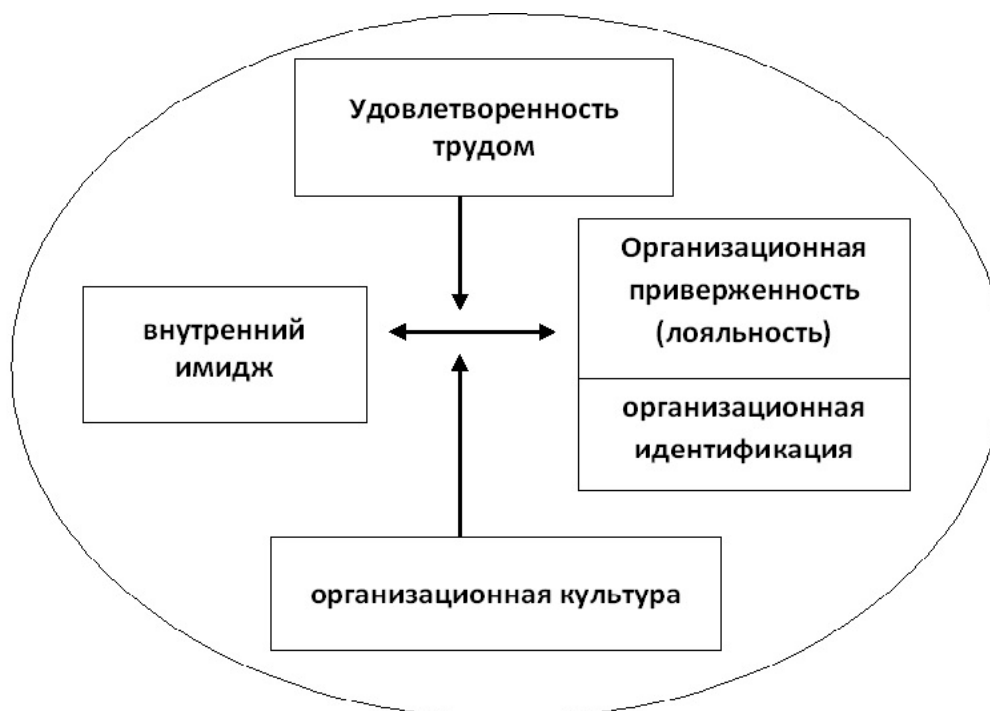


Рисунок 1. Модель взаимосвязи внутреннего имиджа и параметров организационного поведения (по: Шагжина, 2008, с. 13).

Основываясь на приведённых данных, мы поставили цель расширить научные представления о связи внутреннего имиджа с организационной лояльностью. Мы предположили, что эта связь может быть различной в зависимости от таких характеристик организации, как её воспринимаемая стабильность и социальная защищённость сотрудников. В частности мы ожидали, что связь между внутренним имиджем и организационной лояльностью будет выше в организации с высоким уровнем социальной защищённости сотрудников и воспринимаемой стабильности организации. С другой стороны, в организациях с низким уровнем социальной защищённости и стабильности лояльность, скорее всего, обусловлена другими факторами, и её связь с внутренним имиджем будет слабее.

Метод и процедура исследования

Наше исследование было направлено на то, чтобы выявить взаимосвязь между характеристиками внутреннего имиджа и компонентами организационной лояльности. В качестве гипотезы было выдвинуто предположение, что существует взаимосвязь между внутренним имиджем организации и организационной лояльностью сотрудников, которая проявляется следующим образом:

а) аффективный компонент организационной лояльности связан с воспринимаемой сотрудниками социальной защищённостью в компании и общим положительным восприятием компании;

б) связь нормативной и продолженной лояльности с параметрами внутреннего имиджа компании опосредуется характеристиками организации и варьируется от компании к компании.

Методики и процедура сбора эмпирических данных

Для сбора первичных данных были использованы следующие методики:

1) методика С. А. Шагжиной, состоящая из 24 биполярных шкал (частный семантический дифференциал) для исследования внутреннего имиджа организации (Шагжина, 2008);

2) опросник Дж. Мейера и Н. Аллен «Шкала организационной лояльности» в переводе В. И. Доминьяка (Доминьяк, 2004). Проверка на внутреннюю согласованность пунктов опросника В. И. Доминьяка показала высокие результаты согласованности (коэффициент альфа Кронбаха 0.702).

Опрос проводился как очно, так и с использованием корпоративной электронной почты. Сотрудники заполняли бланки сразу обеих методик, объединённых в один опросный лист.

Выборка

В исследовании приняли участие сотрудники трёх различных организаций, далее компания «А», компания «Б» и компания «В», всего 198 человек. В выборку вошли 98 сотрудников компании «А»; 47 сотрудников компании «Б»; 53 сотрудника компании «В». В исследовании приняли участие практически все сотрудники каждой организации, таким образом разница в количестве респондентов в подвыборках объясняется реальным различием штатной структуры организаций. Данные об особенностях организаций и условиях труда в них получены на основе интервью с менеджментом и сотрудниками, а также анализа внутренних нормативных документов.

Характеристика организации «А»

Компания «А» является частью группы компаний и представляет собой крупное металлургическое предприятие, осуществляющее производство стали и сортовой металлопродукции. Компания также осуществляет продажи в различные регионы мира, кроме территории России, а именно, в страны Европейского союза, Азии и Океании, Северной Америки, Ближнего Востока и других регионов. Компания позиционирует себя как организацию, основным капиталом которой являются её сотрудники. Все сотрудники получают официальную заработную плату. Организация стремится поддерживать вознаграждения и высокий уровень социальной защищённости, создавать безопасные и комфортные условия труда, совершенствовать процедуры по привлечению, найму, адаптации и профессиональному развитию персонала. В компанию привлекаются сотрудники различной степени профессионализма. Даная организация также ориентирована и на привлечение молодых сотрудников и выпускников вузов: детям сотрудников оплачивается обучение по отдельным специальностям в высших учебных заведениях страны, молодым специалистам даются дополнительные льготы. Организация поощряет выход на пенсию сотрудников: если человек, достигший пенсионного возраста, добровольно уходит, ему выплачивается выходное пособие в размере четырёхмесячной заработной платы. При этом компания следует нормам трудового права и не вынуждает персонал пенсионного возраста оставлять свои рабочие места.

Таким образом, данную компанию можно рассматривать как *стабильную и имеющую высокий уровень социальной защищённости сотрудников*. Сотрудники уверены, что они не потеряют свое рабочее место в ближайшее время, а также уверены в будущем благополучии при достижении пенсионного возраста, так как получают «белую» зарплату со всеми положенными социальными отчислениями.

Характеристика организации «Б»

Организация «Б» является одним из отделений международной компании американского происхождения. Компания занимается производством и продажей программного обеспечения различного назначения для юридических лиц России и зарубежных стран. Кадровая политика направлена на привлечение талантливых молодых специалистов, выпускников и студентов. Компанией предоставляется ряд компенсаций и льгот с целью удержания своих сотрудников: обучение английскому языку за счет работодателя, компенсация занятий

спортом. Офис компании оборудован для комфортного труда и отдыха. Заработная плата в компании официальная, у специалистов сферы информационных технологий высока по отношению к зарплатам, представляемым большинством других работодателей города в данной области. Компания дает возможности профессионального развития. Данную компанию также можно рассматривать как *стабильную и имеющую высокий уровень социальной защищённости сотрудников*. Отличие от компании «А» состоит в большей ориентации на молодых сотрудников и более высокой конкуренции между сотрудниками.

Характеристика организации «В»

Компания занимается дистрибуцией продуктов питания в торговые точки Центрально-черноземного и Поволжского региона. Кроме того, компания занимается продажей продукции под собственными брендами. Всего в компании насчитывается 600 человек, большинство из которых работают вне офиса: занимаются доставкой и раскладкой продукции по торговым сетям и отдельным торговым точкам в областях регионов. Организация позиционирует себя как заботящуюся о профессиональном развитии каждого сотрудника. В настоящее время 80% тренингов и семинаров проводятся для сотрудников отделов продаж. По кадровому состоянию в компании существует достаточно высокая текучесть кадров в некоторых подразделениях. Компания предлагает своим сотрудникам частично официальную заработную плату. В компанию привлекаются как молодые, так и опытные специалисты. Обучение сотрудников происходит по системе наставничества. В нашем исследовании приняли участие 53 человека, как работающих в офисе компании, так и занятых в доставке товаров. Хотя компания позиционирует себя как заботящуюся о персонале, некоторые негативные тенденции (например, высокая текучесть кадров) указывают на наличие проблем. Стабильность положения сотрудников в ней ниже, чем в компаниях «А» и «Б», частично официальная зарплата не обеспечивает стабильной высокой пенсии в будущем.

Результаты

Эксплораторный факторный анализ массива оценок по шкалам частного семантического дифференциала (методика С. А. Шагжиной) показал, что внутренний имидж разных компаний включает сходные факторы: «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития», «Социальная защищённость», «Доверие», «Общая привлекательность», «Статус-престиж». Однако вес данных факторов различен в разных организациях. Три из пяти выделенных нами факторов сохранили названия, предложенные С. А. Шагжиной: «Доверие», «Статус-престиж», «Социальная защищённость».

Мы уточнили название фактора, содержательно связанного с оценкой перспектив дальнейшего существования и развития организации: «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития». В названии данного фактора мы хотели отразить, что оценка организации как той, которая способна в дальнейшем существовать стабильно, вести активную деятельность, быть перспективной, также сказывается на том видит ли сотрудник себя в компании в дальнейшем: возможно и привлекательно ли в ней профессиональное и карьерное развитие, освоение новых задач, самореализация в целом.

Автор методики выделила также последний, пятый фактор, назвав его «Творчество-свобода». В нашем случае фактор, который содержит оценку организации как творческой, мы назвали «*Общая привлекательность*», так как в него вошли шкалы «оптимистичная» (0.76), «интересная» (0.72), «красивая» (0.60), «творческая» (0.54), и сузить их значение лишь до творчества кажется нам не вполне адекватным. На наш взгляд, фактор «Общая привле-

кательность» скорее характеризует то, насколько приятным и комфортным может быть нахождение в организации.

Таблица 1. Результаты измерения организационной лояльности сотрудников трёх компаний

Субшкала	Процент от максимально возможного количества баллов		
	Компания «А»	Компания «Б»	Компания «В»
Эмоциональная лояльность	68%	79%	48%
Продолженная лояльность	62%	69%	53%
Нормативная лояльность	52%	57%	36%

Результаты измерения компонентов организационной лояльности по методике Дж. Мейера и Н. Аллен в адаптации В. И. Доминьяка у сотрудников трёх участвующих в исследовании компаний представлены в таблице 1. Приведённые в ней данные показывают, что сотрудники компаний «А» и «Б» имеют более высокие показатели организационной лояльности, чем сотрудники третьей организации. Наиболее высоки в них показатели эмоциональной лояльности, что означает, что сотрудники склонны оставаться в организации благодаря выраженной эмоциональной вовлечённости, привязанности к организации и идентификации себя с ней. В компании «В» преобладает продолженная лояльность, что свидетельствует о том, что сотрудники остаются в ней скорее потому, что высоко оценивают затраты, связанные с уходом. Далее рассмотрим результаты по каждой исследуемой компании.

Компания «А»

По итогам факторного анализа множества оценок по шкалам частного дифференциала с использованием Warimax-вращения выделены пять факторов, которые можно рассматривать компонентами внутреннего имиджа организации.

Фактор «*Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития*» имеет 21.7% объяснённой дисперсии и включает в себя характеристики: целеустремлённая (0.85), активная (0.82), профессиональная (0.76), современная (0.73), конкурентоспособная (0.68), эффективная (0.66), престижная (0.59), перспективная (0.57).

Фактор «*Социальная защищённость*» с долей объяснённой дисперсии равной 15.5% содержит в себе характеристики организации как справедливой (0.79), демократичной (0.73), доброжелательной (0.69), порядочной (0.69), близкой (0.65), открытой (0.64).

Фактор «*Общая привлекательность*» включает четыре шкалы и имеет 11.1% объяснённой дисперсии, включает характеристики: оптимистичная (0.76), интересная (0.72), красивая (0.60), творческая (0.54).

Фактор «*Статус-престиж*» включает в себя следующие описательные характеристики: сильная (0.78), надёжная (0.76), богатая (0.68). Доля объяснённой дисперсии равна 10.8%.

Фактор «*Доверие*» включает в себя оценки компании как разумной (0.69), организованной (0.66), ответственной (0.54) и имеет долю объяснённой дисперсии равную 10.4%.

С целью более глубокого качественного анализа мы сочли необходимым оценить позитивную выраженность каждого фактора в процентах от максимально возможного балла. Таким образом, мы получили данные о том, насколько позитивно сотрудники оценивают каждый из приведённых факторов (Табл. 2). В итоге мы обнаружили, что наиболее высокую оценку получил фактор «Статус-престиж», большинство сотрудников оценили его как наиболее позитивно выраженный (84% от максимального балла), на втором месте – фактор «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» (81% от максимального балла). Также довольно высокие оценки получили факторы «Доверие» (73% от максимального балла) и «Общая привлекательность» (68% от максимального балла). Среднюю

оценку позитивности имиджа получил фактор «Социальная защищённость» (60% от максимально возможного балла).

Таблица 2. Соотношение факторной структуры внутреннего имиджа и позитивности оценки факторов сотрудниками в организации «А»

Название фактора	Ранг	Объясняемая дисперсия	Ранг	Оценка позитивной выраженности
«Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития»	1	21.7%	2	81%
«Социальная защищённость»	2	15.5%	5	60%
«Общая привлекательность»	3	11.1%	4	68%
«Статус-престиж»	4	10.8%	1	84%
«Доверие»	5	10.4%	3	73%

Таким образом, мы можем заметить, что субъективная значимость каждого из факторов для сотрудников организации не соответствует весу данного фактора в структуре внутреннего имиджа. Это может свидетельствовать о том, что существуют неосознаваемые сотрудниками проблемы, связанные с несоответствием желаемого и реального образа организации. Так, сотрудники высоко оценивают фактор «статус-престиж» (84%), но в структуре внутреннего имиджа этот фактор занимает скромное четвертое место (10.8% объясняемой дисперсии). Высокие оценки статуса и престижа компании также отражают то, насколько стабильной компания является сейчас и способна быть в будущем (её положение оценивается как сильное, надёжное, обеспеченное средствами. То же можно сказать про фактор «Доверие», который высоко оценивается сотрудниками (73%), но имеет объясняемую дисперсию в структуре внутреннего имиджа лишь 10.4%.

Несмотря на существенный вес фактора «Социальная защищённость» в содержании внутреннего имиджа по сравнению с другими компонентами, он оценивается сотрудниками как средне выраженный (60%). Вероятно, данные результаты могут быть объяснены тем, что причины некоторых кадровых решений, особенно в последнее время, являются непрозрачными или противоречащими тем ценностям, которые содержатся в данном факторе.

Исследование организационной лояльности в организации «А» показало высокие значения аффективной лояльности (68%) и средние значения продолженной (62%) и нормативной (52%) лояльности. Таким образом, сотрудники склонны оставаться в организации благодаря выраженной вовлечённости, привязанности к организации. Сотрудники не чувствуют себя обязанными компании. Возможно, средние значения по шкалам продолженной и нормативной лояльности также быть связаны с последствиями недовольства персонала новой системой контроля рабочего времени, оплаты труда и дисциплинарных мер регуляции графика и режима труда работников.

Для анализа взаимосвязи внутреннего имиджа и организационной лояльности использовался коэффициент корреляции Пирсона. В организации «А» была обнаружена слабая значимая корреляционная связь между фактором «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» и аффективным компонентом организационной лояльности. Кроме того, существует слабая связь между фактором «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» и продолженной лояльностью ($p < 0.05$). Фактор «Социальная защищённость» также имеет слабую корреляционную связь с эмоциональной лояльностью (Рис. 2).

Таким образом, в целом в данной организации наблюдается средний уровень организационной лояльности с преобладанием аффективного компонента, что обусловлено в первую очередь тем, что сотрудники воспринимают организацию как дающую им социальную

защиту и возможность для самоактуализации и развития. В то же время можно предполагать о назревающих и пока не проявленных на поведенческом уровне проблемах в восприятии сотрудниками организации, особенно в области доверия и статус-престижа организации.



Рисунок 2. Связь факторов внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности (организация «А»; $p < 0.05$).

Компания «Б»

Структура внутреннего имиджа компании «Б», выявленная с помощью эксплораторного факторного анализа, включает пять факторов.

Первый фактор «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» имеет долю объяснённой дисперсии 38.5% и содержит в себе частные характеристики: целеустремлённая (0.89), профессиональная (0.81), современная (0.79), эффективная (0.76), активная (0.76), конкурентоспособная (0.71), перспективная (0.66).

Второй фактор «Социальная защищённость» с долей объяснённой дисперсии 22.7% состоит из характеристики организации как демократичной (0.81), доброжелательной (0.79), открытой (0.79), близкой (0.69), справедливой (0.61).

Третий фактор «Общая привлекательность» включает в себя четыре характеристики и имеет долю объяснённой дисперсии 17.1%. Оценки организации по характеристикам данного фактора следующие: интересная (0.88), творческая (0.75), красивая (0.64), оптимистичная (0.51).

Четвертый фактор «Статус-престиж» включает в себя такие описательные характеристики как: надёжная (0.65), престижная (0.57), сильная (0.51), богатая (0.50). Процент объяснённой дисперсии составил 7.1%.

Последний пятый фактор «Доверие» включает в себя оценки компании как организованной (0.56), разумной (0.56), порядочной (0.55), ответственной (0.54) и имеет процент объяснённой дисперсии 5.5%. Наиболее высоко в компании оцениваются сотрудниками факторы «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» (91% от максимального балла). Фактор «Социальная защищённость» также получил высокую оценку (86% от максимального балла). Параметр «Общей привлекательности» также получил положительную оценку работников (76% от максимального балла). Фактор «Доверие» компании был оценен на 72% от максимального балла, «Статус-престиж» — на 59% от максималь-

ного балла. Данные, полученные нами в результате анализа веса и оценки того, насколько позитивно выражен каждый фактор, отражены в таблице 3.

Таблица 3. Соотношение структуры внутреннего имиджа и позитивности оценки факторов организации «Б»

Название фактора	Ранг	Объясняемая дисперсия	Ранг	Оценка позитивной выраженности
«Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития»	1	38.5%	1	91%
«Социальная защищённость»	2	22.7%	2	86%
«Общая привлекательность»	3	17.1%	3	76%
«Статус-престиж»	4	7.1%	4	72%
«Доверие»	5	5.5%	5	59%

По-видимому, сотрудники комфортно чувствуют себя в организации: почти все параметры имиджа организации оцениваются ими как высоко выраженные. Структура внутреннего имиджа компании «Б» является гармоничной: восприятие компании сотрудниками соответствует оценкам значимости факторов. В компании «Б» также оказались высокими значения организационной лояльности (Табл. 2). Хотя, как и в первой компании, наиболее высокие показатели по компоненту аффективной лояльности, в этой компании оказался наиболее высокий из трёх компаний показатель продолженной лояльности, что свидетельствует о том, что сотрудники остаются в организации, в том числе и потому, что они довольно высоко оценивают свои траты при переходе на другое место работы. По-видимому, это связано с высоким уровнем социальной защищённости и заработной платы в этой компании.

В организации «Б» (Рис. 3) обнаружена корреляционная связь между фактором «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» и аффективным компонентом организационной лояльности ($p < 0.05$). Фактор «Социальная защищённость» имеет слабую корреляционную связь с эмоциональной лояльностью ($0.433, p < 0.05$) и с продолженной лояльностью ($0.456, p < 0.05$). Фактор «Общая привлекательность» слабо связан с продолженной лояльностью ($0.333, p < 0.05$). Возможно, данная взаимосвязь обусловлена тем, что в городе, в котором расположена эта компания, на данный момент существует не так много организаций, которые готовы обеспечить своим сотрудникам приятное, комфортное пребывание на работе как для осуществления профессиональных задач, так и для отдыха.

Таким образом, в данной компании наблюдается наиболее высокий уровень организационной лояльности, причём не только аффективной, но и продолженной. Как и в первой компании, аффективный компонент связан с параметрами внутреннего имиджа «Социальная защищённость» и «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития». В отличие от первой компании, продолженная лояльность оказалась связана не только с параметром внутреннего имиджа «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития», но и с параметром «Социальная защищённость». Это подтверждает тот факт, что в данной компании сотрудники не только чувствуют себя комфортно, но и хотели бы в ней остаться, так как считают, что они здесь социально защищены и имеют возможности для самоактуализации и развития.



Рисунок 3. Связь факторов внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности (организация «Б»; $p < 0.05$).

Компания «В»

Анализ параметров внутреннего имиджа. Наибольший вес получил фактор «Социальная защищенность», доля объяснённой дисперсии 25.6%. В него вошли характеристики организации как справедливой (0.79), порядочной (0.69) близкой (0.63), открытой (0.63), демократичной (0.58), доброжелательной (0.53).

Следующим по значимости фактором является «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития», он имеет долю объяснённой дисперсии 17.9% по характеристикам: конкурентоспособная (0.78), целеустремлённая (0.66), профессиональная (0.63), перспективная (0.58), эффективная (0.46), активная (0.43), современная (0.41).

Третий фактор «Доверие» содержит оценки работодателя как организованной (0.64), разумной (0.57), ответственной (0.55) компании и имеет долю объяснённой дисперсии 12.5%.

Четвертым по силе фактором является «Общая привлекательность», (доля объяснённой дисперсии 11.9%). Оценки организации по характеристикам данного фактора следующие: интересная (0.74), творческая (0.64), оптимистичная (0.60), красивая (0.57).

Пятый фактор «Статус-престиж» включает в себя такие описательные характеристики как: надёжная (0.77), богатая (0.65), сильная (0.63). Доля объяснённой дисперсии составила 5,3%.

Мы проанализировали ответы испытуемых для того чтобы выяснить, насколько позитивно они оценивают каждый из факторов. Наиболее высоко сотрудники оценили характеристики, вошедшие в фактор «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» (63% от максимального балла). Группа характеристик «Статус-престиж» получила оценку в 58% от максимального балла. Фактор «Доверие» был оценен на 66%. Фактор «Социальная защищенность» получил оценку 48% от максимального количества баллов. Сумма характеристик фактора «Общая привлекательность» была оценена на 41% от максимального количества баллов. Данные, полученные нами в результате анализа веса и оценки того, насколько позитивно выражен каждый фактор, отражены далее в Таблице 4.

Таблица 4. Соотношение структуры внутреннего имиджа и позитивности оценки факторов организации «В»

Название фактора	Ранг	Объясняемая дисперсия	Ранг	Оценка позитивной выраженности
«Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития»	2	17.9%	2	63%
«Социальная защищённость»	1	25.6%	4	48%
«Общая привлекательность»	4	11.9%	5	41%
«Статус-престиж»	5	5.3%.	3	58%
«Доверие»	3	12.5%.	1	66%

Можно заметить, что в случае факторов «Социальная защищённость» и «Общая привлекательность» заметна особая разница между высокой значимостью данных сфер жизни компании и низкой оценки их качества. В отличие от первых двух компаний, где наиболее высокая объясняемая дисперсия была у фактора «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития», в этой компании наибольшую объясняемую дисперсию имеет фактор «Социальная защищённость». Возможно, это связано с тем, что потребность в социальной защищённости не удовлетворяется в полной мере у сотрудников данной организации, поэтому восприятие этого фактора обостряется и актуализируется.

В отличие от первых двух организаций, в компании «В» доминирует не аффективная, а продолженная лояльность персонала, при этом общий уровень лояльности сотрудников ниже, чем в компаниях «А» и «Б» (Табл. 1). Сотрудники организации «В» склонны оставаться в организации благодаря тому, что выше всего оценивают свои затраты при переходе на другое место работы. Аффективная лояльность сотрудников выражена средне, что может свидетельствовать о том, что ведущей причиной принадлежности к данной организации не является позитивное эмоциональное отношение. Показатели нормативной лояльности демонстрируют, что сотрудники не склонны чувствовать себя обязанными организации. Причиной последнего может являться то, что та информация и обещания, которые даются работодателем изначально, не совпадают с реальной ситуацией пребывания в организации. Данные различия могли повлечь за собой оценку компании как той, которой не за что быть благодарным и обязанным.

В организации «В» выявлена слабая корреляционная связь фактора «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» с эмоциональной лояльностью ($p < 0.05$). Фактор «Социальная защищённость» имеет слабую корреляционную связь с эмоциональной лояльностью, с продолженной лояльностью и с нормативной лояльностью ($p < 0.05$). Фактор «Доверие» слабо отрицательно связан с нормативным компонентом лояльности. Возможно, высокая оценка компании как организованной, разумной, ответственной позволяет сотруднику чувствовать себя свободнее в выборе своего профессионального и карьерного развития в текущей компании или на новом месте работы (Рис. 4).

Можно заключить, что в данной компании наблюдается наиболее низкий уровень организационной лояльности, причем доминирует не аффективная, а продолженная лояльность. Фактор социальной защищённости занимает первое место в структуре внутреннего имиджа и оказывается связанным со всеми компонентами организационной лояльности. Значимость этого фактора может свидетельствовать о фрустрации соответствующей потребности в социальной защищённости у сотрудников данной организации. Только в этой организации обнаружилась корреляция с нормативной лояльностью факторов «Доверие» и «Социальная защищённость», причём корреляция с фактором «Доверие» отрицательная. Следовательно

можно предположить, что недоверие сотрудников к организации связано с тем, что они не чувствуют себя обязанными ей чем-либо и не испытывают высокой привязанности к организации.

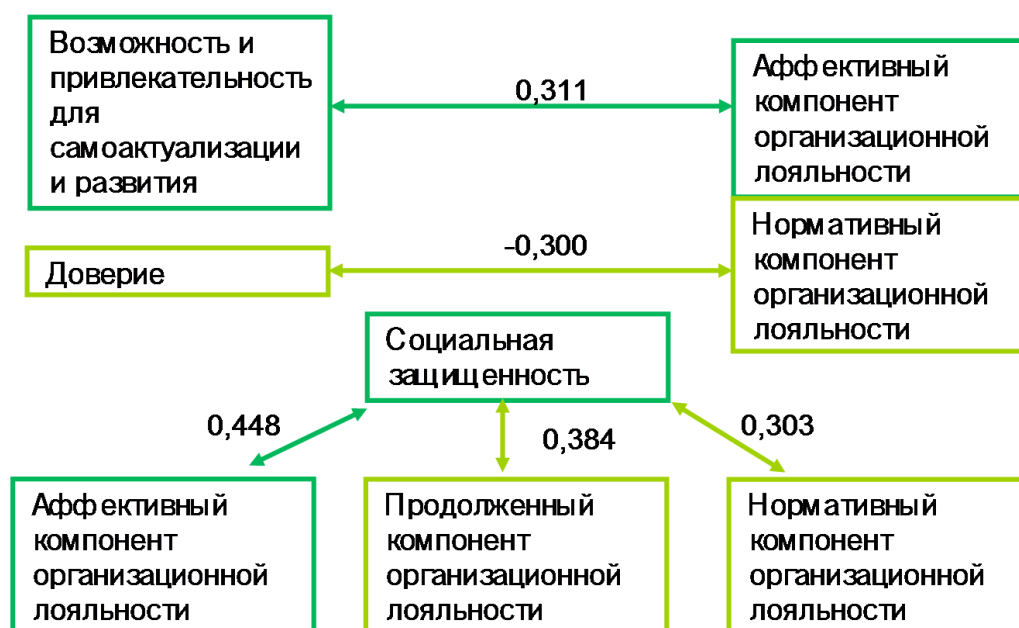


Рисунок 4. Взаимосвязь факторов внутреннего имиджа и компонентов лояльности (организация «В»; $p < 0.05$).

Обсуждение результатов

Проведённый нами анализ полученных результатов показал, что существуют корреляционные связи факторов внутреннего имиджа организации и компонентов организационной лояльности. Однако эти связи значительно варьируются как по силе, так и по характеру в различных организациях. По-видимому, организационные переменные, такие, например, как социальная защищённость сотрудников, стабильность организации, а также, возможно, характер деятельности, организация труда — совместная или удалённая и т. п. — опосредуют эту связь. Посмотрим с этой точки зрения на результаты по каждой организации, участвовавшей в нашем исследовании.

Мы видим, что наиболее высокие показатели организационной лояльности оказались в компании «Б», в которой наблюдаются самый высокий уровень документально подтверждённой социальной защищённости сотрудников (программы образовательной поддержки, высокий уровень зарплаты и т.п.) и стабильности их положения в компании. При этом в структуре внутреннего имиджа доминируют высокие оценки привлекательности компании и социальной защищённости. Внутренний имидж организации гармоничен — степень позитивности оценок факторов сотрудниками совпадает с их положением в общей структуре внутреннего имиджа. Корреляционный анализ также показал, что аффективная лояльность сотрудников этой компании связана с факторами привлекательности и социальной защищённости. Социальная защищённость также связана с продолженной лояльностью, как и общая привлекательность компании для сотрудников. В этой компании нормативная лояльность не коррелирует ни с одним фактором внутреннего имиджа, что может говорить о том,

что сотрудники остаются в компании не потому, что чувствуют себя обязанными ей, а потому, что действительно испытывают эмоциональную привязанность к ней.

Совсем другую картину мы наблюдаем в компании «В». Напомним, что в этой компании наиболее сложная ситуация с социальной защищённостью сотрудников (в частности, наличие «серой» зарплаты), многие сотрудники работают вне офиса. Мы наблюдаем более низкий уровень организационной лояльности, причем доминирует не аффективная, а продолженная лояльность — сотрудникам просто некуда больше идти. На фрустрацию потребности в социальной защищённости, по-видимому, указывает высокая значимость фактора «социальная защищённость» в структуре внутреннего имиджа и наличие корреляций этого фактора со всеми компонентами организационной лояльности. Только в этой компании обнаружены корреляции нормативной лояльности с факторами внутреннего имиджа «Социальная защищённость» и «Доверие», причём связь с фактором «Доверие» отрицательная. Таким образом, в данной компании наблюдается наиболее неблагоприятная ситуация.

Организация «А» занимает промежуточное положение. Здесь наблюдается средний уровень организационной лояльности, в первую очередь аффективной лояльности, что связано с восприятием организации как обеспечивающей социальную защиту и возможности развития. В то же время можно предполагать о назревающих проблемах, связанных с восприятием параметров «Статус-престиж» и «Доверие». Можно порекомендовать руководству обратить внимание на работу с внутренним имиджем именно по данным параметрам, чтобы избежать в дальнейшем снижения организационной лояльности.

Выводы

Общий вывод, который мы можем сформулировать по итогам нашего исследования, звучит так: существует связь внутреннего имиджа и организационной лояльности, однако эта связь опосредована характеристиками организации. Полученные нами результаты в целом подтверждают итоги исследования С. А. Шагжиной (2008) и вместе с тем обладают рядом особенностей.

Во-первых, можно выделить инвариантные факторы внутреннего имиджа, повышающие организационную лояльность в организациях с различными характеристиками. Факторы внутреннего имиджа «Возможность и привлекательность для самоактуализации и развития» и «Социальная защищённость» связаны с аффективным компонентом организационной лояльности. Следовательно, эмоциональная лояльность персонала своей организации будет выше, если сотрудники воспринимают организацию как способствующую их самоактуализации и развитию, а также как обеспечивающую им социальную защищённость.

Во-вторых, некоторые связи внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности характерны только для организаций, обладающих определёнными характеристиками. В нашем случае, например, в компании «В» фактор внутреннего имиджа организации «Социальная защищённость» связан, кроме аффективной, также с продолженной и нормативной лояльностью. Вероятно, это может свидетельствовать о том, что уверенность в своем положении в организации и гарантии позитивного самочувствия внутри компании имеют настолько выраженное значение для сотрудников, что их усиление способствует повышению их лояльности. В этой же организации фактор «Доверие» обратно связаны с нормативными компонентами лояльности. В компании «Б» фактор «Общая привлекательность» слабо связан с продолженной лояльностью, что также может свидетельствовать о целесообразности работы с данной частью внутреннего имиджа организации.

В-третьих, при снижении уровня социальной защищённости и стабильности в компании усиливается количество связей между параметрами внутреннего имиджа и компонентами организационной лояльности, что может свидетельствовать о повышении роли внутреннего имиджа в формировании лояльности сотрудников.

В-четвёртых, нормативный компонент организационной лояльности, по-видимому, связан с параметрами внутреннего имиджа в случае появления сложностей в компании, включая снижение уровня социальной защищённости и стабильности. Таким образом, преобладание данного компонента организационной лояльности над двумя остальными (эмоциональная и продолженная лояльность), может свидетельствовать о неблагоприятной ситуации в организации, связанной с социальной защищённостью персонала.

Заключение

Наше исследование связи внутреннего имиджа и компонентов организационной лояльности персонала показало наличие интересных закономерностей. Полученные данные в целом подтвердили вывод С. А. Шагжиной о преобладании связей аффективной лояльности с параметрами внутреннего имиджа. В ходе нашего исследования в структуре внутреннего имиджа были обнаружены факторы, сходные с выявленными С. А. Шагжиной ранее: «Статус-престиж», «Доверие» и «Социальная защищённость». Однако в нашем случае не подтвердилось предположение С. А. Шагжиной о строгой иерархичности факторов внутреннего имиджа («самоактуализация» как самый важный фактор, далее «социальная защищённость», наконец, «статус-престиж»). Нам удалось показать, что структура внутреннего имиджа организации может различаться в зависимости от ряда организационных переменных, в частности, от реальной социальной защищённости сотрудников, экономической стабильности организации, а также, возможно, от некоторых других. При этом на первый план в структуре имиджа могут выходить те его параметры, которые связаны с фрустрирующей ситуацией. Например, при низкой социальной защищённости сотрудников для них самым важным фактором внутреннего имиджа становится именно социальная защищённость, а не самоактуализация. Характеристики взаимосвязи внутреннего имиджа и организационной лояльности также варьируются в разных организациях. При этом обнаружены инвариантные связи, проявляющиеся в любых организациях — это связи аффективной лояльности персонала с такими факторами внутреннего имиджа, как «Социальная защищённость» и «Возможность самоактуализации и развития». Однако другие связи значительно варьируются, что позволяет допустить опосредующую роль в этих связях других организационных переменных.

На основе полученных результатов мы можем предположить, что при наличии неблагоприятия в какой-либо сфере усиливается связь соответствующего параметра внутреннего имиджа с организационной лояльностью. Например, усиление значимости фактора внутреннего имиджа «Социальная защищённость» и его связь с лояльностью могут говорить о неудовлетворённости сотрудников данной сферой. Наличие корреляционной связи нормативной лояльности с какими-либо факторами внутреннего имиджа также может быть признаком неблагоприятия, говорящим о том, что сотрудники остаются в организации не потому, что она им нравится, а по другим причинам. Таким образом, при усилении негативных тенденций в организации возрастает роль внутреннего имиджа в формировании и поддержании организационной лояльности, особенно нормативной. В стабильной же ситуации внутренний имидж в основном связан с аффективной лояльностью, как и было показано в исследовании С. А. Шагжиной (2008).

Полученные результаты могут использоваться в организационном консультировании и в работе служб по связям с общественностью и отделов по работе с персоналом для разработки стратегии формирования лояльности сотрудников и позитивного внутреннего имиджа компании.

Так как в нашем исследовании участвовали всего три организации, выявленные взаимосвязи нуждаются в более детальной проверке с использованием больших выборок (большим количеством организаций) и варьированием различных параметров организации.

Литература

- Горбаткин, Д. А. (2002). *Имидж организации (Структура, механизмы функционирования, подходы к формированию)*: дис. ... канд. психол. наук. М.
- Гришунина, Е. В. (1995). *Психологические технологии как средство формирования имиджа организации*: дис. ... канд. психол. наук. М.
- Доминьяк, В. И. (2004). Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-МИКС*, 2, 114–119.
- Доминьяк, В. И. (2004). Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-МИКС*, 3, 105–108.
- Доминьяк, В. И. (2006). *Организационная лояльность: модель реализации ожидания работника от своей организации*: дис. ... канд. психол. наук. СПб.
- Доминьяк, В. И. (2001). Различные подходы к феномену лояльности и безопасность организации. В сб.: *Сборник тезисов докладов всероссийской научно-практической конференции* (31–32). СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена.
- Зызыкин, В. Г. (2001). Имидж организации: структура и психологические факторы эффективности. В сб.: *Материалы интерактивной конференции «Практические аспекты связей с общественностью»* (25–26). М.
- Ободкова, Е. А. (2007). *Социально-психологическая структура и содержание имиджа организации*: дис. ... канд. психол. наук. Ярославль.
- Перелыгина, Е. Б. (2002). *Психология имиджа*. М.: Аспект Пресс.
- Петрова, Е. А. (2002). Психология имиджа: Психосемиотический подход. *Психология как система направлений. Ежегодник Российского психологического общества*, 9(2), 481–493.
- Томилова, М. В. (1998). Модель имиджа организации. *Маркетинг в России и за рубежом*, 1, 5–17.
- Шагжина, С. А. (2008). *Взаимосвязь внутреннего имиджа организации и организационной приверженности сотрудников*: дис. ... канд. психол. наук. М.
- Christensen, L., Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited — A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35, 292–315.
- Davies, G., Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5, 144–158.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: Austin, W. G.; Worchel, S. (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations* (7–24). Chicago: Nelson-Hall.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Internal image and loyalty in organizations with different level of social security of employees

Natalia ANTONOVA

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

Abstract. The purpose of the research is to identify the relationship between the parameters of the internal image of the organization and the components of organizational loyalty in companies with different levels of stability and social protection of employees. *Methods.* Shagzhina's method for investigating the internal image (Shagzhina, 2008) and the methodology of J. Meyer and N. Allen for the study of organizational loyalty (Meyer, Allen, 1991) have been used. The study sample was 198 employees from three different companies. Characteristics of companies were determined through interviews with management and employees. Internal regulatory documents were also analyzed. *Results.* The results showed that the relationship between the parameters of the internal image and the components of organizational loyalty is mediated by organizational factors. The correlation of the internal image factors «Opportunity and attractiveness for self-actualization and development» and «Social security» with the affective component of organizational loyalty was discovered in all organizations. However, some specific connections were also found, these connections apparently were mediated by organizational characteristics. For example, strengthening the importance of the factor of the internal image of «Social Security» and its relationship with loyalty can be explained through dissatisfaction of employees in this field. *Value of the results.* The results of the research can be used in the practice of HR-management, organizational counseling and public to build employee loyalty and a positive internal image of the company.

Keywords: internal image of organization, organizational loyalty, affective loyalty, normative loyalty, continuance loyalty.

References

- Christensen, L., Askegaard, S. (2001). Corporate identity and corporate image revisited — A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35, 292–315.
- Davies, G., Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 5, 144–158.
- Dominyak, V. I. (2001). Razlichnye podkhody k fenomenu loyal'nosti i bezopasnost' organizatsii [Different approaches to the phenomenon of loyalty and security of the organization]. In *Sbornik tezisov dokladov vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (31–32). SPb.: Izd-vo RGPU im. A. I. Gertsena.
- Dominyak, V. I. (2004). Izmerenie loyal'nosti: deistvuyushchaya model' [Loyalty measurement: the current model]. *Personal-MIKS*, 2, 114–119.

- Dominyak, V. I. (2004). Izmerenie loyal'nosti: deistvuyushchaya model' [Loyalty measurement: the current model]. *Personal-MIKS*, 3, 105–108.
- Dominyak, V. I. (2006). *Organizatsionnaya loyal'nost': model' realizatsii ozhidaniya rabotnika ot svoei organizatsii* [Organizational Loyalty: a model for the implementation of employee expectations from their organization]: dis. ... kand. psikh. nauk. SPb.
- Gorbatkin, D. A. (2002). *Imidzh organizatsii (Struktura, mekhanizmy funktsionirovaniya, podkhody k formirovaniyu)* [The image of the organization (Structure, mechanisms of functioning, approaches to the formation)]: dis. ... kand. psikh. nauk. M.
- Grishunina, E. V. (1995). *Psikhologicheskie tekhnologii kak sredstvo formirovaniya imidzha organizatsii* [Psychological technologies as a means of forming the image of the organization]: dis. ... kand. psikh. nauk. M.
- Meyer, J., Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Obodkova, E. A. (2007). *Sotsial'no-psikhologicheskaya struktura i sodержanie imidzha organizatsii* [Socio-psychological structure and content of the organization's image]: dis. ... kand. psikh. nauk. Yaroslavl'.
- Perelygina, E. B. (2002). *Psikhologiya imidzha* [Psychology of the image]. M.: Aspekt Press.
- Petrova, E. A. (2002). Psikhologiya imidzha: Psikhosemioticheskie podkhod [Psychology of image: Psychosemiotic approach]. *Psikhologiya kak sistema napravlenii. Ezhegodnik Rossiiskogo psikhologicheskogo obshchestva*, 9(2), 481–493.
- Shagzhina, S. A. (2008). *Vzaimosvyaz' vnutrennego imidzha organizatsii i organizatsionnoi priverzhennosti sotrudnikov* [Interrelation of the internal image of the organization and the organizational commitment of the employees' wives]: dis. ... kand. psikh. nauk. M.
- Tomilova, M. V. (1998). Model' imidzha organizatsii [Model of the organization's image]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, 1, 5–17.
- Zazykin, V. G. (2001). Imidzh organizatsii: struktura i psikhologicheskie faktory effektivnosti [The image of the organization: the structure and psychological factors of efficiency]. In *Materialy interaktivnoi konferentsii «Prakticheskie aspekty svyazei s obshchestvennost'yu»* (25–26). M.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In: Austin, W. G.; Worchel, S. (Eds.) *Psychology of Intergroup Relations* (7–24). Chicago: Nelson-Hall.



Применение арт-терапии в деятельности практического психолога в организации

ВОЛОДИНА Ксения Андреевна

Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Тюменской области, Тюмень, Россия

В статье рассмотрены возможности применения арт-терапии в деятельности практического психолога в организации по различным направлениям работы с персоналом. Основная цель арт-терапии определяется как гармонизация внутреннего состояния клиента, то есть восстановление способности человека находить оптимальное, способствующее активному продолжению жизни состояние равновесия. Отмечены значимые преимущества арт-терапии перед другими психокоррекционными методами. Продемонстрирована полифункциональность арт-терапии, которая позволяет использовать ее техники и упражнения в решении широкого спектра проблем. Выделяют диагностическую, коммуникативную, регулятивную, когнитивную, коррекционную и развивающую функции, которые арт-терапия может выполнять в психологическом сопровождении персонала (Пурнис, 2008). С опорой на обширный теоретический и практический опыт использования арт-терапии в России и за рубежом рассмотрены возможности применения арт-терапевтических техник в работе организационного психолога с персоналом. Описаны примеры применения техник и упражнений арт-терапии в психологическом сопровождении сотрудников Пенсионного фонда Российской Федерации. Основной задачей статьи является показ возможностей реализации функций арт-терапии во всех направлениях деятельности организационного психолога, таких как: прикладная психодиагностика, психокоррекционная и развивающая работа, психологическое просвещение, психологическое консультирование. В каждом направлении деятельности организационного психолога представлены упражнения и техники, которые подобраны с учётом поставленных целей и задач в психологическом сопровождении сотрудников. По нашим наблюдениям, в результате применения арт-терапевтических техник в работе организационного психолога с персоналом удалось оптимизировать социально-психологические условия профессиональной деятельности сотрудников Пенсионного фонда Российской Федерации.

Ключевые слова: арт-терапия, терапия искусством, полифункциональность арт-терапии, арт-терапевтические техники.

Введение

В последние годы российские практические организационные психологи, в чьи должностные обязанности входит поддержание работоспособности персонала, то есть специалисты, видящие свое профессиональное предназначение в повышении психологического благополучия сотрудников, создания условий для раскрытия их личностного потенциала, проявляют большой интерес к такому направлению психокоррекционной работы, как арт-терапия.

Арт-терапия (*art-therapy*) в буквальном значении этого термина означает *лечение изобразительным искусством*. Как самостоятельная область теоретических знаний и практической деятельности арт-терапия стала формироваться на стыке науки и искусства в начале XX века. Сегодня арт-терапия — это очень пластичное, непрерывно развивающееся направление психотерапии, она постоянно расширяет сферу своего применения. Методы и техники арт-терапии активно используются в медицине, педагогике, социальной работе. Основная цель арт-терапии — гармонизация внутреннего состояния клиента, то есть восстановление способности человека находить оптимальное, способствующее активному продолжению жизни состояние равновесия.

Истоки арт-терапии как практической психологической работы лежат в изучении и активном использовании психотерапевтического эффекта различных видов художественного творчества, таких как: изобразительное творчество (Юнг, 1991; Hill, 1990), музыкотерапия (Маккиннон, 1967; Fider&Fider, 1981; Silver, 2002), драмотерапия (Морено, 2001; Jennings, 1998), экспрессивная терапия (Роджерс, 1997; MacNiff, 2003; Rogers, 1993). В нашей стране также уже накоплен большой теоретический и практический опыт в области использования различных видов творчества в терапевтических, корректирующих и развивающих целях (Бурковский, Хайкин, 1979; Копытин, 1999; Колошина, 2002; Кокоренко, 2005; Лебедева, 2000; Назлоян, 2001; Пурнис, 2008).

В настоящее время под арт-терапией в широком смысле понимают использование всех видов искусств с лечебными, коррекционными и развивающими целями (Вальдес Одрисола, 2005; Киселева, 2014). Частные формы арт-терапии описаны в работах отечественных учёных: библио-терапия — лечебное воздействие чтением (Дрешер, 2002; Миллер, 1971; Оганесян, 2002); вокало-терапия — лечение пением (Шушарджан, 1998); драма-терапия, где в качестве лечебного фактора использует средства театрального искусства и ролевой игры (Кипнис, 2002); изо-терапия — рисуночная терапия (Бурковский, Хайкин, 1979; Бурно, 1999; Зорин, 2006; Хайкин, 1992); имаго-терапия — лечебное воздействие через образ, театрализацию (Говоров, 2001); музыка-терапия — лечебное воздействие через восприятие музыки (Брусиловский, 1973; 1979; Гринева, 1981; Догель, 1988; Соловьева, Вдовина, 2008; Чеменева, 2008).

Здесь обязательно нужно вспомнить достижения советских промышленных психологов, активно боровшихся с высоким уровнем монотонии в массовых профессиях радиоэлектронной промышленности, создавая так называемые «комнаты психологической разгрузки» и транслируя на рабочих местах музыкальные программы, подобранные с учетом специфики труда и позволяющие снижать уровень утомляемости работниц (Гольдварг, 1971; Асеев, 1974). В последнее время появились публикации, посвящённые применению методов арт-терапии для оптимизации трудовой деятельности сотрудников на промышленных предприятиях и в сервисных организациях, а также для развития управленческого потенциала менеджера. Например, показана эффективность использования мультимедийных форм арт-терапии в подготовке специалистов помогающих профессий (Кокоренко, 2005), продемонстрированы возможности использования арт-терапии для развития творческого самопознания (Глухова, 2003; Горев, 2003; Лебедева, 2003), обозначена роль творчества как варианта сублимации конфликта, в том числе и делового (Грановская, 2006). Раскрыты перспективы использования арт-терапевтических занятий в работе над индивидуальным стилем менеджеров (Макнифф, 2002), а также применения арт-терапии в психологическом обеспечении профессиональной деятельности менеджеров (Пурнис, 2008).

Арт-терапия как особый вид психотерапии

Опираясь на работы А. И. Копытина, отметим наиболее значимые преимущества арт-терапии, которыми она обладает по сравнению с другими видами психотерапии (Копытин, 1999; 2001). Прежде всего, фактически каждый человек (независимо от своего возраста, культурного опыта и социального положения) может участвовать в арт-терапевтической работе, которая не требует от него больших способностей к изобразительной деятельности или художественных навыков. Каждый человек, будучи ребёнком, рисовал, лепил, играл. Поэтому арт-терапия практически не имеет возрастных ограничений в использовании. Нет оснований говорить и о наличии каких-либо противопоказаний к участию тех или иных людей в арт-терапевтическом процессе.

Арт-терапия задействует преимущественно средства невербального общения. Символическая коммуникация является одной из основ изобразительного искусства, позволяет человеку зачастую более точно выразить свои переживания, по-новому увидеть конкретную жизненную ситуацию, осознать свои житейские и профессиональные проблемы и найти благодаря этому путь к их решению. Арт-терапия является средством свободного самовыражения и самопознания. Она имеет «инсайт-ориентированный» характер, предполагает атмосферу взаимного доверия в терапевтической группе, высокой терпимости и внимания к внутреннему миру человека.

Изобразительная деятельность является мощным средством сближения людей, своеобразным мостом между психологом и клиентом. Это особенно ценно в ситуациях взаимного отчуждения, при затруднениях в налаживании контактов, например, в рабочем коллективе, в общении по поводу слишком сложного и деликатного предмета. Изобразительная деятельность во многих случаях позволяет обходить «цензуру сознания», поэтому представляет уникальную возможность для исследования бессознательных процессов, выражения и актуализации латентных идей и состояний, тех социальных ролей и форм поведения, которые находятся в «вытесненном» виде, либо слабо проявлены в повседневной жизни. Продукты изобразительного творчества являются объективным свидетельством настроений и мыслей человека, что позволяет использовать их для ретроспективной, динамической оценки состояния, проведения соответствующих исследований и сопоставлений.

Арт-терапевтическая работа в большинстве случаев вызывает у людей положительные эмоции, помогает преодолеть апатию и безынициативность, сформировать более активную жизненную позицию. Арт-терапия основана на мобилизации творческого потенциала человека, внутренних механизмов саморегуляции и исцеления. Она отвечает фундаментальной потребности в самоактуализации: раскрытие широкого спектра возможностей человека и утверждение им своего индивидуального и неповторимого способа бытия в мире (Копытин, 1999).

Таким образом, мы можем утверждать, что методы и приёмы арт-терапии вполне применимы в деятельности организационного психолога в различных направлениях работы с персоналом, прежде всего, с целью поддержания его работоспособности, раскрытия личного потенциала, повышения психологического благополучия сотрудников организации.

Функции арт-терапии в психологическом сопровождении сотрудников организации

Мы исходим из того, что работа психолога в организации осуществляется, прежде всего, в рамках психологического сопровождения персонала (Колмогорцева, 2009, Погодина и др.,

2016). «Психологическое сопровождение персонала — это профессиональная деятельность психолога, направленная на создание социально-психологических условий для успешной профессиональной деятельности и личностного роста сотрудника в ситуации служебного взаимодействия» (Колмогорцева, 2009, с. 10). Решение средствами арт-терапии широкого спектра проблем, с которыми сталкиваются сотрудники в своей повседневной жизни, обусловлено её принципиальной полифункциональностью. Арт-терапия в психологическом обеспечении персонала может выполнять диагностическую, коммуникативную, регулятивную, когнитивную, коррекционную, развивающую функции (Пурнис, 2008). Рассмотрим их более подробно.

1. *Диагностическая функция* арт-терапии позволяет, прежде всего, определить круг возникших проблем у сотрудников, их масштаб, психологическое содержание, субъективную значимость. Кроме того, средствами арт-терапии раскрывается внутренний мир сотрудника, его базовые и ситуативные потребности, эмоциональные переживания. В художественных произведениях, созданных сотрудниками в ходе арт-терапевтических занятий, воплощается их отношение к труду, к коллегам по работе, что может также свидетельствовать и об уровне их актуального состояния психологического благополучия.

2. *Коммуникативная функция* арт-терапии предполагает межличностное общение участников терапевтической группы в ходе занятий. Средствами арт-терапии человек передает свое отношение к окружающим людям. В процессе арт-терапии происходит усвоение общечеловеческих социально-культурных ценностей.

3. *Регулятивная функция* арт-терапии предполагает снижение утомления, причем не только актуального, связанного с выполнением производственных функций, но и общего утомления, связанного, например, с хронической усталостью. Благодаря арт-терапии возможно купирование негативных эмоциональных состояний, снятие общего психического напряжения, снижение остроты стрессовых состояний.

4. *Когнитивная функция* арт-терапии включает осознание человеком себя, своих поступков. Открывается возможность реализации творческих способностей, происходит развитие эмоционально-волевой и познавательной сфер личности.

5. *Коррекционная функция* арт-терапии предполагает психологическую работу с самооценкой сотрудников, их «Я-образом», состоянием тревоги, страха, агрессии и так далее. Как отмечают М. В. Киселева и В. А. Кулганов, механизм психологического коррекционного воздействия арт-терапии состоит в том, что «искусство позволяет в особой символической форме реконструировать конфликтную травмирующую ситуацию и найти ее разрешение через переструктурирование этой ситуации с помощью творческих способностей клиента» (Киселева, Кулганов, 2014, с. 26).

6. *Развивающая функция* арт-терапии предполагает развитие индивидуальности, способствует личностному росту, усилению саморегуляции чувств и поведения в целом. Регулярные занятия арт-терапии повышают социальную компетентность, открытость в общении и, в конечном счете, создают благоприятный климат в трудовом коллективе.

Таким образом, полифункциональность арт-терапии позволяет использовать её в работе с персоналом современных организаций, поскольку деятельность психолога в организации по сопровождению персонала осуществляется в очень сходных направлениях, а именно: прикладная психодиагностика, психокоррекционная и развивающая работа, психологическое просвещение, психологическое консультирование, социально-диспетчерская работа (Колмогорцева, 2009).

Применение арт-терапии в психологическом сопровождении персонала Пенсионного фонда Российской Федерации

В данной статье нам хотелось поделиться опытом практического применения методов и конкретных техник¹ арт-терапии в рамках психологического сопровождения персонала Отделения Пенсионного фонда Российской Федерации (ПФР) по Тюменской области. Для того чтобы максимально полно показать потенциал использования арт-терапии в психологической работе с персоналом, сопоставим приведённые выше функции арт-терапии как формы терапевтической помощи человеку-работнику (Пурнис, 2009), с одной стороны, и направления деятельности организационного психолога (Колмогорцева, 2009), с другой стороны.

Психологическая служба в системе ПФР была создана в 2006 г. Деятельность данного структурного подразделения было направлено на психологическое обеспечение профессиональной деятельности специалистов Пенсионного фонда, который по праву считается государственным учреждением с особым статусом. Сегодня Пенсионный фонд Российской Федерации — один из крупнейших и наиболее значимых социальных институтов России, ориентированный на государственное управление финансами пенсионного обеспечения. Выделенный в начале 1990-х гг. из сферы социального обеспечения, ПФР сохраняет в себе её черты. Однако как самостоятельный финансовый фонд, получивший от государства административные права и осуществляющий государственные функции, он содержит в себе признаки и государственной службы. Знаменательно, что до сих пор не определён статус сотрудников ПФР, которые по роду своей деятельности, с одной стороны, причисляются к социальным работникам, а, с другой стороны, являются государственными служащими. Таким образом, сотрудники ПФР решают целый комплекс разнородных и разноуровневых профессиональных задач, успех выполнения которых зависит от их профессиональных и личностных особенностей. Все это приводит к тому, что к специалистам ПФР предъявляются особые требования как к субъекту труда, так и к личности (Макеева, 2013).

Основной целью психологического сопровождения сотрудников Пенсионного фонда Российской Федерации является повышение эффективности деятельности ПФР посредством формирования благоприятного психологического климата, совершенствования социально-психологической компетентности сотрудников клиентских служб, что в конечном итоге способствует повышению качества труда в системе ПФР (Володина, 2016; Кузьменко, 2010). Применение техник арт-терапии в психологическом сопровождении работников ПФР, по нашему мнению, позволяет путём непосредственного участия сотрудников в процессе художественного творчества и через продукты этого творчества оптимизировать социально-психологические условия их профессиональной деятельности. Раскроем подробнее некоторые упражнения и техники, которые были интересны в выполнении и эффективны с точки зрения психологического сопровождения персонала.

Прикладная психодиагностика

Направление Прикладная психодиагностика включает в себя такие виды деятельности, как: профессиональный отбор (определение степени соответствия кандидата требованиям трудовой деятельности на конкретных должностях ПФР) и периодическая психологическая диагностика (состояния психического здоровья сотрудников организации, уровня самореа-

¹ Практика арт-терапии характеризуется очень нестрогой методической терминологией, поэтому в данной статье термины «метод», «методика», «техника» и «упражнение» используются фактически как синонимичные (*прим. ред.*).

лизации личности). Наиболее успешно средства арт-терапии зарекомендовали себя применительно к решению задач периодической психодиагностики. В данном случае наиболее полно раскрывается *диагностическая функция* арт-терапии, которая сближает её с проективными рисуночными тестами. Однако в отличие от проективных тестов, в арт-терапии предлагаются самые разнообразные темы для творческой деятельности, а также более широкий спектр применения.

В арт-терапии интерпретация рисунков не является самоцелью и не сводится к количественному и качественному анализу формальных элементов продукта (художественного произведения), хотя, несомненно, основы такой работы присутствуют. Приоритетные формальные составляющие, подлежащие анализу, — это линия, форма, цвет в их взаимосвязанной динамике, а также другие аспекты и способы символического выражения средствами изобразительного творчества (Лебедева, 2003).

В этом направлении работы с персоналом мы использовали такие методики, как «Конструктивный рисунок человека» (Романова, Потемкина, 1991; Романова, 2011), «Мандала» (Копытин, 2001), «Человек под дождем», «Несуществующее животное», «Живой дом» (Тарарина, 2013). К выполнению данных методик сотрудники проявили повышенный интерес. В обратной связи они отметили, что выполнение подобных заданий положительно повлияло на их эмоциональное состояние, они получили удовольствие от процесса выполнения предложенных творческих заданий.

Отметим, что указанные методики применялись как в индивидуальной, так и в групповой форме в зависимости от поставленных задач. Так, методика «Человек под дождем» проводилась с сотрудниками на практических занятиях на тему «Ресурсы стрессоустойчивости». Методика выполнялась согласно стандартной инструкции, но без использования цвета в рисунках. Важно было посмотреть и проанализировать, как изменилась экспозиция рисунка. Обнаруженные изменения анализировались индивидуально, затем обсуждались в группе. Сотрудникам необходимо было понять, как они преодолевают неблагоприятные ситуации, как противостоят им, какие личностные ресурсы имеют.

Методика «Конструктивный рисунок человека» также проводилась в групповой форме, в рамках занятий по развитию личности и занятий, направленных на совершенствование психологических знаний. Основная цель методики — выявление индивидуально-типологических различий. В выполнение данной методики сотрудники руководствовались инструкцией и, в дополнение к ней, использовали цветные карандаши и фломастеры. Следовательно, рисунки человечков состояли из цветных кругов, квадратов и треугольников. Таким образом, можно было не только определить тип личности, но и оценить эмоциональное состояние и настрой сотрудников. Данную методику удобно использовать в группах, где сотрудники отказываются заниматься рисованием, так как здесь не нужно проявлять художественные способности и, соответственно, сотрудники с удовольствием создают человечков из предложенных геометрических фигур. Методики «Несуществующее животное» и «Живой дом» проводились в индивидуальной форме по запросу сотрудников на индивидуальное психологическое консультирование.

Развивающая социально-психологическая работа

Развивающая социально-психологическая работа с сотрудниками ПФР, включающаяся в себя **психокоррекцию** и **психопрофилактику**, проводится с целью повышения социально-психологической компетентности сотрудников Отделения, развития профессионально-значимых качеств личности, а также эффективного управления развитием групповых процессов. Большой спектр вопросов и задач, на которые нацелено данное направление,

позволяет рассмотреть реализацию сразу нескольких функций арт-терапии (коммуникативной, регулятивной, когнитивной, коррекционной и развивающей). В зависимости от поставленных целей и задач, а также категории рабочей группы подбирались методики и техники арт-терапии. Так, например, коллаж «Личность руководителя» выполняли, объединившись в малые группы на занятиях учебного курса, сотрудники, включённые в кадровый резерв. Цель данной техники — выразить свои мысли, свой взгляд и свое понимание темы «Лидерство и руководство», а также соотнести свои личностные качества с качествами успешного руководителя. Эта же техника может служить примером реализации *развивающей функции* арт-терапии.

В техниках «Я реальный, я идеальный» и «Техника работы с обидами» (Тарарина, 2013), которые проводились в небольших группах (два-четыре человека), нашла своё отражение *коррекционная функция* арт-терапии. Наиболее востребованной оказалась «Техника работы с обидами». Цель данной техники — осознание собственных механизмов переживания обиды. Техника была проведена нами по предложенной автором инструкции с использованием цветных карандашей. В процессе обсуждения сотрудники делились своими впечатлениями о том, как изменилось отношение к ситуации, которой была вызвана обида. Анализ полученных результатов, их эффективность, зависели от продолжительности состояния, т.е. периода времени от момента возникновения обиды до выполнения техники, а также от силы эмоциональных переживаний. Для поиска ресурсного состояния путём самостоятельного анализа клиентом проблемной ситуации применялись метафорические ассоциативные карты (колода «Сокровищница жизненных сил», психологическая игра «Хранительница сада» и др.).

Регулятивная функция арт-терапии также успешно реализуется в рамках развивающей социально-психологической работы организационного психолога. Проиллюстрируем эту функцию применением таких техник, как: «Мандала²», «Рисунок музыки», «Плетение мандал», «Мое настроение», «Два рисунка», «Душа движений», «Я и стресс», «Ритм». Среди перечисленных имеются техники, связанные с музыкотерапией, смысл которой помочь человеку почувствовать свое стремление к импровизации, свободе самовыражения. Сочетание в упражнениях музыки и изотерапии дает эффект большей степени погружённости в свой внутренний мир, детального анализа внутреннего состояния, возможность побыть наедине со своими мыслями. Как отмечали сотрудники Отделения, выполнявшие эти техники, музыка создает атмосферу спокойствия, легкости, воздушности.

Техники «Мандала» и «Плетение мандал» (Копытин, 2001) применялись на занятиях по обучению приемам психофизической и психологической саморегуляции. Следует заметить, что выполнение данных техник требует значительно больше времени по сравнению с другими техниками арт-терапии. Этот аспект учитывался при подготовке занятий для сотрудников. Данные техники можно использовать как в рамках одного цикла занятий, так и по отдельности.

Опишем подробнее итоги применения двух техник в одном цикле занятий с одной группой сотрудников. Сначала сотрудники познакомились с техникой «Мандала», где основная задача для них состояла в том, чтобы выбрать себе мандалу (контурный рисунок) и раскрасить её, используя цветные карандаши и фломастеры. Занятие проводилось в музыкальном сопровождении, это позволило сотрудникам максимально погрузиться в работу. Далее мы обсуждали в группе чувства и эмоциональное состояние каждого участника (автора), анализировали

2 Мандала (*mandala*) – в переводе с санскрита «круг» или «центр». Рисунок её симметричен: обычно он представляет собой круг с выраженным центром. К.-Г. Юнг рассматривал мандалу как архетипический символ человеческого совершенства, сегодня она используется в психотерапии в качестве средства достижения полноты понимания собственного «Я» (прим. ред.).

внутренние изменения, сравнивая состояние до и после выполнения упражнения. Вторая техника «Плетение мандал» была предложена сотрудникам спустя шесть месяцев. Данная техника также выполнялась в музыкальном сопровождении. Сравнение раскрашенных и плетёных мандал также является психологически информативным, поскольку позволило выявить совпадение преобладающего цвета. В нескольких случаях была отмечена даже последовательность использования цвета. Однако в нашем случае встретились и мандалы, не имеющие одинаковой цветовой палитры. Сопоставление мандал позволило проанализировать стабильность (изменчивость) эмоционального состояния сотрудников, что можно считать косвенным показателем состояния баланса между работой и личной жизнью. Совместно были сделаны общие выводы, а некоторым сотрудникам психолог дал индивидуальные рекомендации.

Рисуночные упражнения «Мое настроение», «Два рисунка», «Я и стресс», «Рисунок музыки» применялись на занятиях по профилактике стрессовых состояний, возникающих у сотрудников на рабочих местах или в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей. Упражнения экспрессивной психотерапии «Ритм», «Душа движений» использовались в работе с сотрудниками на занятиях по снятию эмоционального напряжения, которые проводились в комнате психологической разгрузки. Упражнения, связанные с движениями и музыкальным ритмом, проводились в небольших группах (четыре-пять человек).

В рамках развивающей социально-психологической работы организационного психолога успешно реализуется ещё одна функция арт-терапии — *коммуникативная*. Для сотрудников Отделения были организованы учебные занятия по развитию межличностного общения и социального взаимодействия, необходимых для эффективного выполнения своих должностных обязанностей, особенно во взаимодействии с клиентами Фонда. В ходе этих занятий были использованы техники и упражнения арт-терапии, такие как: «Групповой рисунок», «Рисунок по кругу», «Парное рисование» и другие. Такие упражнения можно сочетать в одном занятии. Тематика рисунка может быть различной. Если сотрудники затруднялись определить тему рисунка самостоятельно, им предлагалось несколько вариантов тем на выбор. В процессе выполнения упражнений можно было судить по целому ряду признаков о том, как проявлялись сплочённость коллектива, лидерские качества сотрудников, умение работать слаженно, доверие друг к другу. Таким образом, коллективное выполнение упражнений способствует развитию способности конструктивного взаимодействия в группе, положительному групповому настрою.

Наконец, в рамках этого же направления деятельности организационного психолога можно рассмотреть *когнитивную функцию* арт-терапии. Реализации этой функции способствовало применение в работе с сотрудниками упражнения «Прогулка по лабиринту», составление коллажа «Мои цели, планы и мечты» и других. В процессе выполнения данных упражнений, было отмечено, что сотрудники с творческими способностями особенно детально подходят к выполнению упражнений такого рода, а именно к подбору материалов, к выбору цвета для работы, пространственному расположению материалов и тому подобное.

Так, упражнение «Прогулка по лабиринту» было проведено на занятии с сотрудниками в период сокращения штатных единиц в организации. Основная цель упражнения — осознание и принятие различных путей выхода из сложившейся ситуации. В сложный период сотрудникам необходима была помощь и поддержка в выборе правильного дальнейшего решения. Данное упражнение помогло посмотреть на сложившуюся ситуацию с разных сторон, с разных жизненных позиций. Совместное обсуждение данного упражнения показало, что у всех присутствующих было очень много разных вариантов решения одной и той же проблемы. В итоге кто-то поменял свою точку зрения, кто-то увидел другие, новые для себя, варианты

решения данной проблемы. Иными словами, каждый смог проанализировать и сопоставить свое мнение с мнением своих коллег.

Коллаж «Мои цели, планы и мечты» выполнялся сотрудниками неоднократно, в зависимости от запланированного временного промежутка. У одних сотрудников это кратковременное планирование, у других — долговременное. Основная цель данного упражнения — это формирование более четкого для себя образа желаемого будущего, осознание приоритетов среди своих целей и планов. Большинство сотрудников с интересом выполняли данное упражнение, однако были сотрудники, которые не желали озвучивать в группе свои планы и мечты.

Таким образом, применяя техники и упражнения арт-терапии в развивающей социально-психологической работе с сотрудниками, мы нашли отражения большинства функций арт-терапии. Это позволило нам обучить сотрудников навыкам саморегуляции, психологическим методам и приемам для эффективной работы в условиях стрессовых ситуаций, повысить уровень социально-психологической компетентности, оптимизировать психологический климат в коллективах.

Психологическое просвещение и психологическое консультирование

В рамках психологического просвещения с сотрудниками Отделения были проведены мастер-класс по арт-терапии, на котором сотрудники познакомились с этим направлением, им рассказали о его особенностях, достоинствах. Для желающих был проведён еще один мастер-класс по плетению мандал, где были представлены образцы готовых плетённых мандал, показаны различные техники плетения.

В психологическом консультировании сотрудников применение арт-терапии обусловлено необходимостью достижения гармонизации внутреннего состояния клиента через продукт творчества. В данном случае консультирование проводилось в индивидуальной форме. Кроме продуктов творчества применялись спектрокарты (Копытин, 2001), с целью обсуждения ассоциаций, мыслей и чувств сотрудника-клиента. Это помогло сотрудникам в выражении своих чувств и представлений, способствовало преодолению защит и сопротивлений. Особенно это заметно было в начале беседы. Спектрокарты можно также использовать для активизации воображения и раскрытия творческого потенциала клиента, если это необходимо для решения его проблемы.

Таким образом, мы смогли показать, как в ключевых направлениях работы организационного психолога с сотрудниками ПФР удаётся реализовать все функции арт-терапии (диагностическая, коммуникативная, регулятивная, когнитивная, коррекционная, развивающая). Это позволяет нам утверждать, что арт-терапия может и должна занять достойное место в арсенале профессиональных действий организационного психолога.

Заключение

Арт-терапия — это направление психотерапии, способствующее гармонизации внутреннего состояния человека. Полифункциональность арт-терапии, выявленная и раскрытая в публикациях Н. Е. Пурнис, обеспечила в нашей практической работе с персоналом Отделения Пенсионного Фонда России решение широкого спектра психологических задач. Как показал анализ проделанной работы, применение арт-терапии в психологическом сопровождении сотрудников ПФР возможно в самых разных направлениях деятельности психолога в организации по сопровождению персонала. Успешное применение арт-терапевтических техник и упражнений в работе с персоналом дает уникальную возможность как психологу, так и

сотрудникам государственных организаций, выйти за рамки стандартизированных методов управления персоналом за счёт создания и анализа продуктов творчества самих сотрудников.

Применение арт-терапии в психологической работе с персоналом позволило оптимизировать социально-психологические условия профессиональной деятельности работников ПФР. Об этом свидетельствуют благоприятная атмосфера в коллективе Отделения, психологическая грамотность сотрудников в выполнении своей профессиональной деятельности, их умение преодолевать возникающие трудности, а также стремление работать над собой, развиваться и совершенствоваться как в личностном, так и в профессиональном плане. Представленный в статье практический опыт применения техник и упражнений арт-терапии в работе с персоналом Отделения даёт, по нашему мнению, надёжный фундамент для совершенствования деятельности практического психолога в организации.

Литература

- Асеев, В. Г. (1974). *Преодоление монотонности труда промышленности*. М.: Экономика.
- Брусиловский, Л. С. (1973). *Музыка в системе восстановления психических больных*. (Опыт организации и проведения музыкотерапии): Автореф. дисс. ... канд. мед. наук. Л.: Ленингр. ин-т им. В. М. Бехтерева.
- Брусиловский, Л. С. (1979). *Музыкопсихотерапия*. Ташкент.
- Бурковский, Г. В., Хайкин, Р. Б. (1979). Изучение изобразительной продукции арттерапевтической группы психически больных. В сб. *Клинико-психологические исследования групповой психотерапии*. Л.
- Бурно, М. Е. (1999). *Психотерапия творческим самовыражением*. Екатеринбург: Деловая книга.
- Вальдес Одриосола, М. С. (2005). Некоторые теоретические подходы к организации арттерапевтического процесса. *Коррекционная педагогика*, 2, 69–73.
- Володина, К. А. (2016). Роль социально-психологической компетентности в профессиональной деятельности сотрудников клиентских служб Пенсионного фонда Российской Федерации. В сб.: И. Г. Ахметов (гл. ред.) *Психология в России и за рубежом: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июль 2016 г.)* (18–20). СПб.: Свое издательство.
- Глухова, Т. Г. (2003). *Актуализация восприятия профессионального здоровья средствами арт-терапии*: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. Самара: СГПУ.
- Говоров, Н. С. (2001). Медицинская эстетика и лечебно-профилактический театр. В сб.: *Творческая реабилитация детей, подростков и молодых людей с особыми потребностями* (3–14). СПб.: ГАООРДИ.
- Гольдварг, И. А. (1971). *Музыка на производстве*. Пермь: Книжное изд-во.
- Горев, В. В. (2003). *Художественная деятельность как способ самопознания и развития личности*: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. Астрахань.
- Грановская, Р. М. (2006). *Творчество и конфликт в зеркале психологии*. СПб.: Речь.
- Гринева, И. М. (1981). *Изучение особенностей музыкального восприятия у больных с начальными проявлениями неполноценности кровоснабжения мозга*: Дис. ... канд. мед. наук. Л.
- Догель, И. М. (1988). *Влияние музыки на человека и животных*. Казань.
- Дрешер, Ю. (2002). Библиотерапия: теория и практика. *Первое сентября*, 13. URL: <https://lib.1september.ru/2002/13/1.htm>
- Зорин, С. С. (2006). Изотерапия — средство психической гармонизации и развития человека. *Изобразительное искусство в школе*, 5, 54–57.

- Кипнис, М. (2002). *Драматерапия. Театр как инструмент решения конфликтов и способ самовыражения*. М.: Ось — 89.
- Киселева, М. В., Кулганов, В. А. (2014). *Арт-терапия в психологическом консультировании: учебное пособие*. СПб.: Речь.
- Кокоренко, В. Л. (2005). *Арт-технологии в подготовке специалистов помогающих профессий*. СПб.: Речь.
- Колмогорцева, Н. Н. (2009). *Психолог в организации: теория и практика*. Учебно-методическое пособие. Шадринск: Шадринский Дом Печати.
- Колошина, Т. Ю. (2002). *Арттерапия в терапии кризисных состояний личности и группы: Дисс. ... канд. психол. наук*. Ярославль.
- Копытин, А. И. (1999). *Основы арт-терапии*. СПб.: Лань.
- Копытин, А. И. (2001). *Практикум по арт-терапии*. СПб.: Питер.
- Кузьменко, Л. Г. (2010). Акмеологическое сопровождение профессиональной деятельности персонала системы пенсионного фонда России (на примере Кабардино-Балкарской Республики). *Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова*, 3, 289–293.
- Лебедева, Л. Д. (2000). Арт-терапия в педагогике. *Педагогика*, 9, 27–34.
- Лебедева, Л. Д. (2003). *Практика арт-терапии: подходы, диагностика, система занятий*. СПб.: Речь.
- Макеева, Н. Ю. (2013). Психологический анализ профессиональной деятельности специалистов пенсионного фонда Российской Федерации. *Вестник ТГПУ*, 6(134), 180–183.
- Маккиннон, Л. (1967). *Игра наизусть*. Л.: Музыка.
- Макнифф, Ш. (2002) Творчество за рамками привычного: расширение возможностей психологических исследований с помощью искусства. *Исцеляющее искусство. Междун. журнал арт-терапии*, 2(5), 8–25.
- Миллер, А. М. (1971). Некоторые проблемы библиотерапии за рубежом: Обзор лит. Библиотекосведение и библиография за рубежом, 36, 93–107.
- Морено, Я. Л. (2001). *Психодрама*. М.: ЭКСМО-Пресс.
- Назловян, Г. М. (2001). *Портретный метод в психотерапии*. М.
- Оганесян, Н. Т. (2002). *Библиотерапия: Самоактуализация психических состояний через поэзию*. М.: «Ось – 89»
- Погодина, А. В., Литвинова, Е. Ю., Харченко, М. А. (2016). Компетентностный подход к подготовке организационных психологов в контексте реформирования системы высшего профессионального образования. *Социальная психология и общество*, 7(1). 108–122. doi:10.17759/sps.2016070108
- Пурнис, Н. Е. (2008). *Арт-терапия в развитии персонала*. СПб.: Речь.
- Роджерс, Н. (1997). *Путь к целостности: человекоцентрированная терапия на основе экспрессивных искусств*. М.: Alien Art Studio.
- Романова, Е. С., Потемкина, О. Ф. (1991). *Графические методы в психологической диагностике*. М.: Дидакт.
- Романова, Е. С. (2011). *Графические методы в практической психологии: учеб. пособие*. М.: Аспект Пресс.
- Соловьева, Е. М., Вдовина А. А. (2008). Возможности музыкотерапии в психологической практике: [по материалам работы творческой лаборатории]. *Журнал практического психолога*, 2, 140–157.
- Тарарина, Е. В. (2013). *Практикум по арт-терапии: шкатулка мастера*. Научно-методическое пособие. Луганск: Элтон-2.
- Хайкин, Р. Б. (1992). *Художественное творчество глазами врача*. СПб.: Наука.

- Чеменева, Е. (2008). Опыт использования музыки в психокоррекционной работе с детьми и со взрослыми. *Музыкальная психология и психотерапия*, 5, 88–99.
- Шушарджан, В. С. (1998). *Музыкотерапия и резервы человеческого организма*. М.: Антидор.
- Юнг, К.-Г. (1991). *Архетип и символ*. М.
- Fider, E., Fider B. (1981). *The expressive arts therapies: art, music as a therapy*. New York.
- Hill, A. (1990). Exploratori in Session Process Research in Individual Psychotherapy: A Review. *J. of Consulting and Clinical Psychology*, 58(3), 288–294.
- Jennings, J. (1998). *Introduction to Dramatherapy*. London: Routledge.
- MacNiff, S. (2003). *Creating with Others. The Practice of Imagination in Life, Art, and the Workplace*. Boston&London.: SHAMBALA.
- Rogers, N. (1993). *Creative Connection*. Palo Alto Science & Behavior Books.
- Silver, R. (2002). *Three art assessments*. New York: Brunner-Routledge.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The use of art therapy in the activity of the practical psychologist in the organization

Kseniya VOLODINA

Department of the Pension Fund of the Russian Federation for Tyumen region, Tyumen, Russia

Abstract. Currently, art therapy is seen as a very plastic, constantly developing direction of psychotherapy. The main goal of art therapy is defined as the harmonization of the client's internal state, that is, the restoration of the person's ability to find the optimal equilibrium state conducive to active continuation of life. Significant advantages of art therapy before other psycho-corrective methods are noted. Polyfunctionality of art therapy allows using its techniques and exercises in solving a wide range of problems. The functions of art therapy include: diagnostic, communicative, regulatory, cognitive, correctional, developing. Based on the accumulated theoretical and practical experience in the use of art therapy in Russia and abroad, the possibilities of using art-therapeutic techniques in the work of an organizational psychologist with staff are considered. The experience of using techniques and exercises of art therapy in psychological support of employees of the Pension Fund of the Russian Federation is presented. The work demonstrates the implementation of the functions of art therapy in all areas of the organizational psychologist: applied psychodiagnostics, psychocorrection and development, psychological education, psychological counseling. In each direction of the work, exercises and techniques are presented, which are selected in view of the goals and tasks set in the psychological accompaniment of employees. Describes the exercises and techniques of art therapy, which were interesting to the staff in the performance and effective in the psychological accompaniment of the organization's staff as a whole. It was found that as a result of the application of art-therapeutic techniques in the work of the organizational psychologist with the staff, it was possible to optimize the socio-psychological conditions of professional activity of employees of the Pension Fund of the Russian Federation.

Keywords: Art therapy, polyfunctionality of art therapy, art therapeutic techniques.

References

- Aseev, V. G. (1974). *Preodolenie monotonnosti truda promyshlennosti* [Overcoming the monotony of industrial labor]. M.: Ekonomika.
- Brusilovsky, L. S. (1973). *Muzyka v sisteme vosstanovleniya psikhicheskikh bol'nykh* (Opyt organizatsii i provedeniya muzykoterapii) [Music in the system of recovery of mental patients (Experience in organizing and conducting music therapy)]: Avtoref. diss. ... kand. med. nauk. L.: Leningr. in-t im. V. M. Bekhtereva.
- Brusilovsky, L. S. (1979). *Muzykopsikhoterapiya* [Music therapy]. Tashkent.

- Burkovsky, G. V., Khaikin, R. B. (1979). Izuchenie izobrazitel'noi produktsii artterapevticheskoi gruppy psikhicheskii bol'nykh [Study of visual products of the art therapy group of mentally ill]. In: *Kliniko-psikhologicheskie issledovaniya gruppovoi psikhoterapii*. L.
- Burno, M. E. (1999). *Psikhoterapiya tvorcheskim samovyrazheniem* [Psychotherapy with creative self-expression]. Ekaterinburg: Delovaya kniga.
- Chemeneva, E. (2008). Opyt ispol'zovaniya muzyki v psikhokorreksionnoi rabote s det'mi i so vzroslymi [The experience of using music in psycho-corrective work with children and adults]. *Muzykal'naya psikhologiya i psikhoterapiya*, 5, 88–99.
- Dogel, I. M. (1988). *Vliyanie muzyki na cheloveka i zivotnykh* [The influence of music on humans and animals]. Kazan'.
- Drescher, Yu. (2002). *Biblioterapiya: teoriya i praktika* [Bibliotherapy: theory and practice]. *Pervoe sentyabrya*, 13. URL: <https://lib.1september.ru/2002/13/1.htm>
- Fider, E., Fider B. (1981). *The expressive arts therapies: art, music as a therapy*. New York.
- Glukhova, T. G. (2003). *Aktualizatsiya vospriyatiya professional'nogo zdorov'ya sredstvami art-terapii* [Actualization of perception of professional health by means of art therapy]: Avtoref. dis. ... kand. ped. nauk. Samara: SGPU.
- Goldvarg, I. A. (1971). *Muzyka na proizvodstve* [Music at work]. Perm': Knizhnoe izd-vo.
- Gorev, V. V. (2003). *Khudozhestvennaya deyatel'nost' kak sposob samopoznaniya i razvitiya lichnosti* [Artistic activity as a way of self-knowledge and personal development]: Avtoref. diss. ... kand. psikholog. nauk. Astrakhan'.
- Govorov, N. S. (2001). Meditsinskaya estetika i lechebno-profilakticheskii teatr [Medical aesthetics and therapeutic and prophylactic theater]. In: *Tvorcheskaya reabilitatsiya detei, podrostkov i molodykh lyudei s osobymi potrebnostyami*. (3–14). SPb.: GAOORDI.
- Granovskaya, R. M. (2006). *Tvorchestvo i konflikt v zerkale psikhologii* [Creativity and conflict in the mirror of psychology]. SPb.: Rech'.
- Grinev, I. M. (1981). *Izuchenie osobennostei muzykal'nogo vospriyatiya u bol'nykh s nachal'nymi proyavleniyami nepolnotsennosti krovosnabzheniya mozga* [Studying of features of musical perception at patients with initial displays of inferiority of blood supply of a brain]: Dis. ... kand. med. nauk. L.
- Hill, A. (1990). Explorations in Session Process Research in Individual Psychotherapy: A Review. *J. of Consulting and Clinical Psychology*, 58(3), 288–294.
- Jennings, J. (1998). *Introduction to Dramatherapy*. London: Routledge.
- Jung, K.-G. (1991). *Arkhetip i simvol* [Archetype and symbol]. M.
- Khaikin, R. B. (1992). *Khudozhestvennoe tvorчество glazami vracha* [Artistic creativity through the eyes of a doctor]. SPb.: Nauka.
- Kipnis, M. (2002). *Dramoterapiya. Teatr kak instrument resheniya konfliktov i sposob samovyrazheniya* [Dramotherapy. Theater as a tool for solving conflicts and a way of self-expression]. M.: Os' – 89.
- Kiseleva, M. V., Kulganov, V. A. (2014). *Art-terapiya v psikhologicheskom konsul'tirovanii* [Art therapy in psychological counseling: a textbook]. SPb.: Rech'.
- Kokorenko, V. L. (2005). *Art-tekhnologii v podgotovke spetsialistov pomagayushchikh professii* [Art-technologies in the training of specialists in helping professions]. SPb.: Rech'.
- Kolmogortseva, N. N. (2009). *Psikholog v organizatsii: teoriya i praktika* [Psychologist in the organization: theory and practice. Teaching and methodological manual]. Shadrinsk: Izd-vo OGPU «Shadrinskii Dom Pechati».
- Koloshina, T. Yu. (2002). *Artterapiya v terapii krizisnykh sostoyanii lichnosti i gruppy* [Art therapy in therapy of crisis conditions of the individual and the group]: Diss. ... kand. psikholog. nauk. Yaroslavl'.
- Kopytin, A. I. (1999). *Osnovy art-terapii* [Fundamentals of art therapy]. SPb.: Lan'.

- Kopytin, A. I. (2001). *Praktikum po art-terapii* [Workshop on art therapy]. SPb.: Piter.
- Kuzmenko, L. G. (2010). Akmeologicheskoe soprovozhdenie professional'noi deyatel'nosti personala sistemy pensionnogo fonda Rossii (na primere Kabardino-Balkarskoi Respubliki) [Akmeological support of personnel professional activities of the Russian pension fund (on the example of the Kabardino-Balkarian Republic)]. *Vestnik KGU im. N. A. Nekrasova*, 3, 289–293.
- Lebedeva, L. D. (2000). Art-terapiya v pedagogike [Art therapy in pedagogy]. *Pedagogika*, 9, 27–34.
- Lebedeva, L. D. (2003). *Praktika art-terapii: podkhody, diagnostika, sistema zanyatii* [Practice of art therapy: approaches, diagnostics, system of occupations]. SPb.: Rech'.
- Makeeva, N. Yu. (2013). Psikhologicheskii analiz professional'noi deyatel'nosti spetsialistov pensionnogo fonda Rossiiskoi Federatsii [Psychological analysis of specialists' professional activities of the pension fund of the Russian Federation.]. *Vestnik TGPU*, 6(134), 180–183.
- McKinnon, L. (1967). *Igra naizust'* [Game by heart]. L.: Muzyka.
- McNiff, S. (2002). Tvorchestvo za ramkami privychnogo: rasshirenie vozmozhnostei psikhologicheskikh issledovaniy s pomoshch'yu iskusstva. Istseyayushchee iskusstvo [Creativity beyond the usual: the expansion of the possibilities of psychological research with the help of art. Healing art]. *Mezhdun. zhurnal art-terapii [Intern. Journal of Art Therapy]*, 2(5), 8–25.
- Miller, A. M. (1971). Nekotorye problemy biblioterapii za rubezhom: Obzor lit [Some problems of bibliotherapy abroad: Overview of literature]. *Bibliotekovedenie i bibliografiya za rubezhom*, 36, 93–107.
- Moreno, J. L. (2001). *Psikhodrama* [Psychodrama]. M.: EKSMO-Press.
- MacNiff, S. (2003). *Creating with Others. The Practice of Imagination in Life, Art, and the Workplace*. Boston&London.: SHAMBALA.
- Nazloyan, G. M. (2001). *Portretnyi metod v psikhoterapii* [Portrait method in psychotherapy]. M.
- Oganesyan, N. T. (2002). Biblioterapiya: Samoaktualizatsiya psikhicheskikh sostoyanii cherez poeziyu [Bibliotherapy: Self-actualization of mental states through poetry]. M.: «Os' — 89»
- Pogodina, A. V., Litvinova, E. Yu., Kharchenko, M. A. (2016). Kompetentnostnyi podkhod k podgotovke organizatsionnykh psikhologov v kontekste reformirovaniya sistemy vysshego professional'nogo obrazovaniya [Competent approach to the training of organizational psychologists in the context of reforming the system of higher professional education]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 7(1). 108–122. doi:10.17759/sps.2016070108
- Purnis, N. E. (2008). *Art-terapiya v razvitii personala* [Art therapy in the development of staff]. SPb.: Rech'.
- Rogers, N. (1993). *Creative Connection*. Palo Alto Science & Behavior Books.
- Rogers, N. (1997). *Put' k tselostnosti: chelovekotsentrirovannaya terapiya na osnove ekspressivnykh iskusstv* [The Path to Wholeness: Person-Centered Expressive Arts Therapy]. M.: Alien Art Studio.
- Romanova, E. S., Potemkina, O. F. (1991). *Graficheskie metody v psikhologicheskoi diagnostike* [Graphic methods in psychological diagnosis]. M.: Didakt.
- Romanova, E. S. (2011). *Graficheskie metody v prakticheskoi psikhologii* [Graphic methods in practical psychology: Textbook]. M.: Aspekt Press.
- Shushardzhan, V. S. (1998). *Muzykoterapiya i rezervy chelovecheskogo organizma* [Music therapy and reserves of the human body]. M.: Antidor.
- Silver, R. (2002). *Three art assessments*. New York: Brunner-Routledge.
- Solovyova, E. M., Vdovina A. A. (2008). Vozmozhnosti muzykoterapii v psikhologicheskoi praktike: (po materialam raboty tvorcheskoi laboratorii) [Possibilities of music therapy in psychological practice: (based on the work of the creative laboratory)]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 140–157.

- Tararina, E. V. (2013). *Praktikum po art-terapii: shkatulka mastera* [Workshop on art therapy: the box of the master. Scientific and methodical methods]. Lugansk: Elton-2.
- Valdes Odriosola, M. S. (2005). Nekotorye teoreticheskie podkhody k organizatsii artterapevticheskogo protsessa [Some theoretical approaches to the organization of the art therapy process]. *Korreksionnaya pedagogika*, 2, 69–73.
- Volodina, K. A. (2016). Rol' sotsial'no-psikhologicheskoi kompetentnosti v professional'noi deyatel'nosti sotrudnikov klientskikh sluzhb Pensionnogo fonda Rossiiskoi Federatsii [The role of socio-psychological competence in the professional work of employees of the client services of the Pension Fund of the Russian Federation]. In: V sb.: I. G. Akhmetov (gl. red.) *Psikhologiya v Rossii i za rubezhom: materialy III Mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, iyul' 2016 g.)* (18–20). SPb.: Svoe izdatel'stvo.
- Zorin, S. S. (2006). Izoterapiya — sredstvo psikhicheskoi garmonizatsii i razvitiya cheloveka [Fine art therapy as a means of mental harmonization and development of man]. *Izobrazitel'noe iskusstvo v shkole*, 5, 54–57.



Факторы принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости

ФЕДОТОВА Жанна Эдуардовна

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

ХАЧАТУРОВА Милана Радионовна

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

Процесс принятия организационных решений зависит от ряда факторов. В данной статье представлено экспериментальное исследование, основанное на уровневой модели факторов принятия решений Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуня (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). *Цель исследования.* В исследовании рассматривалось принятие организационных решений на уровне межличностного взаимодействия, поэтому целью исследования стало изучение аффективного, ситуативного и когнитивного факторов принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости. *Метод.* Был проведён эксперимент, в котором был смоделирован процесс принятия решения о выборе стратегии взаимодействия с помощью «дилеммы заключённых» из теории игр. Кроме того, использовалась методика ШПАНА (Шкала Позитивного Аффекта и Негативного Аффекта) для диагностики эмоционального состояния личности (Осин, 2012). В исследовании приняли участие 120 испытуемых — 51 мужчина и 69 женщин, сотрудники российских организаций, средний возраст 36.8 лет. Все испытуемые были поделены на шесть групп по 20 человек — одна контрольная и пять экспериментальных групп. *Результаты.* Полученные результаты показали, что аффективный фактор, как положительной, так и отрицательной валентности, оказывает влияние на выбор стратегий взаимодействия. При позитивном эмоциональном состоянии увеличивается вероятность выбора сотрудниками стратегии сотрудничества (критерий χ^2 , $p = 0.001$), при негативном — увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации (χ^2 , $p = 0.01$). Дефицит времени как ситуативный фактор оказывает влияние на выбор сотрудниками стратегии конфронтации (χ^2 , $p = 0.019$). На когнитивном уровне выбор стратегии взаимодействия может обуславливаться формированием когнитивной установки, направленной на поведение своего оппонента. При формировании установки на то, что оппонент в силу своих личностных особенностей выберет стратегию сотрудничества, выбор стратегии другого оппонента в условиях неопределённости будет совпадать с этой установкой (χ^2 , $p = 0.01$). В обратной ситуации, если формируется установка на поведение оппонента, склонного идти на конфронтацию, то выбор стратегий не будет совпадать с этой установкой (χ^2 , $p = 0.125$). *Практическая ценность результатов.* На основе полученных результатов может быть сформулирован ряд практических рекомендаций и программа психологического тренинга для сотрудников организаций.

Ключевые слова: принятие организационных решений; когнитивный фактор принятия решения; аффективный фактор принятия решения; ситуативный фактор принятия решения; дилемма заключённого; стратегия взаимодействия; стратегия сотрудничества; стратегия конфронтации.

Введение

Организационные решения могут рассматриваться как решения, принимаемые в соответствии с должностными обязанностями сотрудника. К ним могут быть отнесены решения, связанные с выбором стратегий взаимодействия со своим партнёром по деловому общению. В практике принятия организационных решений рассматривают три основных параметра условий среды, которые определяют ход выбора альтернатив: сложность, динамичность и неопределённость (Карпов, 2005).

Сложность среды определяется как наличие «сетевой факторной блокады» принятия организационного решения внешней средой. Другими словами, все внешние параметры среды связаны друг с другом, что намного усложняет процесс принятия решения. При изменении одного фактора следует изменение другого, который затрагивает параметры третьего фактора.

Динамичность среды определяется как высокая степень нестабильности и изменчивости параметров как внутри системы, так и изменение влияния внешних факторов. Поэтому сотруднику важно помнить, что любое решение должно иметь долгосрочную перспективу.

Неопределённость среды рассматривается как отсутствие релевантной информации или ее недостаточность для выбора исхода среди имеющихся альтернатив. Под релевантной информацией рассматривают ту, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, которая характеризует их содержание и которая необходима для выработки обоснованного решения. Эти условия являются наиболее распространёнными в условиях принятия организационных решений.

Основными причинами наступления условий неопределённости является либо отсутствие информации или, в противоположном случае, ее избыток. В последнем случае сотруднику трудно ориентироваться в ее истинности (Карпов, 2005). Одним из моделирующих условий принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости являются ситуации решения дилемм. Сама по себе дилемма подразумевает выбор одной альтернативы из предложенных при условии их качественного равновесия.

В экспериментальных исследованиях принято разделять двумерные и многомерные дилеммы. К двумерным дилеммам относится известная «дилемма заключённых», когда два участника попадают в условия неопределённости. Исход этой дилеммы зависит от выбора одной из четырех предложенных альтернатив. Каждая из альтернатив соответствует определенной стратегии взаимодействия: сотрудничество, конфронтация или приспособление (Kollock, 1998).

В большинстве подобного рода дилемм оптимальным является выбор стратегии сотрудничества. Однако социальные дилеммы определяются как ситуации, когда частные эгоистичные интересы личности конфликтуют с коллективными интересами (Lynn & Oldenquist, 1986). Таким образом, социальные дилеммы по своей природе являются противоречием между индивидуальной и общественной рациональностью (Van Lange, Otten, De Bruin, & Joireman, 1997).

Факторы принятия организационных решений в условиях неопределённости

Моделирование социальных дилемм в исследованиях имеет практический результат. По результатам исследований может быть разработан ряд рекомендаций по выбору оптимальной стратегии взаимодействия, которые оппоненты могут использовать. При этом процесс принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости зависит от ряда факторов. Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуния предложили уровневую модель факторов принятия решений (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). Авторы выделяют пять уровней взаимодействия, на которых существует ряд факторов, оказывающих влияние на процесс принятия решения: индивидуальный, межличностный, групповой, организационный и виртуальный.

Индивидуальный уровень

По мнению многих авторов, *индивидуальные различия* оказывают влияние на процесс принятия организационных решений и выбор стратегий взаимодействия (Муздыбаев, 2007; Triandis, 1995; Van Lange et al., 1997). На выбор стратегий взаимодействия могут оказать влияние личностные ориентации. При альтруистической ориентации сотрудник стремится увеличить выгоды своих коллег. Кооперативная ориентация предполагает максимизации совместных выгод. При эгалитарной ориентации сотрудник склонен минимизировать различия между своими интересами и интересами партнёра. При состязательной ориентации участник взаимодействия стремится к максимизации различий между собственными интересами и интересами партнёра. При индивидуалистической направленности увеличивается ценность собственных интересов перед коллективными интересами. Наконец, при агрессивной ориентации целью является уменьшение выгод, которые могут получить коллеги (Porpe & Valkenberg, 2003).

Как показали результаты исследования Д. Крамера с коллегами, в условиях неопределённости сотрудники с кооперативной ориентацией выбирают стратегии сотрудничества (Kramer, Brewer, & Hanna, 1996). Исследователи также выделяют интересный феномен, который носит название поведенческой ассимиляции. Его суть заключается в том, что выбор стратегий взаимодействия сотрудника может изменяться при определении стратегии своего оппонента. Например, если сотрудник, который выбрал стратегию сотрудничества, понимает, что его оппонент выбрал стратегию конфронтации, то он также изменит свой выбор на противоположную стратегию, чтобы не стать жертвой ситуации. Но это правило не работает в отношении индивидуалистически-ориентированных сотрудников (Kelley & Stahelski, 1970). Кроме того, такие личностные черты как экстраверсия и доброжелательность оказывают влияние на выбор стратегии сотрудничества. Интроверсия и низкий уровень доброжелательности ведет к выбору стратегии конфронтации (Koole, Jager, Van den Berg, Vlek, & Hofstee, 2001).

Межличностный уровень

С точки зрения *межличностного взаимодействия* авторы выделяют когнитивный, ситуативный и аффективный факторы принятия решения. Одной из форм проявления *когнитивного фактора* может являться когнитивная установка. Ф. Зимбардо отмечал, что поведение человека во многом определяется относительно той установки, которая была ему задана (Зимбардо, Ляйппе, 2006). М. Ляйппе и Р. Елкин рассматривали возможность формирования установки с точки зрения значимости полученной информации. По их мнению, субъективная

значимость оказывает сильное влияние на восприятие полученной информации, а также её использование в дальнейшем поведении (Leippe & Elkin, 1987).

Одним из *ситуативных факторов* принятия организационных решений может выступать дефицит времени. Фактор времени является крайне важным в условиях организационных конфликтов, при переговорах, когда необходимо в максимально сжатые сроки принять решение по какому-либо вопросу. Зная особенности поведения своего партнёра по взаимодействию в условиях неопределённости, можно предугадать исход переговоров.

В условиях неопределённости и при дефиците времени наблюдаются различные паттерны поведения. Во многих случаях эти два фактора являются определяющими для организации взаимодействия двух сторон и принятия каких-либо решений. Ряд исследователей утверждали, что при дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации. Кроме того, в процессе принятия решения при ограниченном времени не следует ожидать успешного результата (Young, Goodieb, & Hallb, 2012). Отрицательное влияние дефицита времени на процесс принятия организационных решений также подтверждают результаты исследований Д. Пэйна, Д. Бэтмена и Е. Джонсона, в которых было показано, что при индивидуальном принятии решения ограничение времени оказывает разрушающее и негативное воздействие на качество решения. Кроме того, дефицит времени усиливает восприятие у оппонентов только негативной информации, поэтому увеличивается тенденция, что они выберут стратегию конфронтации (Payne, Bettman, & Johnson, 1988).

Д. Басмейер подчеркивает, что чем меньше время принятия решения сотрудником, тем ниже его эффективность. По его мнению, в условиях риска ограничение времени на выполнение задания и принятия решения показывает наиболее выраженный негативный эффект в качестве выполнения (Busemeyer, 1985). Кроме того, в некоторых экспериментах было доказано, что при дефиците времени происходит так называемое «закрытие ума», при котором оппонент не в состоянии оценить все возможные риски при принятии того или иного решения. Другими словами, при нехватке времени оппонент не склонен заниматься более детальной обработкой и анализом поступающей информации, поэтому выбор того или иного исхода основывается с позиции максимального личного выигрыша, а не оптимального (Freund, Kruglanski, & Shpitzajzen, 1985).

По мнению Д. Форгаса, *аффективный фактор* способен оказать большое влияние на принятие организационных решений в условиях неопределённости. Если сотрудник испытывает позитивные эмоции, то увеличивается вероятность, что он выберет стратегию сотрудничества (Forgas & Cromer, 2004). Данный вывод подтверждается в результатах ряда других исследований, в которых было показано, что индукция негативных эмоций оказывает влияние на выбор стратегии конфронтации (Allred, Mallozzi, Matsui, & Raia, 1997; Kiefer, 2005; Lerner, Li, Valdesolo, & Kassam, 2015). Относительно влияния эмоционального фактора на принятие решения о выборе стратегии взаимодействия ряд исследователей отмечают важность доверия оппонентов друг другу. Д. Руссо с коллегами отмечают, что при наиболее высоком уровне доверия участники переговоров стремятся к полноценному обмену информацией для достижения целей обеих сторон (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998).

Групповой уровень

Рассматривая влияние факторов группового уровня на процесс принятия решения, важно отметить, что если сотрудник соотносит свои ценности с ценностями группы и максимально идентифицирует себя с ней, то выбор стратегии конфронтации становится неуместен (Brewer & Kramer, 1986). В некоторых исследованиях было показано, что просоциально ориентированные сотрудники сильнее переживали чувство социальной ответственности и

чаще были склонны к поведенческой ассимиляции, тогда как эгоистически ориентированные участники меньше чувствовали ответственность за общие результаты и не проявляли поведенческую ассимиляцию (De Cremer, Snyder, & Dewitte, 2001).

Организационный уровень

Выбор стратегий взаимодействия на организационном уровне определяется особенностями бизнес-среды. Если взаимодействие происходит между сотрудниками, которые уже знакомы или общались до этого момента, то повышается вероятность выбора стратегии конфронтации, а не сотрудничества. Это объясняется тем, что если партнёр уже знаком, то у его оппонента есть возможность не идти на компромисс и уступки, а отстаивать свои интересы, так как каждый из участников знает силы друг друга (Bazerman & Moore, 2008). Кроме того, на данном уровне важное место занимает репутация либо самой компании, либо партнёра (Raub & Weesie, 2000).

Виртуальный уровень

Этот уровень характеризует особенности процесса принятия решений с точки зрения того, происходит ли взаимодействие непосредственно или оно опосредовано техническими средствами коммуникации. Исследования показывают, что принятие совместных решений имеет большую взаимную ценность для сторон, если происходит на уровне непосредственного взаимодействия (Morris, Nadler, Kurtzberg, & Thompson, 2002).

На наш взгляд, в условиях моделирования процесса принятия решения с использованием «дилеммы заключённых» особое значение имеют межличностные факторы, влияющие на выбор наиболее оптимальной стратегии взаимодействия, которые оппоненты могут использовать. При этом данные современных психологических исследований свидетельствуют о противоположных результатах в отношении выбора рациональной и эффективной стратегии взаимодействия при принятии организационных решений.

Как отмечает Л. Росс, выбор стратегии сотрудничества является оптимальным вариантом с точки зрения достижения наиболее высоких результатов в межличностном взаимодействии (Ross, 1988). Такого же мнения придерживается и ряд других авторов, рассматривающих сотрудничество как неотъемлемую часть межличностного взаимодействия для достижения эффективных результатов в процессе принятия решения по какому-либо вопросу (Dugatkin, 1997; Herre, Knowlton, Mueller, & Rehner, 1999). При этом, как утверждает Г. Кеннеди, если сторонам не удастся прийти к оптимальному решению, то либо оппоненты не выбрали стратегию сотрудничества, либо партнёры в результате не смогут найти общий язык (Кеннеди, 2007). Однако, с противоположной точки зрения, выбор стратегии конфронтации рассматривается как необходимый для достижения наилучших результатов межличностного взаимодействия (Thompson, Wang, & Gunia, 2010).

Таким образом, неоднозначность имеющихся не сегодня научных сведений о выборе оптимальной стратегии взаимодействия в процессе принятия организационных решений под влиянием аффективного, ситуативного и когнитивного факторов в условиях неопределённости составляет *проблему* нашего исследования.

Метод и процедура исследования

Целью исследования является изучение влияния когнитивного фактора (когнитивная установка), аффективного фактора (индукция определённого эмоционального состояния), а также ситуативного фактора (дефицит времени) на принятие организационных решений

о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости. При этом мы выдвигаем следующие *гипотезы*.

1. На принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия оказывают влияние аффективные факторы:

а) позитивные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии сотрудничества;

б) негативные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации.

2. При дефиците времени увеличивается вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации или приспособления.

3. При формировании когнитивной установки, направленной на выбор определенной стратегии, увеличивается вероятность выбора стратегии в соответствии с данной установкой:

а) при формировании установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии;

б) при формировании установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии.

Испытуемые. В исследовании приняли участие 120 испытуемых, из них 51 мужчина и 69 женщин, сотрудники российских организаций. Средний возраст испытуемых составил 36.8 лет. Все испытуемые путем рандомизации были поделены на шесть групп по 20 человек: одна контрольная группа и пять экспериментальных групп для изучения влияния позитивного и негативного аффективного фактора, влияния ситуативного фактора и влияния когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации и сотрудничества.

Кроме того, испытуемые были поделены на пары внутри каждой группы. При этом все испытуемые не были знакомы между собой, а были представлены друг другу только перед началом эксперимента для того, чтобы избежать формирования дополнительных установок.

Дизайн исследования

Для диагностики эмоционального состояния личности была использована Шкала Позитивного Аффекта и Негативного Аффекта (ШПАНА), которая является русскоязычной адаптированной версией зарубежной методики PANAS (Осин, 2012). Методика ШПАНА используется с целью фиксации эмоциональных состояний личности путем личного самоотчета через балльные оценки соответствующих эмоциональных состояний, которые распределяются по двум шкалам: позитивного аффекта и негативного аффекта.

Для проверки указанных гипотез был использован *экспериментальный дизайн*. Необходимо отметить, что создание и контроль реальной ситуации процесса принятия решения является затруднительным с экспериментальной точки зрения. Поэтому нами был выбран метод моделирования. Мы смоделировали ситуацию принятия решения с помощью задачи из теории игр — «дилеммы заключённых», — структура которой помогает чётко проследить выбранные стратегии при принятии решения. После предъявления инструкции всем испытуемым было задано одинаковое условие «дилеммы заключённых». Схематически условие представлено в таблице 1.

Инструкция испытуемым

«Вы и Ваш партнёр по бизнесу являетесь владельцами уникальных компаний по производству канцелярских товаров. На рынке только Ваши компании занимаются выпуском этих товаров. Для производства Вам необходим уникальный материал — высокоэкологичный пластик. Для закупок этого пластика Вы договорились друг с другом о том, что покупать

будете равное количество этого материала каждый месяц, чтобы обеспечить одинаковый выпуск продукции и тем самым создать здоровую конкуренцию среди Ваших товаров на рынке. Но однажды Ваши договоренности нарушаются, и Вы заподозрили Вашего конкурента в мошенничестве. Он, в свою очередь, также обвиняет Вас. В дело вмешалась антимонопольная комиссия, которая грозит привлечь каждого из Вас к оплате внушительного штрафа. Каждому из Вас были предложены следующие условия.

Вы можете продолжать доказывать свою правоту. Если выяснится, что и Вы, и Ваш партнёр говорите правду, то Вы оба получаете по 2000 единиц выручки. Если же выясняется, что Вы обманываете, а он говорит правду, то Ваш партнёр получает максимальную часть от выручки, а именно 10000 единиц. Если Вы говорите правду, а Ваш оппонент обманывает, то Вы получаете максимальную часть – 10000 единиц. Наконец, Вы оба можете прекратить разбирательства друг с другом перед антимонопольной компанией, но тогда получите по 5000 единиц от общей выручки за месяц другой компании. Учтите, что во время игры Вы не можете переговариваться. Как Вы поступите?»

Таблица 1. Условие «дилеммы заключённых», используемой в эксперименте (матрица исходов)

Первый оппонент	Второй оппонент	
	Продолжить игру (говорить правду)	Прекратить игру (говорить ложь)
Продолжить игру (говорить правду)	2000 / 2000	10.000 / 1000
Прекратить игру (говорить ложь)	1000 / 10.000	5000 / 5000

Первая и вторая экспериментальные группы

В первой и во второй экспериментальных группах с воздействием аффективного фактора использовалась методики ШПАНА для определения эмоционального состояния участников до воздействия фактора и после него. После заполнения бланка методики каждый испытуемый просматривал видеоматериал с соответствующей эмоциональной валентностью. Видеосюжеты были двух типов: (а) с позитивным содержанием (мультфильм PIXAR), которое предъявлялось каждому испытуемому в первой экспериментальной группе, и (б) с негативным содержанием («Кот с человеческими руками») — во второй экспериментальной группе. Предварительно видеоматериал был оценен 20 экспертами как соответствующий определённой валентности.

Испытуемым обеих экспериментальных групп предъявлялась следующая инструкция: «Вам необходимо заполнить предлагающуюся методику и посмотреть видеоматериал. После этого Вам будет предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации».

Третья экспериментальная группа

В третьей экспериментальной группе с воздействием ситуативного фактора было ограничено время для принятия решения в ходе поставленной задачи. Перед тем, как испытуемые приступали к решению задачи, их предупреждали, что на выбор исхода в «дилемме заключённых» им дается ограниченное время. Ограниченное время рассчитывалось как среднее в пилотажных экспериментах. В третьей экспериментальной группе оно было ограничено до полутора минут. Испытуемым предъявлялась следующая инструкция: «Вам будет

предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации».

Четвёртая и пятая экспериментальные группы

В четвёртой и пятой экспериментальных группах для создания когнитивной установки на выбор определённой стратегии взаимодействия каждому из участников было предложено личностное описание своего оппонента. В четвёртой группе установка была направлена на то, чтобы сформировать представление о том, что оппонент склонен идти на сотрудничество. Испытуемому предъявлялось следующее личностное описание: *«Ваш оппонент обладает активной позицией в поисках решения, которое удовлетворит всех участников взаимодействия. При этом ему важно учитывать свои собственные интересы. Он стремится сохранить хорошие отношения с другими участниками. Ему также важен открытый обмен мнениями. Ваш оппонент старается рассмотреть проблему со всех сторон и так, чтобы каждый участник был заинтересован в общем результате».*

В пятой экспериментальной группе для формирования когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, испытуемым было предложено следующее личностное описание оппонента: *«В большинстве ситуаций Ваш оппонент активно отстаивает свою точку зрения. Почти всегда для достижения собственной цели он может использовать любые средства. Кроме того, он ориентируется только на личные интересы, не учитывая позицию и мнения другой стороны. Любое несогласие с его мнением провоцирует его на активные действия, направленные на убеждения оппонента в собственной правоте».*

Для проверки факта формирования когнитивной установки после решения задачи каждый испытуемый должен был сформулировать три существенных, ассоциирующихся со своим оппонента. Испытуемым предъявлялась следующая инструкция: *«Вам будет предложена игра, в которой Вам необходимо принять решение о ваших действиях в предложенной ситуации. После того как Вы прочитали описание Вашего оппонента, запишите три ассоциации, которые в первую очередь приходят Вам в голову относительно него».*

Переменные

Независимыми переменными в проведённом эксперименте стали:

- позитивное и негативное аффективное воздействие;
- формирование эффекта установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества и стратегии конфронтации;
- дефицит времени.

Зависимой переменной стала выбранная стратегия при принятии решения, имеющая три уровня:

- сотрудничество (5000/5000);
- приспособление (2000/2000);
- конфронтация (1000/10000 или 10000/1000).

Данные стратегии соотносятся с моделью стратегий поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килмана (Kilmann & Thomas, 1975). Выбор обоими участниками стратегии прекратить игру, то есть стратегии говорить ложь (5000/5000), мы интерпретируем как сотрудничество, потому что в условиях сформулированной задачи оба оппонента стремятся к варианту, который полностью устраивает интересы обеих сторон за счёт другой компании. Важно отметить, что в условиях сформулированной нами задачи оппоненты, одновременно прекращая игру, сотрудничают именно друг с другом, а не с представителями антимонопольной компании, так как они не предоставляют последним никакой дополнительной информации, тем самым лишая их какого-либо шанса продолжить разбирательства.

Выбор стратегии одним участником продолжить игру, то есть говорить правду, а вторым участником — прекратить игру, то есть говорить ложь (1000/10000 или 10000/1000), мы интерпретируем как стратегию конфронтации. В данном случае подчеркивается стремление одного из оппонентов к удовлетворению своих интересов и получению максимальной прибыли, несмотря на ущерб своего бизнес-партнёра.

Наконец, выбор обоими участниками стратегии продолжить игру, то есть говорить правду (2000/2000) нами рассматривается как приспособление, так как в данном случае оба оппонента понимают, что при дальнейшем взаимодействии с представителями антимонопольной службы их обман будет раскрыт, но обман их бизнес-партнёра тоже. Поэтому они готовы поступиться частью своих интересов ради интересов другой стороны, понимая, что в итоге им достанется хотя бы часть заработанной выручки.

Результаты

Для статистической обработки собранных экспериментальных данных применялась программный статистический пакет SPSS 17.0. Полученные результаты были проанализированы с помощью критерия Манна-Уитни и критерия Хи-квадрат.

Рассмотрим выбор стратегий взаимодействия в условиях «дилеммы заключённых» испытуемыми контрольной и экспериментальных групп. В контрольной группе без воздействия приняли участие 20 испытуемых. Как показывают результаты нашего исследования, 13 из них выбрали стратегию сотрудничества, а семь — стратегию конфронтации. Результаты выбора стратегий взаимодействия во всех шести группах более наглядно представлены в таблице 2.

Таблица 2. Количество выборов стратегии взаимодействия испытуемыми в контрольной группе и пяти экспериментальных группах

Группа испытуемых	Значение независимой переменной	Выбор стратегии взаимодействия с оппонентом		
		Сотрудничество	Конфронтация	Приспособление
Контрольная группа	Нет воздействия	13	7	0
Первая эксперимент. группа	Аффективный фактор (позитивный)	14	5	1
Вторая эксперимент. группа	Аффективный фактор (негативный)	10	10	0
Третья эксперимент. группа	Ситуативный фактор (дефицит времени)	8	11	1
Четвёртая эксперимент. группа	Когнитивный фактор (установка на сотрудничество)	17	3	0
Пятая эксперимент. группа	Когнитивный фактор (установка на конфронтацию)	13	5	2

В первой и второй экспериментальных группах проверялось влияние аффективного фактора с позитивной и негативной валентностью на выбор стратегий взаимодействия. Как уже было отмечено выше, для фиксации изменения эмоционального состояния до воздействия фактора и после него использовалась методика ШПАНА. В таблице 3 приведены результаты статистической обработки данных. Данные, полученные с помощью методики ШПАНА, представлены в виде среднегрупповых значений по каждой шкале. Полученные результаты показывают, что как позитивный, так и негативный аффективный фактор оказал влияние на эмоциональное состояние испытуемых.

Во-первых, сравнивая первую и вторую экспериментальные группы до воздействия фактора, можно сделать вывод о том, что между ними нет различий по критерию Манна-Уитни как по позитивному, так и по негативному аффекту ($p = 0.87$ и $p = 0.93$ соответственно). Данный факт позволяет сделать вывод о том, что группы были однородны и гомогенны, что повышает чистоту эксперимента. При сравнении этих же групп после воздействия были выявлены статистически значимые различия по критерию Манна-Уитни. Таким образом, предъявленный видеоматериал оказал влияние на эмоциональное состояние испытуемых ($p = 0.001$ и $p = 0.002$).

Таблица 3. Результаты методики ШПАНА до воздействия аффективного фактора (позитивного и негативного) и после его воздействия

Тип воздействия (при просмотре видеосюжета)	До воздействия фактора		После воздействия фактора	
	Шкала позитивного аффекта	Шкала негативного аффекта	Шкала позитивного аффекта	Шкала негативного аффекта
Позитивный аффективный фактор (индукция положительных эмоций)	26.25	18.2	29.35	15.35
Негативный аффективный фактор (индукция отрицательных эмоций)	28	17.1	21.1	25.6
Значимость различий по критерию Манна-Уитни (p)	.87	.93	.001**	.002**

Примечание: ** — различия значимы для $p < 0.01$;

Если сравнивать внутригрупповые результаты, то по шкалам как позитивного, так и негативного аффекта показатели изменились. При индукции позитивных эмоций по шкале позитивного аффекта средний балл увеличился с 26.25 до 29.35, а по шкале негативного аффекта уменьшился с 18.2 до 15.35 (при $p < 0.01$). Это говорит о том, что просмотр позитивного видеоматериала изменил эмоциональное состояние испытуемых в соответствующую сторону. Аналогичная ситуация наблюдается и при индукции негативных эмоций: по шкале позитивного аффекта показатели снизились с 28 до 21.1, а по шкале негативного аффекта увеличились с 17 до 25.6 (при $p < 0.01$). Это также подтверждает тот факт, что при просмотре негативного видеоматериала изменилось эмоциональное состояние испытуемых в соответствующую сторону. Таким образом, просмотр видеоматериала изменил эмоциональное состояние испытуемых первой и второй экспериментальной групп в соответствии с валентностью.

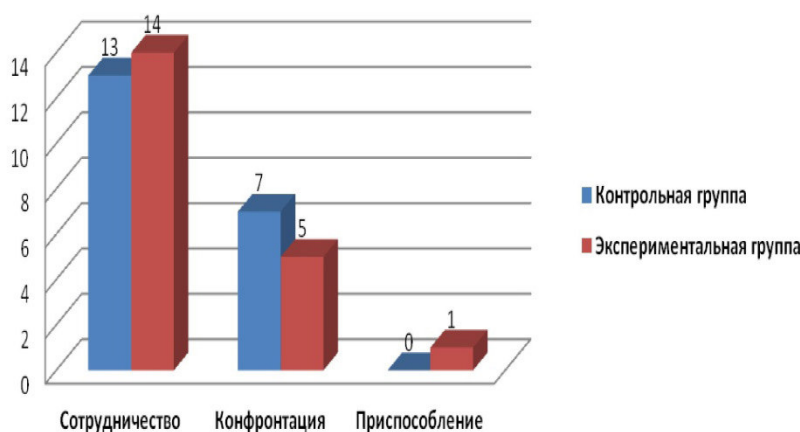


Рисунок 1. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием позитивного аффективного фактора

Перейдем к результатам выбора стратегий при воздействии аффективного фактора. Результаты выбора стратегий контрольной группой и первой экспериментальной группой под воздействием позитивного аффективного фактора представлены на Рис. 1. Он показывает, что в первой экспериментальной группе при индукции позитивных эмоций 14 из 20 испытуемых выбрали стратегию сотрудничества. В контрольной группе стратегию сотрудничества выбрали 13 испытуемых. Стратегию конфронтации в экспериментальной группе выбрали пять испытуемых, в контрольной группе — семь. В экспериментальной группе одним испытуемым была выбрана стратегия приспособления. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.001$).

При воздействии негативного аффективного фактора стратегии конфронтации и сотрудничества во второй экспериментальной группе выбрали по 10 испытуемых (Рис. 2). Однако стратегию конфронтации испытуемые экспериментальной группы выбирают чаще, чем испытуемые контрольной группы, а стратегию сотрудничества, наоборот, реже. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.01$).

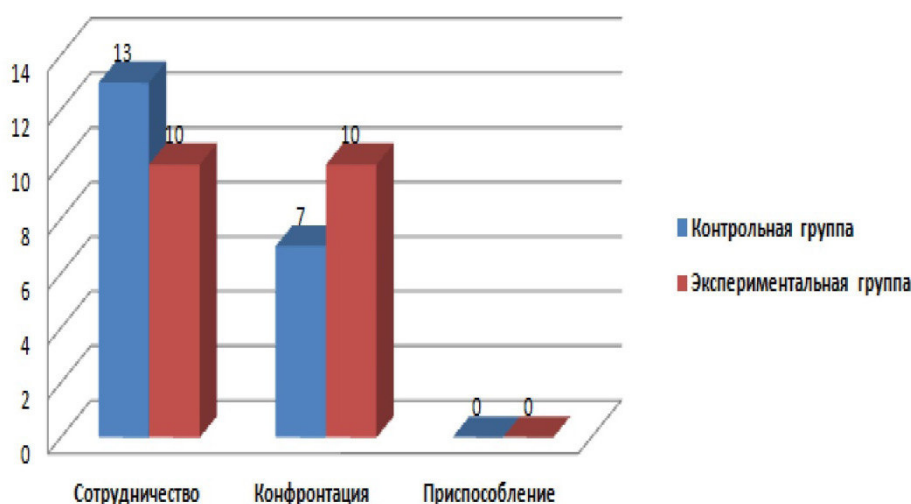


Рисунок 2. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием негативного аффективного фактора

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что первая гипотеза исследования о влиянии аффективного фактора на принятие организационных решений о выборе стратегий взаимодействия подтвердилась. Позитивные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии сотрудничества, в то время как негативные эмоции увеличивают вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации.

Рассмотрим результаты выбора стратегий при воздействии ситуативного фактора. В третьей экспериментальной группе под воздействием ситуативного фактора в качестве дефицита времени восемь испытуемых из 20 них выбрали стратегию сотрудничества, 11 испытуемых — стратегию конфронтации, а один — стратегию приспособления (Рис. 3).

Таким образом, в сравнении с результатами выбора стратегий в контрольной группе, количество испытуемых, выбравших стратегию конфронтации под воздействием дефицита времени, увеличилось, а количество испытуемых, выбравших сотрудничество, наоборот, уменьшилось. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.019$). Это позволяет нам подтвердить вторую гипотезу исследования о том, что при дефиците времени увеличивается вероятность принятия решения в пользу стратегии конфронтации или приспособления.

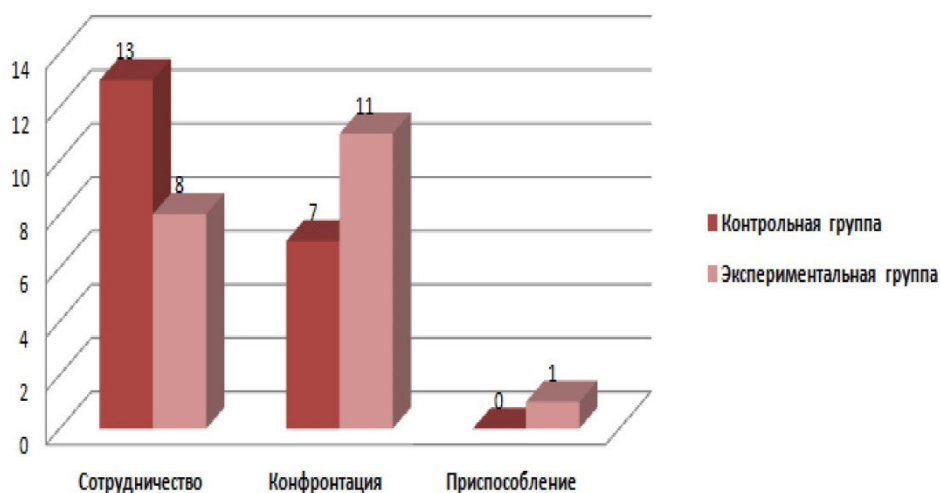


Рисунок 3. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием ситуативного фактора

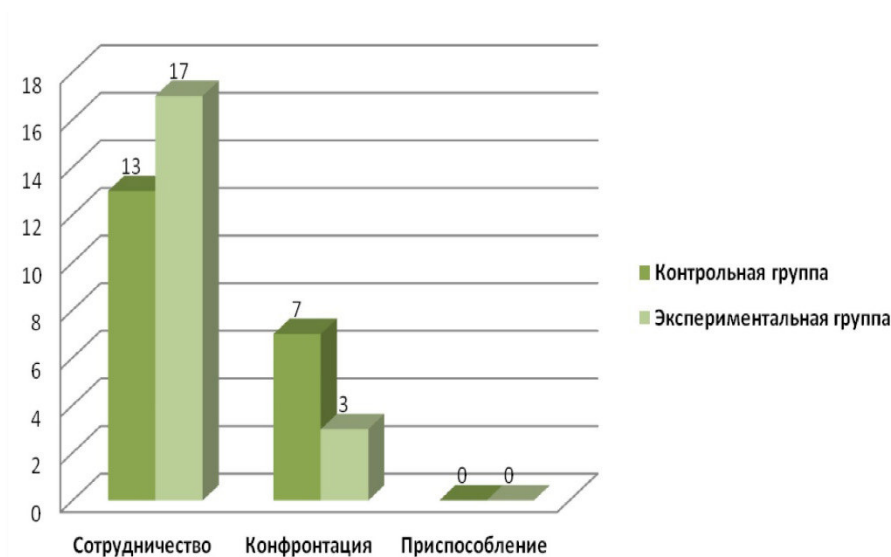


Рисунок 4. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

Перейдем к результатам выбора стратегий при воздействии когнитивного фактора. Как уже отмечалось выше, для определения влияния когнитивной установки на выбор стратегий взаимодействия были сформированы две экспериментальные группы. В четвертой экспериментальной группе установка была направлена на то, что оппонент выберет стратегию сотрудничества, а в пятой экспериментальной группе установка была направлена на то, что оппонент выберет стратегию конфронтации.

Как показали результаты исследования, в четвертой экспериментальной группе стратегию сотрудничества выбрали 17 испытуемых, что больше, чем в контрольной группе (Рис. 4). Стратегию конфронтации выбрали трое испытуемых, при этом в контрольной группе ее предпочли семь испытуемых. Данные различия были подтверждены статистически (критерий χ^2 , $p = 0.01$). Следовательно, гипотеза-следствие о том, что при формировании установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, повышается вероятность выбора именно этой стратегии, подтвердилась.

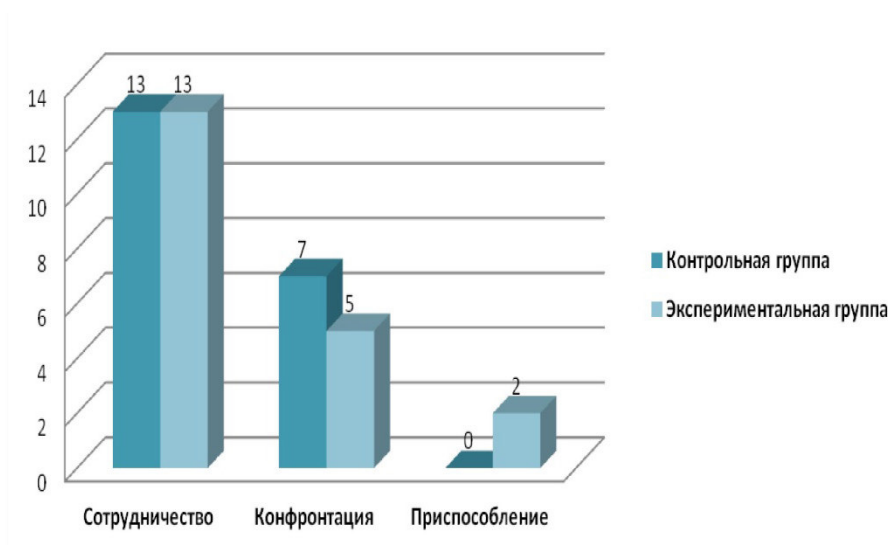


Рисунок 5. Сравнение выбора стратегий в контрольной группе и экспериментальной группе под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

В пятой экспериментальной группе стратегию сотрудничества выбрали 13 испытуемых, как и в контрольной группе, а стратегию конфронтации в экспериментальной группе выбрали пять испытуемых, тогда как в контрольной группе — семь испытуемых (Рис. 5). Статистически значимые различия не были выявлены (критерий χ^2 , $p = 0.125$). Таким образом, гипотеза-следствие о том, что при формировании когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации, увеличивается вероятность выбора именно этой стратегии, не подтвердилась.

Таблица 4. Ассоциации испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

№ испытуемого	Ассоциации
1	Сила, активность, дружба
2	Благополучие, энергия, душа
3	Веселье, ум, цель
4	Дебаты, справедливость, честность
5	Открытость, предприимчивость, добро
6	Доброта, справедливость, покой
7	Офис, переговоры, расчет
8	План, стратегия, график
9	«Свой человек», «рубаха-парень», простота
10	Легкость, сговорчивость, уверенность
11	Развитие, прогресс, динамика
12	Рост, производительность, работоспособность
13	Уважение, демократия, мягкость
14	Коллектив, доверие, открытость
15	Руководитель, мир, спокойствие
16	Рассудительность, центр, внимание;
17	Границы, достижение, доверие
18	Уверенность, забота, открытость
19	Цель, решение, объединение
20	Организации, забота, прогресс

Как уже отмечалось в описании процедуры эксперимента, для фиксации когнитивной установки после выбора стратегии взаимодействия каждый из испытуемых четвертой и пятой экспериментальных групп формулировал три ассоциации относительно своего оппонента. Предполагалось, что полученные ассоциации должны быть связаны с тем описанием, которое изначально давалось каждому испытуемому для того, чтобы проверить соответствие сформированной установки относительно личностных особенностей оппонента и дальнейшего выбора стратегий в «дилемме заключённых». В Таблице 4 представлены ассоциации, которые были сформулированы 20 испытуемыми четвертой экспериментальной группы, в Таблице 5 — испытуемыми пятой экспериментальной группы.

Таблица 5. Ассоциации испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

№ испытуемого	Ассоциации
1	Упрямство, предубеждение, корысть
2	Алчность, трупы, война
3	Ложь, предательство, амбиции
4	Зависть, гордыня, эгоизм
5	Безжалостность, гнев, злость
6	Самолюбие, отвержение, зависть
7	«Москоу-сити», пирамида, предательство
8	Ухмылка, выгода, стена
9	Ди Каприо, злодей, сложности
10	Мерзость, одиночество, эгоизм
11	Диктат, напор, решимость
12	Жесткость, рост, динамика
13	Беспринципность, авторитаризм, страх
14	Цель, эгоизм, подчинение
15	Недовольство, непослушание, авторитет
16	Руководитель, напряжение, угрозы
17	Борьба, коварство, унижение
18	Иерархия (в организации), уничтожение, взрыв
19	Пистолет, захват, оппозиция
20	Страх, безвыходность, конфликт

Для анализа данных, полученных с помощью метода направленных ассоциаций, был использован контент-анализ. В соответствии с контекстом исследования в основу анализа были положены следующие смысловые категории:

Категория А: «Условия взаимодействия оппонентов»;

Категория Б: «Личностные качества оппонента»;

Категория В: «Состояние взаимодействия оппонентов»;

Категория Г: «Метафорические высказывания» — ассоциации, которые не вошли в предыдущие категории, но значимы при качественном анализе результатов.

Результаты проведённого контент-анализа содержания словесных выражений, ассоциируемых испытуемыми со своим оппонентом под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества, представлены в таблице 6, а под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации — в таблице 7.

Таблица 6. Результаты контент-анализа содержания ассоциаций испытуемых относительно оппонента под влиянием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества

Категория	Индикаторы	Частота упоминаний
А: Условия взаимодействия оппонентов	Справедливость, честность, простота, доверие, забота, открытость, покой, уважение, легкость, сговорчивость, простота, активность	12 (41,3%)
Б: Личностные качества оппонента	Мягкость, открытость, уверенность, предприимчивость, рассудительность	5 (17,2%)
В: Состояние взаимодействия оппонентов	Мир, решение, развитие, рост, переговоры, дружба, объединение, прогресс, динамика	9 (31,2%)
Г: Метафорические высказывания	«Свой человек», «рубаха-парень», душа	3 (10,3%)

Таким образом, результаты контент-анализа показывают, что установка относительно оппонента в моделируемой ситуации была сформирована в соответствии с заданным описанием. Другими словами, при прочтении личностного описания о том, что оппонент склонен к выбору стратегии сотрудничества, формировалась соответствующая установка. Содержание ассоциаций подтверждают этот вывод, так как в категории «личностные качества» многие испытуемые отмечали такие качества, как открытость, доброта, честность, доверие. В категории «условия взаимодействия оппонентов» были отмечены такие характеристики, как сговорчивость, дружба, переговоры, развитие отношений и другие.

Таблица 7. Контент-анализ ассоциаций испытуемых относительно оппонента под воздействием когнитивной установки, направленной на выбор стратегии конфронтации

Категория	Ассоциации	Частота упоминаний
А: Условия взаимодействия оппонентов	Жесткость, диктат, напор, решимость, сложность, недовольство, непослушание, предательство, одиночество, захват, отвержение, взрыв, унижение, уничтожение	14 (36,8%)
Б: Личностные качества оппонента	Зависть, эгоизм, корысть, ухмылка, алчность, беспринципность, безжалостность, гнев, злость, упрямство, самолюбие, злодей	12 (31,5%)
В: Состояние взаимодействия оппонентов	Война, борьба, конфликт, подчинение, страх, безвыходность, авторитет, унижение, динамика, выгода	10 (26,3%)
Г: Метафорические высказывания	Предубеждение, амбиции	2 (5,2%)

Что касается установки на выбор оппонентом стратегии конфронтации в силу своих личностных качеств, то результаты контент-анализа показывают, установка была сформирована в соответствии с заданным стимульным материалом. Этот вывод подтверждается тем фактом, что в категории «личностные качества» были выделены такие характеристики, как эгоизм, корысть, безжалостность, беспринципность, самолюбие. В категории «условия взаимодействия оппонентов» были выделены такие характеристики, как война, борьба, конфликт, унижение, страх и другие. Следовательно, можно сделать вывод о том, что сформированные ассоциации действительно имеют качественное отличие друг от друга.

Обсуждение

В ходе проведенного исследования было установлено, что на принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределенности оказывает влияние эмоциональное состояние оппонентов. В частности, полученные результаты

свидетельствуют о том, что просмотр позитивного видеоматериала первой экспериментальной группой оказал влияние на выбор её участниками стратегии сотрудничества. Это можно объяснить тем, что при просмотре позитивного видеоматериала эмоциональное состояние испытуемых улучшилось, что способствовало их желанию идти на контакт со своим оппонентом, а не принимать конфронтационную позицию. При просмотре негативного видеоматериала формировался негативный эмоциональный настрой, и при принятии решения в «дилемме заключённых» испытуемые были настроены агрессивно и враждебно по отношению к своему оппоненту. Поэтому они не выбирали стратегию сотрудничества, а предпочитали максимизировать свой выигрыш путём конфронтации. Это вывод согласуется с результатами ранее проведённых нами исследований влияния аффективного фактора на процесс принятия решения (Хачатурова, Федотова, 2015).

Кроме того, результаты проведённого исследования подтверждают вывод, сделанный К. Олредом и коллегами, которые отмечали, что при негативном эмоциональном настрое человек склонен к достижению своих личных интересов и целей и не заинтересован в прояснении позиции своего оппонента (Allred et al., 1997). Следовательно, в ситуациях наподобие «дилеммы заключённых», он выбирает стратегию с максимальным собственным выигрышем и минимальным выигрышем своего оппонента, то есть ориентируется только на собственные интересы. Таким образом, негативное эмоциональное состояние определяет эгоцентричность поведения человека (Forgas & Cromer, 2004).

В экспериментах К. Андерсона и Л. Томпсона были получены результаты, свидетельствующие о том, что при негативном эмоциональном настрое увеличивается вероятность выбора иррациональных стратегий (Anderson & Thompson, 2004). В условиях нашего эксперимента менее рациональным является исход, который соответствует выбору стратегии конфронтации, так как оппонент рискует получить максимальную прибыль, не зная, что выберет его оппонент. Таким образом, полученные результаты нашего исследования подтверждают предположение, что при негативных эмоциях оппонент склонен к менее рациональному выбору стратегий взаимодействия в условиях неопределённости.

Важно отметить, что под воздействием эмоций изменяются когнитивные процессы, например, снижается способность к критическому восприятию и осмыслению информации. Таким образом, качество обработки информации меняется на фоне эмоционального подъема. В нашем случае снижалось качество анализа условий «дилеммы заключённых», что оказывало влияние на дальнейший выбор стратегий. С. Чуанг и Х. Ли по результатам своих исследований отмечали, что при негативном эмоциональном состоянии сотрудник склонен идти на риск. В условиях «дилеммы заключённых» выбор исхода с максимальной личной выгодой и минимальным выигрышем оппонента, то есть выбор стратегии конфронтации, является неоправданно рискованным решением (Chuang & Lin, 2007). В ситуации, когда сотрудник позитивно эмоционально настроен, ориентирован на достижение не только своих целей, но и склонен рассматривать и учитывать позицию и мнение своего оппонента, он чаще выбирает стратегию сотрудничества, где исход равнозначный как для одной, так для другой стороны.

В нашем исследовании также рассматривались ситуативные факторы принятия организационных решений о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределённости. В нашем эксперименте в качестве ситуативного фактора было выбрано ограничение времени. Мы предположили, что при дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации и уменьшается вероятность выбора стратегии сотрудничества. Полученные результаты подтвердили выдвинутые гипотезы. Ряд авторов также отмечают, что нехватка времени является важным фактором в процессе любого принятия решения, а тем более в

условиях нехватки полноценной информации об оппоненте (Druckman, 1994; Mosterd & Rutte, 2000).

Исследователи придерживаются мнения, что оптимальным исходом в решении «дилеммы заключённых» является выбор стратегии сотрудничества, при которой каждый оппонент получает средний равный выигрыш. Однако чтобы это понять, испытуемому необходимо достаточное время. Поэтому при нехватке времени оппонент не успевает до конца понять специфику задачи, а свой выбор основывает только на поверхностно обработанной информации. Таким образом, оппонент будет стремиться к выбору максимально выгодного решения. В условиях нашего эксперимента этот выбор соответствует стратегии конфронтации с максимальным собственным выигрышем. Именно поэтому большинство оппонентов предпочли выбрать стратегию с максимальной, на первый взгляд, выгодой, то есть конфронтацию, игнорируя приоритеты другой стороны. Таким образом, сотрудник руководствовался тем, что если ему не хватает времени, то он должен максимизировать свои достижения и не остаться в проигрыше. Этот факт был доказан в некоторых других исследованиях (Usunier, 2003).

Другими словами, при ограничении времени изменяется восприятие условий задачи, следовательно, испытуемые не смогли качественно подойти к анализу информации, определить основные достоинства и недостатки каждой стратегии. Поэтому выбрали наиболее выгодную, на их первый взгляд, стратегию взаимодействия — стратегию конфронтации (Lewicki, Saunders, & Minton, 1999).

По результатам нашего исследования когнитивный компонент установки, направленной на выбор стратегии сотрудничества и конфронтации, в данных экспериментальных условиях оказал влияние на поведение оппонентов. Результаты эксперимента позволили нам частично подтвердить наше предположение. Как уже отмечалось, для формирования когнитивной установки использовалось письменное описание личностных характеристик оппонента по взаимодействию. Так как оппоненты не были знакомы друг с другом, предполагалось, что первая информация о человеке сформирует определённое представление о нем, что в последствие окажет влияние на выбор исхода в «дилемме заключённых». По мнению Ф. Зимбардо, важную роль в формировании установки играет «эффект первичности» (Зимбардо, Ляйппе, 2006). Результаты исследования показали, что сформированная когнитивная установка действительно оказала влияние на выбор стратегии сотрудничества, но не оказала влияние на выбор стратегии конфронтации.

На наш взгляд, одной из причин неподтверждения гипотезы является тот факт, что при прочтении личностного описания у испытуемых сформировалась негативное эмоциональное отношение к своему оппоненту, то есть чувство страха, как свидетельствуют данные контент-анализа. Поэтому ряд испытуемых выбрали стратегию приспособления, а не конфронтации, не желая конфликтовать со своим оппонентом.

Ф. Зимбардо отмечал, что формирование когнитивной установки не является быстрым процессом. Чтобы сформировалась установка, информация должна пройти несколько этапов: восприятие, анализ, фиксация информации, а также ее обработка. Если один из этих этапов выпадет, то уменьшается вероятность формирования стойкой когнитивной установки (Зимбардо, Ляйппе, 2006). Этот вывод позволяет нам предположить, что в группе с установкой на выбор стратегии конфронтации произошел сбой на одном из этапов восприятия информации. Возможно, это связано с тем, что при прочтении личностного описания оппонента, склонного к конфронтации, у испытуемого произошла проекция на свои личностные переживания или страхи. Поэтому он пытался «защититься» от своего оппонента, выбирая стратегии приспособления или сотрудничества.

Что касается выбора стратегии сотрудничества, то, на наш взгляд, предъявленное описание оказало влияние на выбор стратегии сотрудничества, так как у испытуемого сформировалось позитивное впечатление о своем оппоненте. Поэтому сотрудник в нашем эксперименте, понимая, что его оппонент выберет эту же стратегию в силу своих личностных особенностей, выбирал стратегию сотрудничества, чтобы остаться в оптимальной выигрышной ситуации. Результаты проведенного контент-анализа показывают, что в условиях проведенного эксперимента при установке, направленной на выбор стратегии сотрудничества, личностное описание имело более высокую значимость для испытуемых по сравнению с той информацией, которую они прочитали в личностном описании, направленном на выбор стратегии конфронтации. Кроме того, в ряде исследований отмечается тот факт, что формирование установки будет более сильным, если напрямую познакомиться с объектом, относительно которого формируется установка. Таким образом, когнитивная установка является мощным фактором в определении поведенческих паттернов человека (Zanna & Rempel, 1988).

Выводы

Полученные в итоге проведенного экспериментального исследования факторов организационного решения о выборе стратегии взаимодействия в условиях неопределённости результаты позволяют нам сделать следующие выводы.

1. В ситуации принятия организационных решений позитивный аффективный фактор оказывает влияние на выбор стратегии сотрудничества, а негативный аффективный фактор оказывает влияние на выбор стратегии конфронтации.
2. При дефиците времени увеличивается вероятность выбора стратегии конфронтации.
3. Когнитивная установка, направленная на выбор стратегии сотрудничества, увеличивает вероятность выбора этой стратегии. Когнитивная установка, направленная на выбор стратегии конфронтации, не оказывает влияние на выбор данной стратегии.

Ограничения и перспективы будущих исследований

Представленное в статье исследование имело ряд ограничений. Прежде всего, особого дополнительного контроля требует воздействие позитивного и негативного эмоционального фактора. С точки зрения возникновения у испытуемых эмоций нужной валентности, возможным решением может быть персональный подбор позитивного и негативного видеоматериала для каждого испытуемого в соответствии с его предпочтениями. Например, до начала эксперимента целесообразно опросить испытуемых об их любимых комедийных фильмах, шоу и телепередачах, а также о видеосюжетах, вызывающих у них чувство страха или отвращения. Полученные результаты опроса позволят смонтировать соответствующий видеоматериал, при просмотре которого увеличится вероятность формирования у испытуемого позитивных или негативных эмоций.

Еще одним возможным ограничением нашего исследования может быть выбор установки в качестве когнитивного фактора. Установка сама по себе имеет три компонента — аффективный, поведенческий и когнитивный. Для нивелирования воздействия аффективного компонента установки мы предъявляли испытуемым описание своего оппонента в максимально нейтральной форме, для чего использовали напечатанный текст. Однако для большей чистоты эксперимента в наших будущих исследованиях мы планируем сосредоточиться на воздействии других когнитивных факторов на принятие организационных решений.

Возможным направлением исследований в созданных нами экспериментальных условиях может быть изучение влияния индивидуальных различий на выбор той или иной стратегии взаимодействия. Среди личностных особенностей, оказывающих влияние на принятие организационных решений о выборе стратегии взаимодействия, стоит особо выделить уровень притязаний, особенности мотивационной сферы, личностные ориентации, темперамент, а также жизнестойкость, временную перспективу и самооффективность. Особый интерес с точки зрения используемого экспериментального плана представляют гендерные и возрастные аспекты принятия организационных решений.

Кроме того, интересным представляется изучение модели факторов принятия решений Л. Томпсон, Д. Ванг и Б. Джуня с точки зрения других уровней. Помимо уже упомянутых индивидуального и межличностного уровней принятия организационных решений могут быть изучены организационный и групповой уровни. Их влияние может быть исследовано в аспекте приверженности и лояльности сотрудника к организации и своей группе, несении своих ценностей и ценностей группы, а также групповой идентичности и уровне конформизма.

На основе полученных нами результатов может быть сформулирован ряд практических рекомендаций и программа социально-психологического тренинга для сотрудников организаций.

Литература

- Зимбардо, Ф., Лайппе, М. (2006). *Социальное влияние*. СПб.: Питер.
- Карпов, А. В. (2005). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Кеннеди, Г. (2007). *Договориться можно обо всем. Как добиваться максимума в любых переговорах*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Муздыбаев, К. (2007). Социальные дилеммы и способы их решения. *Журнал социологии и социальной антропологии*, 10(2), 99–121.
- Осин, Е. Н. (2012). Измерение позитивных и негативных эмоций: разработка русскоязычного аналога методики PANAS. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 9(4), 91–110.
- Хачатурова, М. Р., Федотова, Ж. Э. (2015). Влияние аффективного, когнитивного и ситуативного факторов на принятие решения в переговорах (на примере «дилеммы заключённых»). *Психологическая наука и образование*, 20(1), 38–48.
- Allred, K., Mallozzi, J., Matsui, F. C., & Raia, C. (1997). The Influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 70, 175–187.
- Anderson, C., Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125–139.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley and Sons.
- Brewer, M. B., Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 543–549.
- Busemeyer, J. R. (1985). Decision making under uncertainty: a comparison of simple scalability, fixed-sample, and sequential-sampling models. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11, 538–564.
- Chuang, S. C., Lin, H. M. (2007). The effect of induced positive and negative emotion and openness-to-feeling in student's consumer decision making. *Journal of Business and Psychology*, 22, 65–78.
- De Cremer, D., Snyder, M., Dewitte, S. (2001). The less I trust, the less I contribute (or not): the effect soft rust, account ability and self monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93–107.

- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation: a meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507–556.
- Dugatkin, L. A. (1997). *Cooperation Among Animals: An Evolutionary Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Forgas, J. P., Cromer, M. (2004). On being sad and evasive: affective influences on verbal communication strategies in conflict situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 511–518.
- Freund, T., Kruglanski, A. W., Shpitzaizen, A. (1985). The Freezing and Unfreezing of Impressionable Primacy: Effects of Need for Structure and the Fear of Invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 479–487.
- Herre, E. A., Knowlton, N., Mueller, U. G., Rehner, S. A. (1999). The evolution of mutualisms: exploring the paths between conflict and cooperation. *Trends in Ecology and Evolution*, 14(2), 49–53.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66–91.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 315–318.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Koole, S. L., Jager W., Van den Berg A. E., Vlek, C. A. J., Hofstee, W. K. B. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289–301.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: *Trust in organizations: Frontier of theory and research* (357–389). Thousand Oaks: Sage.
- Leippe, M. R. & Elkin, R. A. (1987). When motives clash: issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 269–278.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: MacGraw Hill Companies.
- Lynn, M., Oldenquist, A. (1986). Egoistic and non-egoistic motives in social dilemmas. *American Psychologist*, 41, 529–534.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., Thompson, L. L. (2002). Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89–100.
- Mosterd, I., Rutte C. G. (2000). Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 227–247.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 534–552.
- Poppe, M., Valkenberg, H. (2003). Effects of gain versus loss and certain probable outcomes on social value orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33, 331–337.
- Raub, W. Weesie, J. (2000). Trust via hostages. *Analyse and Kritik*, 22, 19–43.
- Ross, L. (1988). Situationist perspectives on the obedience experiments. Review of A. G. Miller's *The obedience experiments*. *Contemporary Psychology*, 33, 101–104.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Thompson, L. L., Wang, J., Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview.

- Usunier, J.-C. (2003). The role of time in international business negotiations. In: Pervez, N. Ch., Usunier J.-C. (Eds.) *International business negotiations*. Pergamon, Oxford.
- Van Lange, P. A., Otten, W., De Bruin E. M. N., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Young, D. L., Goodieb, A. S., Hallb, D. B. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Journal of organizational behavior and human decision process*, 118, 180–188.
- Zanna, M. P., Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In: Bar-Tal, D. and Kruglanski, A. W. (Eds.) *The social psychology of knowledge* (315–334). Cambridge, England: Cambridge University Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Factors of Organizational Decision-Making about the Choice of Interaction Strategies under Conditions of Uncertainty

Zhanna FEDOTOVA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Milana KHACHATUROVA

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. The process of organizational decision-making depends on a number of factors. We present the results of our experimental study based on L. Thompson, J. Wang, and B. Gunia's level model of decision-making factors (Thompson, Wang, & Gunia, 2010). We considered interpersonal level of organizational decision-making process, thus, the aim of the study was to investigate the affective, situational, and cognitive factors of organizational decision-making about the choice of interaction strategies under conditions of uncertainty. *Methodology.* We describe the results of the experiment in which the process of decision-making about the choice of interaction strategies was modeled with the help of "Prisoners' Dilemma" from the game theory. In addition, we used the adapted version of PANAS technique (Positive Affect and Negative Affect Scale) to diagnose a person's emotional state (Osin, 2012). The study involved 120 subjects, 69 women and 51 men, employees of Russian organizations, mean age was 36.8 years. All subjects were divided into six groups of 20 examinees — one control group and five experimental groups. *Findings.* The results showed that the affective factor of both positive and negative valence influences the choice of the interaction strategy. The positive emotions increase the likelihood of a decision in favor of a cooperation strategy ($\chi^2, p = 0.001$), the negative emotions increase the probability of the choice of a confrontation strategy ($\chi^2, p = 0.01$). Time shortage as the situational factor influences the employees' choice of confrontation strategy ($\chi^2, p = 0.019$). In forming the attitude, aimed at the choice of a cooperation strategy, the likelihood of a decision-making in accordance with this attitude increases ($\chi^2, p = 0.01$). The other way, in forming the attitude, aimed at the choice of a cooperation strategy, the likelihood of a decision-making in accordance with this attitude does not change ($\chi^2, p = 0.125$). *Value of the results.* On the basis of these results a number of practical recommendations and a program of psychological training for employees can be formulated.

Keywords: organizational decision making, cognitive, affective, situational factors, cooperation and confrontation strategies.

References

- Allred, K., Mallozzi, J., Matsui, F. C., & Raia, C. (1997). The Influence of anger and compassion on negotiation performance. *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 70, 175–187.
- Anderson, C., Thompson, L. L. (2004). Affect from the top down: how powerful individuals' positive affect shapes negotiations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 125–139.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. New York: John Wiley and Sons.

- Brewer, M. B., Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: effects of social identity, group size and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 543–549.
- Bussemeyer, J. R. (1985). Decision making under uncertainty: a comparison of simple scalability, fixed-sample, and sequential-sampling models. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 11, 538–564.
- Chuang, S. C., Lin, H. M. (2007). The effect of induced positive and negative emotion and openness-to-feeling in student's consumer decision making. *Journal of Business and Psychology*, 22, 65–78.
- De Cremer, D., Snyder, M., Dewitte, S. (2001). The less I trust, the less I contribute (or not): the effect soft rust, account ability and self monitoring in social dilemmas. *European Journal of Social Psychology*, 31, 93–107.
- Druckman, D. (1994). Determinants of compromising behavior in negotiation: a meta-analysis. *Journal of Conflict Resolution*, 38, 507–556.
- Dugatkin, L. A. (1997). *Cooperation Among Animals: An Evolutionary Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Forgas, J. P., Cromer, M. (2004). On being sad and evasive: affective influences on verbal communication strategies in conflict situations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 511–518.
- Freund, T., Kruglanski, A. W., Shpitzaizen, A. (1985). The Freezing and Unfreezing of Impressionable Primacy: Effects of Need for Structure and the Fear of Invalidity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 11, 479–487.
- Herre, E. A., Knowlton, N., Mueller, U. G., Rehner, S. A. (1999). The evolution of mutualisms: exploring the paths between conflict and cooperation. *Trends in Ecology and Evolution*, 14(2), 49–53.
- Karpov, A. V. (2005). *Psikhologiya menedzhmenta* [Psychology of management]. M.: Gardariki.
- Kelley, H. H., & Stahelski, A. J. (1970). Social interaction basis of cooperators' and competitors' beliefs about others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 66–91.
- Kennedy, G. (2007). *Dogovorit'sya mozhno obo vsem. Kak dobivat'sya maksimuma v lyubykh peregovorakh* [You can agree on everything. How to achieve the maximum in any negotiations]. M.: Alpina Biznes Buks.
- Khachaturova, M. R., Fedotova, Zh. E. (2015). Vliyanie affektivnogo, kognitivnogo i situativnogo faktorov na prinyatie resheniya v peregovorakh (na primere «dilemmy zaklyuchennykh») [Influence of affective, cognitive and situational factors on decision making in negotiations (on the example of the "prisoner dilemma")]. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie*, 20(1), 38–48.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1975). Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions. *Psychological Reports*, 37, 315–318.
- Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.
- Koole, S. L., Jager W., Van den Berg A. E., Vlek, C. A. J., Hofstee, W. K. B. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 289–301.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. In: *Trust in organizations: Frontier of theory and research* (357–389). Thousand Oaks: Sage.
- Leippe, M. R. & Elkin, R. A. (1987). When motives clash: issue involvement and response involvement as determinants of persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(2), 269–278.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual Review of Psychology*, 66, 799–823.

- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Minton, J. W. (1999). *Negotiation*. Boston: MacGraw Hill Companies.
- Lynn, M., Oldenquist, A. (1986). Egoistic and non-egoistic motives in social dilemmas. *American Psychologist*, 41, 529–534.
- Morris, M., Nadler, J., Kurtzberg, T., Thompson, L. L. (2002). Schmooze or lose: social friction and lubrication in e-mail negotiations. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(1), 89–100.
- Mosterd, I., Rutte C. G. (2000). Effects of time pressure and accountability to constituents on negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 227–247.
- Muzdybaev, K. (2007). Sotsial'nye dilemmy i sposoby ikh resheniya [Social dilemmas and ways to solve them]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, 10(2), 99–121.
- Osin, E. N. (2012). Izmerenie pozitivnykh i negativnykh emotsii: razrabotka russkoyazychnogo ana-loga metodiki PANAS [Measurement of positive and negative emotions: development of the Russian-language analogue of the PANAS methodology]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki*, 9(4), 91–110.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Johnson, E. J. (1988). Adaptive strategy selection in decision making. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 534–552.
- Poppe, M., Valkenberg, H. (2003). Effects of gain versus loss and certain probable outcomes on social value orientations. *European Journal of Social Psychology*, 33, 331–337.
- Raub, W. Weesie, J. (2000). Trust via hostages. *Analyse and Kritik*, 22, 19–43.
- Ross, L. (1988). Situationist perspectives on the obedience experiments. Review of A. G. Miller's The obedience experiments. *Contemporary Psychology*, 33, 101–104.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Thompson, L. L., Wang, J., Gunia, B. C. (2010). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, 61, 491–515.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder: Westview.
- Usunier, J.-C. (2003). The role of time in international business negotiations. In: Pervez, N. Ch., Usunier J.-C. (Eds.) *International business negotiations*. Pergamon, Oxford.
- Van Lange, P. A., Otten, W., De Bruin E. M. N., Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: Theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 733–746.
- Young, D. L., Goodieb, A. S., Hallb, D. B. (2012). Decision making under time pressure, modeled in a prospect theory framework. *Journal of organizational behavior and human decision process*, 118, 180–188.
- Zanna, M. P., Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In: Bar-Tal, D., Kruglanski, A. W. (Eds.) *The social psychology of knowledge* (315–334). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Zimbardo, F., Leippe, M. (2006). *Sotsial'noe vliyanie* [Social influence]. SPb.: Piter.



Индустриально-организационная психология: тупик или новый виток развития?¹

Дениз ОНЕС

Университет Миннесоты, Миннеаполис, США

Роберт КАЙЗЕР

Кайзер Лидершип Солюшенс; Журнал консультативной психологии: практика и исследования, Гринсборо, США

Томас ЧАМОРО-ПРЕМУЗИК

*Хоган Ассессмент Системс Тулса; Колумбийский Университет, Нью-Йорк, США
Лондонский Университетский Колледж, Лондон, Великобритания*

Сисек СВЕНССОН

Коммс Мультилингвал Лимитед, Инсом, Великобритания

Перевод с англ. Марии Колос, Алексея Климова

Научная редакция перевода — В. А. Штроо

Работа важна. Благодаря работе общество делает все важные вещи, преимущественно через организации — бизнес-корпорации, некоммерческие организации, правительственные структуры и так далее (Hogan & Chamorro-Premuzic, 2013). На работе люди проводят большую часть своей жизни, она в значительной мере создает их ощущение себя. Рабочие группы обеспечивают социальную идентичность, место в социальной иерархии определяет статус, а сложные рабочие задачи дают возможность быть творческими и инновационными. Более чем какая-либо другая научная дисциплина, индустриальная/организационная психология (ИО психология) сфокусирована на глубоком понимании и улучшении работы как важного аспекта жизни. Нет необходимости перечислять весь исторический вклад ИО психологии, достаточно упомянуть наиболее важные исследования: повышение организационной и личной эффективности, улучшение условий труда и обогащение содержания работы, важность справедливости на рабочем месте — этого будет более чем достаточно. ИО психология, возможно, сейчас наиболее актуальна, чем когда-либо — для жизни на работе, организаций и общества в целом. Но вот в чём проблема: мы видим, как эта область исследований теряет свой путь, рискуя утратить экспертную позицию в отношении работающих людей и уступить поле деятельности специалистам других профессий, обладающих лучшим маркетинговым подходом и деловой хваткой. Без фундаментальной переориентации взглядов ИО психология рискует получить второстепенный статус в организациях: технократы, когда их приглашают, применяют свои подходы без понимания содержания и части важных решений. Статья резюмирует наши опасения по поводу текущего статуса ИО психологии

¹ Источник: Ones, D. S., Kaiser, R. B., Chamorro-Premuzic, T., Svensson, C. Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way? *TIP (The Industrial-Organizational Psychologist)*, 54(4), 2017, 67–74. Публикуется с разрешения редакции журнала TIP.

(и академической, и прикладной). Наша задача — понять, как возвращение к идеалу учёного-практика, казалось бы, забытому, поможет этой профессии вернуться на путь обретения востребованности, уважения и влияния в мире труда².

Ключевые слова: индустриально-организационная психология; психологическая наука; организационная практика; модель учёного-практика.

Тревожные тенденции

На наш взгляд, ИО психология за последние годы развивалась в направлении, губительном для дисциплины. Вот некоторые наиболее тревожные тенденции:

- чрезмерное внимание к теории;
- распространение и закрепление тривиальных методологических мелочей;
- сдерживание исследований и репрессия инноваций;
- нездоровая одержимость публикационной активностью и игнорирование практических результатов.
- склонность отвлекаться на причуды;
- растущая привычка к утрате реального влияния в других областях.

Чрезмерное внимание к теории

ИО психологи тяготеют к проверке больших (порой даже грандиозных) теорий, которые вносят ничтожно малый вклад в развитие этой области научного знания. Усилия зачастую направлены во имя науки, но они носят чисто академический характер. Наука сосредоточена на знании. Само слово «наука» (*science*) происходит от латинского *“scientia”* — что буквально означает «знание». Научные знания о конкретном феномене рождаются из многочисленных измерений, исследований и экспериментов. С этой точки зрения, учёные — это специалисты, занимающиеся сбором и сопоставлением информации, как правило, в количественной форме. Поль Миль раз и навсегда развеял ошибочное представление о том, что мы в рамках так называемых «мягких социальных наук» (*soft social sciences*) проверяем теории хотя бы приблизительно подобно тому, как это происходит в точных науках (Meehl, 1967; 1978). Напротив, ошибочная вера в то, что мы подчинены теории, по мнению П. Милия, привела нас к формализации бесполезного ритуала тестирования и опровержения статистических гипотез, про которые еще до начала тестирования известно, что они на 99% ложны (Glass, 2000).

Следует напомнить о чрезмерном энтузиазме по поводу теории, которая доминирует в области ИО психологии. Разумеется, теория необходима для объяснения, и, как сказал Курт Левин: «нет ничего практичнее, чем хорошая теория» (Lewin, 1943). Но теория ради теории — это неверная избыточная модель (Campbell & Wilmot, in press; Hambrick, 2007).

«Смирительная рубашка» методологии

Сосредоточение на методологических мелочах приводит к тому, что ИО психология становится всё более и более точной в том, что всё менее и менее важно. Положительная сторона

² Авторы статьи отмечают, что сами являются учёными-практиками и осуществляют различные виды деятельности в науке (как учёные, авторы публикаций, редакторы журнала), и в практике (как консультанты и наставники, исполнительные директора, предприниматели, публичные спикеры, организаторы обучения). Работа в этих двух сферах даёт им богатый опыт, который всё реже встречается в ИО психологии. (Прим. пер.)

этой тенденции заключается в том, что эта научная область достигла высокого уровня методологической строгости. Например, если сопоставить типичные методологические особенности лучших публикаций в таких журналах, как «Журнал прикладной психологии» (Journal of Applied Psychology) или «Психология персонала» (Personnel Psychology), в сфере ИО психологии за последние 50 лет, очевидно повышение стандартов: более крупные и репрезентативные выборки, многократные исследования, мета-аналитические обзоры и более точный статистический анализ стали современной нормой (Shen et al., 2011). Большинство статей, опубликованных 50 лет назад, скорее всего, были бы отвергнуты рецензентами сегодня.

Однако недостаток заключается в том, что одержимость методологической строгостью только расширяет пропасть между наукой и практикой. Многие эмпирические отчеты являют собой впечатляющую демонстрацию статистического мастерства, но они не отражают реальных проблем. Обзоры прошедшего десятилетия по общим практикам ИО психологии (например, надёжность собеседований, эффективность коучинга руководителей или валидность измерений целостности) основаны на высококачественных публикациях, которые лишь отдалённо напоминают о связи теории с реальным применением. Интересно, пережили ли бы эти публикации процесс экспертной оценки, если бы они действительно были сопряжены с практическими реалиями?

Точно так же методы, описанные учёными — ИО психологами, зачастую излишне сложны. По правде говоря, для большинства практических вопросов достаточно применения простых статистических подходов (Murphy, 1997). Методологическая сила практикующих ИО психологов заключается в объёме и реальной достоверности их данных. Здесь применим принцип «анализа больших данных»: модели, располагающие большими объёмами полевых данных, превосходят более сложные статистические модели. Процесс экспертной оценки отходит на второй план в пользу комплексной аналитики. Как заметили все, кто слушал обзорный доклад на ежегодной конференции Общества индустриально-организационной психологии США (SIOP), методологически точные статистически сложные модели на тривиальных объектах обычно предпочтительнее новаторских идей, направленных на практическое использование, но, возможно, методологически несовершенных. В результате на конференциях SIOP преобладают сессии, которые поддерживают увлечение статистикой и техническую точность ИО психологии, игнорируя при этом практическую полезность для решения насущных проблем реальных организаций. Неудивительно, что подавляющее большинство специалистов по управлению персоналом никогда не слышали о SIOP или об ИО психологии, поэтому они ищут решения в других местах.

Подавленные исследования и репрессированные инновации

В области ИО психологии отсутствуют инновации и новые идеи. Темы, обсуждаемые на конференциях SIOP сегодня в целом те же самые, что и 30, 50, а в некоторых случаях даже 70 лет назад. Например, в области подбора персонала по-прежнему не прекращаются споры о валидности исследования личностных черт и познавательных способностей, которые напрямую касаются нашего понимания Центра оценки и ситуационных тестов. «Современными» методиками в данной области считаются методики, используемые при отборе сотрудников уже более 90 лет. Центры оценки были изобретены в 1930-х годах. На данный момент даже «обязательные» ситуационные тесты существуют более 50 лет. Где же новые идеи?

Кажется, что в ИО психологии сформировался дисфункциональный взгляд на то, что расширение направлений исследования, и как следствие, инновации — нежелательны.

Индуктивные исследования³ считаются необоснованными — просто попробуйте опубликовать такую исследовательскую работу в топовом ИО журнале. На самом деле наш опыт показывает, что «открытие» стало «непотребным» словом в стилистике научных текстов в нашей области. (Мы неоднократно сталкивались с комментариями рецензентов о том, что либо «такое открытие не может существовать в вашей огромной базе данных, потому что оно не предсказано теорией» или с тем, что оно «недостаточно теоретически обосновано»). Это напоминает широко распространенное заблуждение, связанное с демонстрацией телескопа Галилея, заключающееся в том, что некоторые его коллеги отмечали, что, прямое наблюдение действительно было бы очень убедительным доказательством, если бы оно не противоречило теории Аристотеля или доктрине католической церкви. Отказ некоторых современников Галилея даже смотреть в телескоп пересекается с поведением некоторых современных представителей ИО психологии, которые блокируют распространение индуктивных исследований.

Эмпирическое — значит базирующееся на наблюдении и индукции, включающее в себя обобщение наблюдений в попытке понять то, что вы видите. Индуктивные исследования не имеют теорий для проверки; скорее, они определяют, какие вопросы следует изучать, а иногда даже помогают лучше определить, как их конкретизировать. Открытие — это их цель, которая подчеркивает функциональный аспект интуиции, стоящей за ней (Locke, 2007; Spector, Rogelberg, Ryan, Schmitt, & Zedeck, 2014). Кажется довольно высокомерным отдавать предпочтение проверке теории, а не расширению поля исследований. Получается, будто мы уже знаем, какие вопросы важны, и как их следует формулировать. Любопытство и интерес подпитывают инновации, которые необходимы для достижения прогресса как в академических, так и в реальных приложениях ИО психологии.

Скучные публикации, оторванные от практики

Скучная, часто вторичная проблематика доминирует в исследованиях ИО психологии. Учёное сообщество становится все более безразличным к отсутствию практического применения (Silzer & Parsons, 2012). Как мы описали, многие учёные, похоже, сосредоточены на построении теорий и сложных статистических моделей. Очевидно, их цель заключается в продвижении академического дискурса, а не в предоставлении решений или рекомендаций для практиков. Неудивительно, что практики часто игнорируют большую часть того, что есть в основных журналах по ИО психологии (Blanton, 2000), потому что эти публикации демонстрируют, цитируя К. Левина (1943), презрение и отвращение к практическим проблемам. Складывается впечатление, что прикладная работа ценится намного ниже строго академической.

Это может быть защитной реакцией со стороны тех многочисленных учёных, которые не в состоянии найти компромисс, необходимый для выполнения прикладной работы. Это также может быть отражением желания оставаться в башне из слоновой кости академических сообществ ИО психологии именно потому, что исследования в реальном мире слишком сложны. Да, они запутаны и неопределённые. Да, данные часто зашумлены и неполны. Да, не хватает экспериментального контроля. Но реальные данные имеют богатый контекст и часто объёмны (в количестве участников, наблюдений, измерений и т. д.). Значительная часть этих ценных данных не попадает в журналы, а скрывается в технических отчетах или

³ Inductive Approach (Inductive Reasoning) — исследования, где сначала собираются эмпирические данные, а уже после этого предлагается теория (прим. пер)

архивах данных организаций и консультантов. Привлечение таких данных в научную ИО психологию должно быть целью как исследований, так и практики. Нам необходимо сфокусироваться на реальных прикладных исследованиях.

Учёным нужно будет выйти за рамки построения теории, концентрируясь на работе с беспорядочными реальными данными для решения вопросов, важных для практики. Практики должны делиться своими данными и сотрудничать с учеными. Мы также согласны с высказыванием Дж. Кэмпбелла, которое, похоже, осталось без внимания: «Учитывая сложность выбранного предназначения, психология усугубила свою проблему, девальвируя преподавание и служение обществу в пользу проведения исследований. В результате в проведении исследований задействовано больше людей, чем необходимо, доступные ресурсы распределяются слишком тонким слоем, а журналы переполнены тем, что никому не нужно» (Campbell, 1990, p. 46).

Практики, отвлечённые причудами и модой

Исследования в ИО психологии имеют потенциал для предложения доказательных решений многих проблем управления талантами (как нанимать, развивать, привлекать, удерживать талантливых сотрудников и лидеров). Однако гораздо чаще внимание практиков привлекает самая последняя глянцева новинка, чем оригинальная публикация по ИО психологии. Некоторые темы — например, эмоциональный интеллект, трансформационное лидерство и тёмная сторона личности — одновременно захватывают интересы учёных-интеллектуалов и самопровозглашенных «гуру». Однако многие важные тенденции в области управления персоналом — например, способность к обучению, развитие сильных сторон посредством коучинга, тестирование с помощью MBTI, цифровое лидерство, HR-аналитика и управление миллениалами⁴ — практически чужды учёным – ИО психологам

Эти проблемы возникают в силу следующих причин. Во-первых, практики, или, по крайней мере, те, кто рассчитывают на эмпирическую доказательность, могли бы извлечь выгоду из экспертного мнения сообщества ИО психологов (в частности, независимых ученых). Дело не в том, что ИО психология ничего не может сказать по этим вопросам. Скорее, она слишком сосредоточена на собственных академических проблемах, а когда обращает внимание на практические проблемы, то, кажется, говорит на другом языке. Во-вторых, обособленность ИО психологии задерживает или препятствует прогрессу в реальных инновациях.

Например, на последней конференции по технологиям управления человеческими ресурсами (HR Tech Conference), которая ежегодно привлекает около 10 000 делегатов, во время своего заключительного ключевого выступления Питер Каппелли спросил присутствующих, слышали ли они что-нибудь об ИО психологии? О ней слышали только 10% присутствующих (Carpelli, 2016). Хотя подавляющее большинство рассмотренных вопросов и продуктов, предлагаемых в ходе этой встречи, касались традиционных областей применения ИО психологии: собеседования, оценка эффективности, оценка 360 градусов и инструменты профессионального отбора. Несмотря на то, что основное внимание в этих сессиях было в основном связано с новыми технологиями, а не с исследованиями в ИО психологии, эта наука могла бы стать неотъемлемой частью совершенствования таких технологий. Эта тенденция согласуется с широким разрывом между учёными в области ИО психологии

⁴ Миллениалы (поколение Y) — люди, которые родились в 1980-х и 1990-х годах. Их отличает тяга к цифровым технологиям и быстрая адаптация к изменяющейся среде. По мнению экспертов, это поколение уже сейчас стало основным источником прибыли, сменив своих родителей. Многие считают, что от умения работать с поколением Y зависит развитие бизнеса. (Прим. ред.)

(которые слабо заинтересованы в новых технологиях) и технологическими энтузиастами (которые мало интересуются исследованиями в ИО психологии).

Потеря позиций в других областях

Другие области научного знания также задействованы в исследованиях и практике ИО психологов, и они, похоже, привлекают больше внимания и уважения: например, поведенческая экономика, нейронаука, образование, профессиональная аттестация и даже маркетинг. Их «игрушки» не обязательно лучшие, но они сияют ярче и продаются лучше. Рассмотрим следующие примеры того, как ИО психологи оказываются побеждёнными в своей собственной игре.

Большая часть того, что происходит с большими данными (Big Data), сводится лишь к определению ковариаций и закономерностей. Многие ИО психологи имеют глубокое понимание этих статистических методов, а также знакомы со способами организации, очистки и структурирования данных. Тем не менее экономисты, аналитики и даже маркетологи, похоже, лидируют в области Big Data. Как мы попали в ситуацию, когда нас обскакали в одной из вещей, которую мы делали лучше всего и лучше, чем большинство?

Научные дисциплины вне психологии начинают заниматься исследованием и предсказанием поведения людей. Оценка стала вездесущей особенностью в маркетинге, кредитах и рисках, а также в онлайн-знакомствах, но некоторые из этих областей проявляют большой интерес к пониманию выводов ИО психологии. Что ещё более удивительно, традиционные области применения ИО психологии, такие как обучение, набор и оценка эффективности персонала, включают в себя методы и инструменты из компьютерных наук (например, геймификация, машинное обучение и искусственный интеллект), игнорируя при этом обширный объем знаний, накопленный в ИО психологии по этим вопросам.

Крупные бухгалтерские и финансово-управленческие фирмы начинают заниматься управлением талантами, в частности оценкой лидерства и развитием. Это прекрасная возможность увеличить продажи постоянным клиентам. Но компетентность этих фирм в области понимания людей, их развития и обучения впечатляет далеко не так, как, например, владение тонкостями финансового управления активами.

Экономические эксперты провели интересные исследования лидерства за последние несколько лет. Экономисты определили общие методы управления, которые объясняют прибыльность компании, рентабельность отрасли и даже финансовый успех разных стран (Bloom & Van Reenen, 2007). Экономисты установили связи между корпоративной стратегией, корпоративной политикой и финансовыми показателями деятельности генеральных директоров, явно используя психологические понятия, такие как «личность», «высокомерие» и «надменность» (Bertrand & Schoar, 2003; Malmendier, Tate, & Yan, 2011). Ситуацию усугубляет тот факт, что обучение в области ОИ психологии не включает знания и навыки из этих областей, что очень плохо, поскольку эти знания могут расширить понимание наших студентов и сделать их более конкурентоспособными на рынке труда.

Это действительно тревожные тенденции в ИО психологии. Острое академическое мышление, доминирующее в дисциплине, создает враждебность и антипатию к практике и прикладному миру, которые держат ИО психологию на периферии — в то время как она могла бы занимать центральное место и играть лидирующую роль.

Возвращение на путь истинный: Модель ученого-практика

Мы должны помнить, что являемся как к учёными, так и к практиками, объединёнными желанием сделать психологию прикладным инструментом для улучшения мира труда (Silzer & Cober, 2010). В то же время мы должны найти способ оптимально интегрировать эти два аспекта. Чтобы добиться этого, мы рекомендуем сосредоточить внимание на модели ученого-практика. Эта модель подразумевает, что ИО психологи должны быть формально и систематически образованы для всестороннего понимания дисциплины и того, как пополняется её база знаний (учёный), а также обучены эффективному применению этих знаний в реальных ситуациях (практик) — аналогично «модели Боулдера» в клинической психологии (Shakow et al., 1947).

Почему такая модель поможет этой отрасли найти свой путь? В широком смысле это поможет, потому что практический аспект сосредоточит внимание на проблемах людей, которым мы хотим помочь, тогда как научная часть будет обеспечивать доказательную базу для разработки наших идей и приложений. Практика без доказательств может быстро превратиться в абсурд; наука без практики бездейственна. Применение обеих сторон в этой модели подчеркивает цель ИО психологии: лучше понять людей на работе и помочь им решить проблемы, с которыми они сталкиваются.

На экзистенциальном уровне этот двойной фокус может пройти долгий путь по устранению губительных тенденций, описанных выше. Для этого необходимо укреплять практическую сторону нашей области — с более широкой и более разнообразной подготовкой, как по окончании обучения, так и путём непрерывного образования. Модель обучения и развития на протяжении всей жизни должна поощрять и позволять практикам публиковаться, представляя свои данные, или сотрудничать с учёными в полевых исследованиях на протяжении всей своей карьеры. Может быть, знания о том, что лучше работает, заключено в головах рефлексизирующих практиков и консультантов, занятых решениями организационных проблем больше, чем в научной библиотеке журналов по ИО психологии (Kaiser, 2015). Но получение этого прикладного знания (ноу-хау) в систематически организованной и кодифицированной форме, по-прежнему остается проблемой.

Научная сторона ИО психологического сообщества должна прийти к более чуткому пониманию реальных проблем и научиться лучше взаимодействовать и влиять на практиков. Как учёные, мы должны больше сосредоточиться на открытиях и пополнении базы знаний. Важным моментом для всего этого является то, что знание — это не то же самое, что информация. Информация от организаций и данные экспериментов должны быть преобразованы в знание, тестирующее валидность⁵ эффектов и граничные условия. Мета-анализ, основанный на теории, идеально подходит для этой инициативы (Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2017).

Чтобы интегрировать науку и практику ИО психология также должна изменить свой статус в обществе, публикуя и представляя тренинговые подходы широкой публике. Пыльные старые структуры и практики должны быть заменены перспективными современными. Например, организация SIOP является высоко политизированной и иерархической, доблестно охраняемой учеными, что затрудняет проникновение в нее практиков. SIOP имеет широкие возможности учиться у смежных профессиональных сообществах, таких как Association of Test Publishers (ATP), Association for Talent Development (ATD), Human Resource Planning Society

5 В исходном варианте использовано слово «generalizability», т.е. имеется в виду существование эффектов в новых условиях, отличных от экспериментальных (*прим. пер*)

(HRPS) и Society for Human Resource Management (SHRM). В дополнение к урокам маркетинга и брендинга, SIOP может научиться расширять своё влияние. Подход и вовлечённость этих организаций были положены в основу длинного пути по расширению их численности и лидерства. Это способствовало распространению их влияния, особенно в реальных организациях, и не повредило престижу. Фактически, оно даже повысило престиж этих организаций среди практиков.

По сравнению с этим статус членства в SIOP уделяет больше внимания академической родословной, чем профессиональному вкладу. Можно удовлетворить потребности целого ряда инновационных исследований высоким импакт-фактором публикаций, основать глобальный бизнес, продвигающий исследовательские решения или регулярно консультировать руководство в крупных компаниях — и даже всё вместе — но если у вас нет степени доктора наук (PhD), то вы не можете стать членом SIOP. Недавние изменения в требованиях к членству являются многообещающим шагом. Стать полноправным членом, который может участвовать в голосовании на выборах в SIOP, занимать должности в Исполнительном Совете и быть председателем комитета, исторически требовал PhD, тогда как степень магистра гарантировала только «ассоциированное» членство без возможности голосовать. Недавнее изменение затронуло ассоциированное членство, которое открывает большому количеству практиков, добиться членства в соответствии с определёнными требованиями (например, активное участие в профессии, участие в ежегодных встречах, номинация действующим членом общества). Увеличение подобных изменений могло бы способствовать влиянию практиков на профессию.

Нам также необходимо привлекать и обучать сильных, заинтересованных в количественных исследованиях аспирантов для нашей области. Способные кандидаты всех направлений бакалавриата должны быть лучше поощрены к поступлению на образовательные программы по ИО психологии. Это нелёгкий выбор для кандидатов, потому что это касается финансовых вопросов (например, диплом MBA или степень выпускника бизнес-школы могут оплачиваться лучше, чем учёная степень по ИО психологии). Наш подход должен включать очень сильные немонетарные стимулы. Наконец, образовательные программы в области ИО психологии должны готовить психологов, которые отлично разбираются в методологии и готовы работать как в прикладных, так и в академических условиях. Они должны быть способны успешно конкурировать и превосходить необходимый уровень компетенции в других областях, посягающих на ИО психологию (например, поведенческая экономика, наука о данных и анализ человеческих ресурсов).

Заключение

Наша профессиональная область сталкивается с жестокой иронией: психология труда более актуальна, чем когда-либо, и организации становятся намного более ориентированными на эмпирические доказательства, но ИО психологи рискуют оказаться в маргинальном положении. И дело не в том, что ИО психология не заслужила признание, а скорее, что её признание — и, что более важно, её влияние — меньше, чем должно быть. Как однажды неколлективно заметил Рам Эмануэль: «Если у вас нет места за столом, вы можете оказаться в меню».

Линии разлома между наукой и практикой глубоки и продолжают углубляться. ИО психология следует курсом нашего всё более поляризующегося общества и специализированной рабочей силы. Мы можем претендовать на место за столом через обновлённое принятие всем сердцем модели учёного-практика. Трансформирующее изменение возможно, и оно обычно

начинается с людей. Возможно, наша главная надежда заключается в новом поколении ИО психологов.

Старой гвардии мы говорим: будьте открытыми, обучайте и наставляйте учёных-практиков. Не стойте на пути модели учёного-практика. Растущему новому поколению мы говорим: учитесь как науке, так и практике, и проложите свой собственный путь практической науки, открытий и инноваций. Вы можете поддерживать ИО психологию живой и актуальной. Её будущее зависит от вас.

Литература

- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118, 1169–1208.
- Blanton, J. S. (2000). Why consultants don't apply psychological research. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, 235–247.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management across firms and countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351–1408.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wilmot, M. P. (in press). The functioning of theory in industrial, work & organizational psychology. In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). London, UK: Sage.
- Cappelli, P. (2016, October). *Taking HR's influence to the next level. Closing keynote presented at the 19th Annual HR Technology Conference & Exposition*, Chicago, IL.
- Glass, G. V. (2000). *Meta-analysis at 25*. Retrieved from <http://www.gvglass.info/papers/meta25.html>
- Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devotion to theory: Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346–1352.
- Hogan, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2013). Personality and the laws of history. In: T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (491–511). Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Kaiser, R. B. (2015). The wisdom paper: Introducing the first of a new type of article in an occasional series. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 67, 1–2
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17, 113–131.
- Locke, E. A. (2007). The case for inductive theory building. *Journal of Management*, 33, 867–890.
- Malmendier, U., Tate, G., & Yan, J. (2011). Overconfidence and early-life experiences: The effect of managerial traits on corporate financial policies. *Journal of Finance*, 65, 1687–1733.
- Meehl, P. E. (1967). Theory-testing in psychology and physics: A methodological paradox. *Philosophy of Science*, 34, 103–115.
- Meehl, P. E. (1978). Theoretical risks and tabular asterisks: Sir Karl, Sir Ronald, and the slow progress of soft psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 806–834.
- Murphy, K. (1997, April). *Confessions of a statistical minimalist. Presentation give at the 12th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.
- Ones, D. S., Viswesvaran C., & Schmidt F. L. (2017). Realizing the full potential of psychometric meta-analysis for a cumulative science and practice of human resource management. *Human Resource Management Review*, 27(1), 201–215.

- Shakow, D. Hilgard, E. L., Kelly, E. L., Luckey, P., Sanford, N., & Shaffer, L. (1947). Recommended graduate training program in clinical psychology. Report of the Committee on Training in Clinical Psychology of the American Psychological Association. *American Psychologist*, 2, 539–558.
- Shen, W., Kiger, T. B., Davies, S. E., Rasch, R. L., Simon, K. M., & Ones, D. S. (2011). Samples in applied psychology: Over a decade of research in review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 1055–1064.
- Silzer, R. F., & Cober, R. (2010). Practice perspectives: The Science–practice gap in I-O psychology: A fish bowl exercise. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 48(1), 95–103. Retrieved from www.siop.org/tip/July10/14silzer.aspx
- Silzer, R. F., & Parsons, C. (2012). Industrial-organizational psychology journals and the science–practice gap. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 49, 97–117.
- Spector, P. E., Rogelberg, S. G., Ryan, A. M., Schmitt, N., & Zedeck, S. (2014). Moving the pendulum back to the middle: Reflections on and introduction to the inductive research special issue of Journal of Business and Psychology. *Journal of Business and Psychology*, 29, 499–502.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way?

Deniz S. ONES

University of Minnesota, USA

Robert B. KAISER

Kaiser Leadership Solutions, USA

Consulting Psychology Journal: Practice and Research

Tomas CHAMORRO-PREMUZIC

Hogan Assessment Systems, USA

University College London (UK) & Columbia University (USA)

Cicek SVENSSON

Comms Multilingual Ltd, UK

Translated from English to Russian by Maria Kolos and Alex Klimov

Work is important. It's how society gets things done, largely through organizations — commercial enterprises, nonprofits, governmental agencies, and more (Hogan & Chamorro-Premuzic, 2013). It's where people spend much of their lives and establish a big part of their sense of self. Work groups provide social identities, hierarchies provide status, and difficult work problems provide a chance to be creative and innovate. More than any other discipline, industrial and organizational (I-O) psychology is focused on better understanding and improving this important aspect of life. There is no need to catalogue the historical contributions of I-O psychology — a high-level reminder of a few things like enhancing organizational and individual effectiveness, improving working conditions and enriching jobs, and promoting justice in the workplace more than makes the point. I-O psychology is probably more relevant than ever to work lives, organizations, and society at large. But there is a problem: We see the field losing its way, in danger of becoming less relevant and giving up ground to other professions with less expertise about people at work — but perhaps better marketing savvy and business acumen. Without a fundamental reorientation, the field is in danger of getting stuck in a minority status in organizations: technocrats who apply their trade when called upon but not really shaping the agenda or a part of the big decisions. This article summarizes our concerns with the current state of play in I-O psychology, both academic and applied. Our point is to make a case for how a return to a seemingly forgotten ideal, the scientist-practitioner model, can help the profession get back on the path to relevance, respect, and impact in the world of work¹.

¹ As the authors of this article, we should note that we are scientist-practitioners, carrying out multiple activities in both the scholarly (scientist, author, journal editor, etc.) and practitioner (consultant, advisor, CEO, entrepreneur, speaker, organizational educator, etc.) domains. Working in both worlds gives us a perspective that is increasingly rare in I-O psychology.



Открытый диалог на тему эмоционального выгорания (в жанре научной переписки)

ФРУМКИН Анатолий Александрович

Центр эргономических и психологических технологий, Санкт-Петербург, Россия

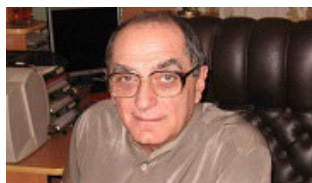
БАЗАРОВ Тахир Юсупович

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

Мы оба давно хотели внести некоторую живую струю в изложение научных мыслей или результатов. Причем новизна эта касается стиля изложения, ибо новое в науке не возникает по желанию авторов, а является результатом кропотливого и часто длительного труда. А вот умничать при написании результирующих текстов — нехорошо и непродуктивно. Нам кажется, что если автор действительно «находится в теме», он может всё объяснить достаточно популярно. Это не относится к строгости математических выкладок, но текст любой научной статьи или книги должен в первую очередь заинтересовать читателя, не отпускать его и заставить, если можно так выразиться, дочитать ваш опус до конца. Так родился стиль, который Т. Ю. Базаров назвал «научные письма другу». Мы считаем, что такая форма изложения материала не снижает его научной ценности, если таковая присутствует в принципе, но зато помогает читателю в его освоении.

Ключевые слова: эмоциональное выгорание; психологическая оценка; психологический отбор; адаптационный синдром.

Интродукция



Анатолий Фрумкин

Несколько слов, обращённых к читателю, чтобы стало понятным, как родился этот текст. Несколько месяцев тому назад, кажется, в Томском Госуниверситете должна была пройти научная конференция, посвящённая службе управления персоналом в вузах Российской Федерации.

Все вдруг, у нас так частенько бывает, озаботились отсутствием такой службы в вузах и многочисленными фактами ухудшения здоровья преподавателей. Естественно, все решили, как сейчас принято говорить «быть в тренде», и объявили, что ухудшение здоровья – это явные признаки профессионального выгорания. Ну а раз профессиональное выгорание, то, естественно, это связано с условиями деятельности. Эта парадигма оказалась столь живучей и все так прикипели к ней, что никто ни о чем другом не то, что думать, даже слышать не хочет.

Мне о предстоящей конференции сообщил Тахир Базаров. Мы давно знакомы, хорошо знаем, кто чем занимается, и очень уважительно относимся к профессиональным навыкам друг друга. Тахир знает, что я более 20 лет занимаюсь вопросами принятия кадровых решений, другими словами оценкой и отбором персонала. Думаю, что именно из этих сообщений он и предложил мне поучаствовать в этой конференции. Я ответил, что не смогу по времени, но данная тематика мне очень интересна тем, что я в принципе не согласен с общепринятой формулировкой основной причины профессионального выгорания. Всеобщие стенания о жутких условиях деятельности, которые и являются основной причиной этого процесса, не соответствуют тем данным, которые мы получили. Причём получили совершенно случайно, ибо проводили исследования совсем не по этому поводу. Тахир очень заинтересовался нашими результатами и просил прислать ему, как он выражается «пару рифм по этому поводу». Так, собственно и родился нижеследующий текст.

И последнее. Почему в подзаголовке написано «Записки дилетанта». Это не кокетство, Боже упаси. Просто мы с Татьяной Петровной Зинченко никогда не занимались этой тематикой, и результаты были получены нами случайно при проведении исследований совершенно в другом направлении. Можно соглашаться или не соглашаться с нашей интерпретацией, но мне кажется, что основная мысль должна быть интересна думающему психологическому сообществу.

Ну что ж, «...начнём, пожалуй...»

Тахир, добрый день!

Ты же знаешь, я не могу без вступительного слова, особенно если пишу по твоей просьбе. Я ничего нового не придумал, да и не хочу заниматься всем, что есть в организационной психологии: не люблю всеядность, особенно психологическую. Всё, что будет написано ниже — есть в моей книге «Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности» (Фрумкин, 2004). К сожалению, ничего существенного в этой области за 12 прошедших лет не произошло — я имею в виду проблему оценки и отбора.

Мы работали над Автоматизированной системой оценки психологической пригодности почти семь лет, ибо довольно часто останавливали разработку (по просьбе психолога Татьяны Петровны Зинченко, или по просьбе математика Натальи Степановны Николаенко, с которой мы работали), чтобы отвергнуть или подтвердить, казалось бы, азбучные истины, бытовавшие в ту пору, да и по сей день, в психологии. Не буду перечислять их. Я довольно подробно сделал это в своем пленарном докладе на международной конференции по эргономике в 2014 году. Доклад этот опубликован дословно (без единой редакторской правки) в электронном Бюллетене по эргономике № 40. Если есть желание — могу выслать. Так что я просто взял несколько страниц из своей книги, чуток подредактировал и высылаю тебе, как ты и просил. Постараюсь выполнить твой наказ, особенно про «кратко», но это, ты уж извини, как получится. Я не люблю просто столбить тему, если нельзя хоть как-то обосновать свои соображения.

Именно тебе и только тебе я разрешаю редактировать мой текст (сокращать, менять местами и даже дописывать, не меняя сути), зная, как внимательно и бережно ты относишься к тому, что пишешь не ты.

С искренним уважением,

Обнимаю, твой Я.

P.S. Исследования, которые я анализирую, мы проводили в Ленинградском институте железнодорожного транспорта (ЛИИЖТ), на кафедре неразрушающего контроля. Кстати, зав. каф. психологии тогда там был «некто» В. М. Аллахвердов, ныне зав. кафедрой общей психологии в СПбГУ.

Немного об эмоциональном выгорании

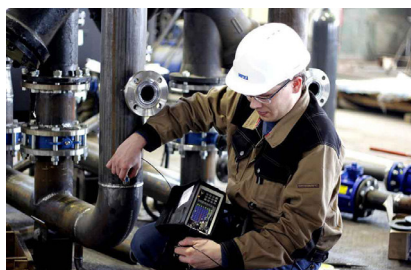
(Записки дилетанта)

«...печаль, которая не проявляется в слезах,
заставляет плакать другие органы»

Академик К. М. Быков

В настоящее время накоплено немало эмпирических данных, свидетельствующих о весьма широких психофизиологических возможностях живого организма. Существует большое количество литературных источников с описанием того, что может сделать человек в экстремальных ситуациях, и мы не будем повторяться, тем более что не это являлось темой нашего исследования. Разовое, импульсное напряжение организма в силу возникших обстоятельств — тема важная, но нас интересуют возможности человека, *связанные с перманентным использованием его адаптационного потенциала* (Зинченко, Мещеряков, 2009, с. 11).

Задача, которую мы решали, носила достаточно прозаический характер: провести психологическую аттестацию операторов ультразвукового контроля (УЗК), работающих в системе Министерства путей сообщения (Зинченко, Фрумкин, Винокуров, 1999). Задача является типичной и, на мой взгляд, одной из основных, для организационной психологии. В соответствии с разработанной нами технологией (Фрумкин, 2004) мы провели психологическую аттестацию около 30 специалистов УЗК. Результаты обследования оказались довольно неожиданными: *26 из 30 аттестуемых оказались психологически непригодны к своей профессии*. С другой стороны, практически все, по данным руководства, достаточно успешно справляются со своими обязанностями.



На фото: деятельность оператора ультразвукового контроля

Если учесть известные данные об адаптивных возможностях человека, то в таком кажущемся несоответствии нет ничего удивительного. Но если в случае «импульсного» (одномоментного) включения адаптационных резервов у организма есть естественная возможность последующей релаксации, то в случае постоянного использования механизма адаптации процесс релаксации существенно меняется. Действительно, при психофизиологическом несоответствии требованиям своей профессии, с одной стороны, и необходимостью продуктивной и надёжной работы, с другой (мотивация может быть разнообразной: хорошая зарплата, близость к месту жительства, ведомственная поликлиника, наличие социальных льгот и пр.), человек вынужден постоянно использовать дополнительные ресурсы организма, позволяющие компенсировать указанное несоответствие. *Другими словами, дополнительные энергетические затраты, действующие как постоянный фактор, приводят к возникновению адаптационного синдрома — «совокупности адаптационных реакций*

организма, носящих общий защитный характер и возникающих в ответ на значительные по силе и продолжительности неблагоприятные воздействия» (Селье, 1960; 1991), и, как следствие, к эмоциональному выгоранию.

Известно, что развитие адаптационного синдрома имеет три стадии: (1) стадия тревоги с мобилизацией адаптационных возможностей организма; (2) стадия сопротивляемости, характеризующаяся сбалансированным расходом адаптационных резервов; (3) стадия истощения, которая может окончиться гибелью организма. Если человек психологически соответствует характеру своей деятельности, то при правильной организации режима труда и отдыха мобилизация защитных функций организма позволяет ему сохранять устойчивость к неблагоприятным воздействиям. Если же человек не соответствует психологическим требованиям деятельности, то независимо от усилий по организации режима труда и отдыха неизбежно развитие «болезней стресса». Основываясь на этих предположениях, мы тщательно проанализировали результаты тестирования и провели вначале устный опрос операторов УЗК.

В обследованной выборке многие из операторов (независимо от возраста) жаловались на состояние здоровья и указывали на наличие у них серьезных нейрогенных заболеваний: язвенная болезнь желудка, хронический гастрит, астма, гипертония, кардиосклероз и т.д. Отметим, что мы специально публикуем только те данные о здоровье обследуемых, которые были получены с их слов. С другой стороны, дефектоскописты с небольшим стажем работы еще не чувствовали никаких проблем, ибо известно, что нейрогенные заболевания развиваются латентно и на ранних этапах часто не осознаются человеком. Тем не менее, даже наличие субъективных жалоб операторов на состояние их здоровья свидетельствуют о необходимости постоянного медицинского контроля. Веским аргументом к тому являются и результаты тестирования, полученные в нашем исследовании.

Хочу попросить извинения у читателей: думаю, что многое из того, что будет изложено ниже (подробности анализа), известно, но мне очень хотелось собрать воедино все доказательства. Мне показалось, что так они окажут на читателя более действенное влияние...

Итак, обратимся к результатам тестирования (Маклаков, 1996). Было обнаружено, что 19 из 26 обследованных операторов имеют акцентуацию по шкале психастении, причём для двух человек по данной шкале диагностируется пограничное с патологией состояние. Согласно классическим представлениям, психастения определяется как наиболее сложная группа конституционных психопатий. Естественно, в настоящем исследовании речь идет не о клинических нарушениях, а лишь о личностных акцентуациях. Однако «эти особенности таковы, что при их наличии индивидуум должен рассматриваться как находящийся на границе между душевным здоровьем и болезнью» (Ганнушкин, 2013).

У десяти человек выявлена акцентуация по шкале психопатии. Это значит, что им свойственна социальная дезадаптация в широком смысле этого слова. Высокие оценки по данному показателю характерны для лиц несдержанных, агрессивных, конфликтных, пренебрегающих социальными нормами, этическими ценностями и обычаями окружающих людей. Настроение у них обычно неустойчиво, они обидчивы, возбудимы и чувствительны, при малейшей обиде легко теряют контроль над своим поведением и эмоциями, легко раздражаются, становятся саркастичными, циничными. Во всём поведении доминируют агрессивные реакции. Возможно, характеристика несколько преувеличена, так как полученные по данному параметру значения у многих испытуемых пока лишь незначительно превышают норму.

У трёх человек имеется акцентуация по шкале шизоидности. Шизоидный тип личности характеризуется причудливостью и парадоксальностью мышления, эмоций и поведения. Сочетает повышенную чувствительность с эмоциональной холодностью, отчужденностью в межличностных отношениях. Ради торжества отвлечённых общечеловеческих концепций они готовы пожертвовать всем, даже жизнью, но обычные повседневные радости и горести не вызывают у них эмоционального отклика. Они остаются равнодушными и холодными к просьбам своих друзей и близких, не интересуются жизненными проблемами, обидчивы, склонны к агрессии и конфликтны. Внимание избирательно направлено только на интересующие их проблемы, вне рамок которых они проявляют полное безразличие и неосведомлённость. Настойчивость и предприимчивость в реализации собственных увлечений сочетается в их жизни с равнодушием и бездеятельностью при решении обычных бытовых проблем.

У восьми человек выявлена акцентуация по шкале гипомании. Для лиц с подобной акцентуацией характерно приподнятое настроение, независимо от обстоятельств. Эти люди активны, деятельны, энергичны и жизнерадостны. Однако любят работу с частыми переменами, тяготеют однообразием в своих обязанностях. Нередко бывают одарены интеллектуально, обладают многосторонними способностями, деятельны и активны, но интересы их поверхностны и неустойчивы, им не хватает настойчивости и выдержки. Они часто не замечают границы между дозволенным и запретным. Не терпят стеснения своей свободы, не считаются с чужим мнением, не переносят критики в свой адрес, отличаются повышенным самомнением, часто неискренни, необязательны и недобросовестны.

Вполне возможно, что далеко не у всех обследуемых перечисленные акцентуации явились следствием производственной деятельности. Не исключено, что некоторые из них уже к началу работы операторами УЗК имели пограничные или близкие к пограничным состояния. Тем более очевидна необходимость психологического отбора и, что не менее важно, периодического контроля работающих с последующей коррекцией состояний по результатам проверки. Вообще проблема психологического лицензирования довольно остро стоит перед целым рядом профессий, в особенности профессий, связанных с потенциально опасными технологиями, безопасностью в широком смысле этого слова. Причем психологическое лицензирование должно быть тесно связано с медицинским контролем с обязательным обменом полученной информацией, а возможно, и с единой медико-психологической картой, в которой на равных придаётся значение как медицинскому, так и психологическому заключениям специалистов.

В силу приватности информации и руководствуясь просьбой Т. Ю. Базарова — быть кратким — я не привожу результаты анализа медицинских карт испытуемых (мы с трудом добрались до них через ведомственную поликлинику). Читателю придётся поверить мне на слово — это впечатляет!

Итак, подобный анализ можно было бы продолжить, но и сказанного вполне достаточно для серьёзных размышлений. Я не случайно привёл краткое описание обнаруженных акцентуаций: очевидно, что каждая из них имеет негативный компонент, связанный в той или иной форме с социальной дезинтеграцией личности. Можно ли рассчитывать на высокую надёжность профессиональной деятельности специалиста, постоянно находящегося в состоянии близком к границе стресса и дистресса вообще, а при наличии выраженных личностных акцентуаций тем более? При благоприятных условиях это обстоятельство проявит себя как мина замедленного действия либо в решении производственных задач, либо в плане психосоматического здоровья работников, поскольку адаптационные резервы организма не

беспредельны. В итоге растёт как производственный, так и личный риск, снижается общая надёжность специалиста. К словам академика К. М. Быкова (1942) «...печаль, которая не проявляется в слезах, заставляет плакать другие органы» мы бы добавили «рыдает психика и стонет производство» как часть социально-экономического организма общества. Учитывая все вышеизложенное, мы:

— полагаем, что есть все основания говорить об отрицательном влиянии психологического несоответствия характеру деятельности как будущей, так и настоящей;

— считаем, что именно фактор «ножниц» (разрыв между психологической непригодностью к данной деятельности и высокой мотивированностью на её эффективное выполнение) и является основной причиной профессионального выгорания.

Размышления о первом марафонце

(записки путешественника)



Тахир Базаров

Мой друг Анатолий Фрумкин заострил внимание на третьей стадии адаптационного синдрома. Попробую в продолжение темы обозначить свое понимание того, что позволит справиться со второй стадией. Другими словами, речь пойдёт о стадии сопротивляемости, характеризующейся сбалансированным расходом адаптационных резервов. На ежегодном собрании, которое компания N проводила для своих национальных лидеров в начале 2017 года, было много вопросов вокруг феномена выгорания и способов его преодоления, а также методов предупреждения и совладания с этим недугом. Среди этих вопросов был тот, на который захотелось ответить после той встречи и в дополнении к тексту Анатолия Фрумкина. Вот он.

Вопрос: Неумение отдыхать — это проблема или диагноз? Правда ли, что если я не умею отдыхать, то выгорание неизбежно?

Прежде, чем представить свой ответ, я должен отметить, что ему предшествовала дискуссия между мной и моей украинской коллегой А. П. Коняевой. В ходе нашего обсуждения многие линии моего ответа обрели более чёткие очертания, за что ей большое спасибо.

Итак, ответ: Неумение отдыхать не является проблемой, пока не наступают неприятные физиологические последствия, иногда приводящие к соответствующему диагнозу: стресс, выгорание и истощение. Говоря об отдыхе, имеется в виду нечто более обширное, чем просто отпуск. Отдыхать можно в перерывах между рабочими операциями, после рабочего дня, в конце недели. Отдыхом в данном случае мы называем любое переключение с одного вида деятельности на другой. Какие, например?

Во-первых, традиционные способы переключения, зафиксированные в культуре. Приведём пример — хоровое пение. Дело не только в том, что во время пения происходит гипервентиляции легких и человек переживает эйфорию, связанную с кислородным перенасыщением. Если иметь в виду народные песни, то они почти всегда касаются таких тем, которые способствуют очистительным переживаниям: любовь, смерть, измена, красота природы, высшие силы. Эти слова-смыслы связываются с собственными значимыми переживаниями — и сердце щемит, слезы катятся. Но главное, что совместное пение — это переживание почти мистического ощущения близости с другими людьми, которое связано с синхронизацией и со-настройкой во время пения.

Во-вторых, совместная физическая деятельность. Даже банальные «шашлыки на природе» привлекают людей не только и не столько тем, что мясо, приготовленное в домашних условиях, менее вкусно, сколько процессами, романтизирующими данный совместный ритуал. Разжигание костра, «взбрызгивание» нанизанного на шампур всем, что может быть не так уж и важно с кулинарной точки зрения, но делает всех вовлечёнными и востребованными как исполнителей роли творцов-алхимиков или почитателей, благоговейных наблюдателей. Особо отметим такую сторону совместности как темпо-ритм. Любое приготовление пищи носит технологический характер и имеет свою последовательность и временные рамки протекания, которые нельзя нарушать и можно контролировать только совместно. Можно, несколько упрощая, сказать, что совместное приготовление подчиняется определённому сценарию, в рамках которого каждому найдется свое место и свое время. И, что особенно ценно, взаимное обучение и поддержка, которые неизбежны в данном случае, как правило, происходят доброжелательно и без напряжения.

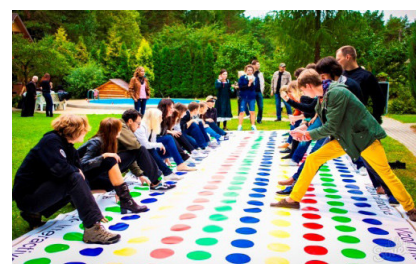
В-третьих, совместная интеллектуальная и игровая деятельность. Сегодня не счесть того количества игр, которые легко найти в каждом магазине. Не стоит думать, что они предназначены исключительно детям. При правильном подходе они способны украсить отношения новыми смыслами и наполнить их положительными эмоциями. Что характеризует интеллектуальную составляющую игр? Прежде всего, принципиальная ненасыщаемость творческой энергии. Удивительным образом люди, погружаясь в решение творческих задач, легко и надолго переключаются от реальности, как если бы удовлетворённая потребность тут же вызвала новую. Про игровую мотивацию сегодня известно довольно много. Обратим внимание лишь на один очень важный, с нашей точки зрения, аспект — перестройка картины мира. Игровая реальность всегда предполагает ролевое, а иногда и многоролевое видение ситуации. Для того чтобы увидеть один и тот же объект «глазами разных ролей», нужно раз за разом менять угол зрения и быть готовым к тому, что для одних «подтяжки» связаны с брюками, а у других — с лицом. При этом нельзя с уверенностью сказать, что на этот счёт существует одна единственная правда. Многократная перестройка картины мира в игре позволяет участникам не только создать некое объёмное видение, но и выстроить между собой позитивные отношения. А что ещё остается на «кончиках пальцев» и в памяти после хорошего отдыха?



Хоровое пение



Совместный шашлык



Коллективная игра

О стратегиях отдыха: лидерская и не-лидерская

Теперь о том, почему такой отдых не всегда получается? Что этому мешает? В первую очередь это происходит, когда наши индивидуальные предпочтения об отдыхе не совпадают с представлениями о таковом со стороны наших близких, знакомых, сослуживцев. Человек, который не любит активный отдых, но вынужденно следует стереотипу «быть, как все», может вместо отдыха получить перманентное напряжение накопившегося дистресса. Кто виноват? Мы сами. Что делать? При ответе на эти вопросы возможны две стратегии: лидерская и не-лидерская. Начнём со второй.

Не-лидерская стратегия (стратегия обычного человека)

1. Следует посвятить какое-то время самоанализу, припомнить случаи, когда вы чувствовали себя действительно отдохнувшими. Не доказавшим всем и вся, кто лучший путешественник, не самоутвердившимся знатоком музеев, а именно отдохнувшим. Потому что удовлетворение амбиций и самопожертвование нужны, но для них больше подходят другие формы активности.

2. Если наедине с собой вы признали, что лежание с книжкой на диване в воскресенье чаще вызывало ощущение «отдохнул», чем любое другое времяпрепровождение, то так тому и быть. Значит, следует убрать все сопутствующие эмоции: «стыдно, не поймут», и сделать следующий шаг — поделиться открытием с людьми, с которыми обычно отдыхал в их манере.

3. Нужно помочь близким также опознать их «формулу отдыха». Допустим, что значимый для вас человек «отдыхает глазами», путешествуя по городу с фотоаппаратом и делая снимки понравившихся «картинок жизни».

4. Теперь нужно согласовать временные отрезки, необходимые и достаточные, чтобы каждый из партнеров получил своё, и в то же время, не лишит себя общих воспоминаний совместного отдыха. Совместно пережитые положительные эмоции чрезвычайно важны для того, чтобы хотеть оставаться вместе. А не чувствовать, что «отдыхаешь глазами соседа».

5. Тем, кто не хочет к закату жизни прийти к старческому слабоумию, нужно помнить, что долгое отключение активной мыслительной деятельности опасно. Например, британские психологи экспериментально доказали, что за три недели отпуска интеллектуальный уровень отдыхающего понижается примерно на 20 пунктов. Расслабившись, человек теряет способность моментально концентрироваться, происходит некоторое «усыхание» мозгов. Чтобы не отупеть в отпуске, ученые рекомендуют во время отпуска всё-таки иногда напрягать мозги. Например, наполнить отпуск интеллектуальными играми. Это повышает шансы вернуться на работу не только посвежевшим, но и сохранив скорость ума и сообразительность.

6. У отдыха, как и у работы, есть фаза вхождения в это состояние. В рабочей и умственной деятельности она называется «вработыванием». Для отдыха названия не придумали, но каждый, кто пребывает в отпуске, знает, что пару-тройку дней мысли о работе держат в каком-то напряжении. В выходные этот период укорочен до нескольких часов, но, тем не менее, терять их тоже жалко.

Как укоротить вживание в отдых? В умственной работе у каждого есть свои ритуальные хитрости: у кого-то чистый стол и листок бумаги перед глазами, у кого-то чашка кофе, помогающие начать активно производить полезные мысли. В физической деятельности тоже — для кого-то это три грядки прополки, пока работа тебя не «втянет» и время не потечёт по ускоренному психологическому, а не реальному астрономическому принципу. Так же можно поступать и с отдыхом. Если вы знаете, что на отдых отведено два часа, а мысли о недоделанной уборке мешают получить удовольствие, то с этим нужно что-то делать. Например, действенный способ борьбы с бессонницей: как только проснулся среди ночи, не лежать, уговаривая себя не думать ни о чем, кроме «белых овечек», а встать, одеться, пойти на кухню и начать чистить кастрюли. Или сесть и, наконец, начать писать отчет, будь он неладен! Несколько таких упражнений и бессонница отступает. Так можно поступать и с отдыхом. Не отдыхается — так вот тебе, родной организм, задание — займись самой нелюбимой работой. Думаю, что это должно помочь сократить период вхождения в удовольствие и расслабление в следующий раз до разумного минимума в пять минут.

Теперь о лидерской стратегии

Для лидера переключение себя и других с одного вида деятельности к другому — обычная задача. Случай с отдыхом — особый. Он связан с инвестированием в будущее. И возврат на инвестиции ожидается именно оттуда — из будущего. Это первая причина, почему некоторые лидеры не считают отдых приоритетным занятием. Вторая причина — сложившийся стереотип отдыха, как бездельничанья, нерезультативного вида времяпрепровождения, да еще усугубляющегося всякими рисками анормативного поведения (своего и окружающих). Но чаще всего все ссылки на указанные обстоятельства и возможные последствия — «детский лепет» по сравнению с действительными причинами. А они состоят, как минимум, в двух вещах. Первое, это неумение организовать продуктивный совместный отдых. Второе, неспособность и нежелание изменить свою привычную роль начальника на «человека, отдыхающего вне офиса».

Что касается организации, то в мире «аутсорсинга» и «лизинга» у многих лидеров возникла устойчивая привычка, что это дело «специально обученных людей». Вот пусть они и организуют наш отдых. А мы готовы заплатить, аж дважды — деньгами и временем. Вынужден огорчить тех, кто к этому виду жизни уже успел привыкнуть. Насколько легко перенять способ потребления, настолько сложно перенять способ производства. Отдых, как ни странно, это не потребление, а производство. Причём, производство собственной позитивной энергии, необходимой для будущей эффективности. Поэтому отдых нужно организовывать самому и рассматривать его как важнейший бизнес процесс! Процесс по производству необходимой энергии успеха! Можно привлекать специалистов, но лишь для того, чтобы они выступили в качестве экспертов по данному виду деятельности (кулинария, художественное творчество, спорт, режиссура и т. д.). Потому что овладение новыми умениями и совместными навыками должны быть профессионально сопровождены. И тогда результат отдыха станет залогом обретения нами уникальных компетенций на будущее.

Вы спросите, не слишком ли прагматичный подход к такой реальности, как отдых? Могу лишь ответить словами одного знакомого лидера: «Нет ничего практичнее, чем своевременный и продуктивный отдых. И нет ничего расточительнее, чем полностью опустошённый аккумулятор». На мой вопрос, кто за это в ответе, было сказано жестко и однозначно: «Я, как лидер команды, и все мои лучшие игроки. Спасибо первому марафонцу. Он преподнёс нам самый важный урок: мало пробежать дистанцию, нужно быть готовым бежать дальше».

Послесловие

Тахир, прочитал. Мне понравилось. У нас похожие стили в том смысле, что есть непреодолимое желание рассказать о чём-то, может быть, и сложном, но просто. Так, чтобы было понятно даже психологу. И поскольку я ещё нахожусь в некоторой власти своего текста, могу сказать, что твои рекомендации очень полезны для второй стадии адаптационного синдрома. Извини за эту вставку. Я же писал о третьей фазе, которая рано или поздно всегда приводит к профессиональному или эмоциональному выгоранию и больничной койке. Ну и Бог ним, с этим выгоранием. Меня всегда удивляла твоя способность писать о чем-то бытовом, казалось бы, но всегда развернутым лицом к психологии. Зависть белая, учти. Я так завидовал Володе Зинченко, его мгновенной и разнообразной реакции на вопрос, в споре с оппонентом и пр. Причем в ход шла культурная ассоциация, если можно так выразиться: живопись, поэзия, проза, даже музыка. До сих пор жалею, что его нет.

А. Фрумкин.

Литература

- Быков, К. М. (1942). *Кора головного мозга и внутренние органы*. Киров.
- Ганнушкин, П. Б. (2013). *Избранные труды*. М.: Книжный клуб «КниговеК».
- Зинченко, В. П., Мещеряков, Б. Г. (ред.) (2009). *Большой психологический словарь*. М.: АСТ, АСТ Москва, Прайм-Еврознак.
- Зинченко, Т. П., Фрумкин, А. А., Винокуров, Л. В. (1999). Адаптационный синдром и профессиональная психодиагностика. В сб.: *Психологические исследования: Сборник научных и методических материалов. Вып 2*. СПб.
- Маклаков, А. Г. (1996). *Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих*: Дисс...докт. псих. Наук. СПб.
- Селье, Г. (1960). *Очерки об адаптационном синдроме*. М.: Медицина.
- Селье, Г. (1991). *Психофизиология стресса*. М.: Медицина.
- Фрумкин, А. А. (2004). *Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности*. СПб.: Речь. Электрон. вариант здесь: URL: <http://asrcompany.ru/userfiles/files/Книга.pdf>



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Open dialogue on the topic of emotional burnout (in the genre of scientific correspondence)

Anatoly FRUMKIN

Center for Ergonomic and Psychological Technologies, St. Petersburg, Russia

Takhir BAZAROV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. We both long wanted to bring some live stream into the presentation of scientific thoughts or results. And this novelty relates to the style of presentation, for the new in science does not arise at the will of the authors, but is the result of painstaking and often long work. But to be clever at writing the resulting texts is not good and unproductive. It seems to us that if the author is really “in the topic”, he can explain everything quite popularly. This does not apply to the rigor of mathematical calculations, but the text of any scientific article or book should first of all interest the reader, do not let him go and force, if I may say so, read your opus to the end. Thus was born the style that T. Yu. Bazarov called “scientific letters to a friend”. We believe that this form of presentation does not reduce its scientific value, if it exists in principle, but it helps the reader in its development.

Keywords: emotional burnout; psychological evaluation; psychological selection; adaptation syndrome.

References

- Bykov, K. M. (1942). *Kora golovnogo mozga i vnutrennie organy* [The cerebral cortex and internal organs]. Kirov.
- Frumkin, A. A. (2004). *Psikhologicheskii otbor v professional'noi i obrazovatel'noi deyatel'nosti* [Psychological selection in professional and educational activities]. SPb.: Rech'.
- Gannushkin, P. B. (2013). *Izbrannye Trudy* [Selected works]. M.: Knizhnyi klub «KnigoveK».
- Maklakov, A. G. (1996). *Osnovy psikhologicheskogo obespecheniya professional'nogo zdorov'ya voenno-sluzhashchikh* [Fundamentals of psychological support for the professional health of military personnel]: Diss...dokt. psikh. Nauk. SPb.
- Selye, G. (1960). *Ocherki ob adaptatsionnom syndrome* [Essays on the adaptation syndrome]. M.: Meditsina.
- Selye, G. (1991). *Psikhofiziologiya stressa* [Psychophysiology of stress]. M.: Meditsina.

- Zinchenko, T. P., Frumkin, A. A., Vinokurov, L. V. (1999). Adaptatsionnyi sindrom i professional'naya psikhodiagnostika [Adaptive syndrome and professional psychodiagnostics]. In: *Psikhologicheskie issledovaniya: Sbornik nauchnykh i metodicheskikh materialov. Vyp 2*. SPb.
- Zinchenko, V. P., Meshcheryakov, B. G. (eds.) (2009). *Bol'shoi psikhologicheskii slovar'* [Great psychological dictionary]. M.: AST, AST Moskva, Prain-Evroznak.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций на тему психологического выгорания

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросу «burnout» в названиях и ключевых словах публикаций в рамках психологической и смежных тематик (исключая медицинскую психологию). В столбце «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в Web of Science за все время ее существования. Данные о количестве цитирований собраны 19.06.2017.

Ключевые слова: психологическое выгорание; библиометрия; цитирование.

Таблица 1. 20 самых цитируемых публикаций о психологическом выгорании

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. <i>Journal of organizational behavior</i> , 2(2), 99–113.	2041
2.	Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. <i>Journal of Applied psychology</i> , 86(3), 499–512.	1579
3.	Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. <i>Journal of organizational Behavior</i> , 25(3), 293–315.	1317
4.	Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. <i>Journal of Applied psychology</i> , 81(2), 123–133.	986
5.	Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. <i>Journal of vocational behavior</i> , 60(1), 17–39.	491
6.	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. <i>Human resource management</i> , 43(1), 83–104.	460
7.	Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. <i>Journal of organizational behavior</i> , 9(4), 297–308.	433
8.	Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. <i>Journal of applied psychology</i> , 93(3), 498–512.	401
9.	Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. <i>Journal of cross-cultural psychology</i> , 33(5), 464–481.	393
10.	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 10(2), 170–180.	388
11.	Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. <i>Journal of Applied psychology</i> , 95(5), 834–848.	358
12.	Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. <i>Journal of applied psychology</i> , 71(4), 630–640.	356

13. Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. 297
14. Hakonen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. 275
15. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173–203. 265
16. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied psychology*, 96(1), 71–94. 246
17. Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189–192. 246
18. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. 230
19. González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165–174. 206
20. Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. *Journal of Organizational behavior*, 12(2), 123–144. 203

Таблица 2. 20 наиболее свежих публикаций о психологическом выгорании

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Biron, M., & Eshed, R. (2017). Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among Professional Employees: Implications for Performance and Burnout. <i>Journal of Career Development</i> , 44(3), 224–238.	0
2.	Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Gawlowska, M., & Popiel, K. (2017). Cognitive Impairments in Occupational Burnout—Error Processing and Its Indices of Reactive and Proactive Control. <i>Frontiers in Psychology</i> , 8.	0
3.	Gill, S., Nathans, L. L., Seidel, A. J., & Greenberg, M. T. (2017). Early Head Start start-up planning: Implications for staff support, job satisfaction, burnout, and turnover. <i>Journal of Community Psychology</i> , 45(4), 443–458.	0
4.	Jiang, L., & Probst, T. M. (2017). The rich get richer and the poor get poorer: Country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 102(4), 672–681.	0
5.	Mullen, P. R., Morris, C., & Lord, M. (2017). The Experience of Ethical Dilemmas, Burnout, and Stress Among Practicing Counselors. <i>Counseling and Values</i> , 62(1), 37–56.	0
6.	Laurent, É., Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Vandel, P. (2017). Depression, burnout, and other mood disorders: Interdisciplinary approaches. <i>Frontiers in Psychology</i> , 8.	0
7.	Jimenez, P., & Dunkl, A. (2017). The Buffering Effect of Workplace Resources on the Relationship between the Areas of Worklife and Burnout. <i>Frontiers in psychology</i> , 8.	0
8.	Rehman, S. U., Rehman, S. U., Qingren, C., Qingren, C., Latif, Y., Latif, Y., & Iqbal, P. (2017). Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. <i>International Journal of Educational Management</i> , 31(4), 455–469.	0
9.	Lyukshina, D. Y. S., Yurchenko, K. A., Kapustina, T. Y. V., Kopenko, M. A., & Potrebich, Y. G. (2017). Professional motivation and the level of emotional burnout among civil aviation pilots. <i>Russian Psychological Journal</i> , 14(1), 176–187.	0
10.	Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job- or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. <i>Work & Stress</i> , 31(2), 145–163.	0

- | | | |
|-----|---|---|
| 11. | Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: role of job burnout as a mediator. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 28(1), 4–23. | 0 |
| 12. | Zysberg, L., Orenshtein, C., Gimmon, E., & Robinson, R. (2017). Emotional intelligence, personality, stress, and burnout among educators. <i>International Journal of Stress Management</i> , 24(S1), 122–136. | 1 |
| 13. | Dierickx, C., Oakley, D., Davidson, H.E. (2017). Beating Burnout. <i>Harvard Business Review</i> , 95(1), 19. | 0 |
| 14. | Silbiger, A., Berger, R., Barnes, B. R., & Renwick, D. W. (2016). Improving expatriation success: the roles of regulatory focus and burnout. <i>British Journal of Management</i> , 28(2), 231–247. | 0 |
| 15. | Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: the mediating role of personal resources. <i>Current Psychology</i> , 35(4), 562–569. | 0 |
| 16. | Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The Role of Psychological Capital and Intragroup Conflict on Employees' Burnout and Quality of Service: A Multilevel Approach. <i>Frontiers in Psychology</i> , 7. | 0 |
| 17. | Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. <i>Human Resource Management Journal</i> , 26(4), 408–424. | 0 |
| 18. | Valcour, M. (2016). Managing Yourself Beating Burnout. <i>Harvard Business Review</i> , 94(1), 98–101. | 0 |
| 19. | Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2015). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. <i>International Journal of Psychology</i> , 51(5), 375–382. | 0 |
| 20. | Plieger, T., Melchers, M., Montag, C., Meermann, R., & Reuter, M. (2015). Life stress as potential risk factor for depression and burnout. <i>Burnout Research</i> , 2(1), 19–24. | 0 |



20 most cited and 20 most recent articles about Psychological Burnout

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on Psychological Burnout provides the analysis of English sources from the database Web of Science. All articles have been found in the interdisciplinary fields of psychology (excluding medicine psychology). All data act trivial at the time June 19, 2017.

Keywords: burnout; bibliometrics; citation.

Table 1. 20 most cited articles about Psychological Burnout

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. <i>Journal of organizational behavior</i> , 2(2), 99–113.	2041
2.	Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. <i>Journal of Applied psychology</i> , 86(3), 499–512.	1579
3.	Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. <i>Journal of organizational Behavior</i> , 25(3), 293–315.	1317
4.	Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. <i>Journal of Applied psychology</i> , 81(2), 123–133.	986
5.	Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. <i>Journal of vocational behavior</i> , 60(1), 17–39.	491
6.	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. <i>Human resource management</i> , 43(1), 83–104.	460
7.	Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. <i>Journal of organizational behavior</i> , 9(4), 297–308.	433
8.	Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. <i>Journal of applied psychology</i> , 93(3), 498–512.	401
9.	Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. <i>Journal of cross-cultural psychology</i> , 33(5), 464–481.	393
10.	Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. <i>Journal of occupational health psychology</i> , 10(2), 170–180.	388
11.	Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. <i>Journal of Applied psychology</i> , 95(5), 834–848.	358
12.	Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. <i>Journal of applied psychology</i> , 71(4), 630–640.	356

13.	Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. <i>Work & Stress</i> , 19(3), 192–207.	297
14.	Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. <i>Work & Stress</i> , 22(3), 224–241.	275
15.	Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being? <i>Applied Psychology</i> , 57(2), 173–203.	265
16.	Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. <i>Journal of Applied psychology</i> , 96(1), 71–94.	246
17.	Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. <i>Current directions in psychological science</i> , 12(5), 189–192.	246
18.	Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. <i>Work & Stress</i> , 22(3), 277–294.	230
19.	González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? <i>Journal of vocational behavior</i> , 68(1), 165–174.	206
20.	Leiter, M. P. (1991). Coping patterns as predictors of burnout: The function of control and escapist coping patterns. <i>Journal of Organizational behavior</i> , 12(2), 123–144.	203

Table 2. 20 most recent articles about Psychological Burnout

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Biron, M., & Eshed, R. (2017). Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among Professional Employees: Implications for Performance and Burnout. <i>Journal of Career Development</i> , 44(3), 224–238.	0
2.	Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Gawlowska, M., & Popiel, K. (2017). Cognitive Impairments in Occupational Burnout–Error Processing and Its Indices of Reactive and Proactive Control. <i>Frontiers in Psychology</i> , 8.	0
3.	Gill, S., Nathans, L. L., Seidel, A. J., & Greenberg, M. T. (2017). Early Head Start start-up planning: Implications for staff support, job satisfaction, burnout, and turnover. <i>Journal of Community Psychology</i> , 45(4), 443–458.	0
4.	Jiang, L., & Probst, T. M. (2017). The rich get richer and the poor get poorer: Country- and state-level income inequality moderates the job insecurity-burnout relationship. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 102(4), 672–681.	0
5.	Mullen, P. R., Morris, C., & Lord, M. (2017). The Experience of Ethical Dilemmas, Burnout, and Stress Among Practicing Counselors. <i>Counseling and Values</i> , 62(1), 37–56.	0
6.	Laurent, É., Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Vandel, P. (2017). Depression, burnout, and other mood disorders: Interdisciplinary approaches. <i>Frontiers in Psychology</i> , 8.	0
7.	Jimenez, P., & Dunkl, A. (2017). The Buffering Effect of Workplace Resources on the Relationship between the Areas of Worklife and Burnout. <i>Frontiers in psychology</i> , 8.	0
8.	Rehman, S. U., Rehman, S. U., Qingren, C., Qingren, C., Latif, Y., Latif, Y., & Iqbal, P. (2017). Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. <i>International Journal of Educational Management</i> , 31(4), 455–469.	0
9.	Lyukshina, D. Y. S., Yurchenko, K. A., Kapustina, T. Y. V., Kopenko, M. A., & Potrebich, Y. G. (2017). Professional motivation and the level of emotional burnout among civil aviation pilots. <i>Russian Psychological Journal</i> , 14(1), 176–187.	0

-
- | | | |
|-----|---|---|
| 10. | Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job-or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. <i>Work & Stress</i> , 31(2), 145–163. | 0 |
| 11. | Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: role of job burnout as a mediator. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 28(1), 4–23. | 0 |
| 12. | Zysberg, L., Orenshtein, C., Gimmon, E., & Robinson, R. (2017). Emotional intelligence, personality, stress, and burnout among educators. <i>International Journal of Stress Management</i> , 24(S1), 122–136. | 1 |
| 13. | Dierickx, C., Oakley, D., Davidson, H.E. (2017). Beating Burnout. <i>Harvard Business Review</i> , 95(1), 19. | 0 |
| 14. | Silbiger, A., Berger, R., Barnes, B. R., & Renwick, D. W. (2016). Improving expatriation success: the roles of regulatory focus and burnout. <i>British Journal of Management</i> , 28(2), 231–247. | 0 |
| 15. | Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The job demands-resources model and job burnout: the mediating role of personal resources. <i>Current Psychology</i> , 35(4), 562–569. | 0 |
| 16. | Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The Role of Psychological Capital and Intragroup Conflict on Employees' Burnout and Quality of Service: A Multilevel Approach. <i>Frontiers in Psychology</i> , 7. | 0 |
| 17. | Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2016). Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands. <i>Human Resource Management Journal</i> , 26(4), 408–424. | 0 |
| 18. | Valcour, M. (2016). Managing Yourself Beating Burnout. <i>Harvard Business Review</i> , 94(1), 98–101. | 0 |
| 19. | Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2015). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. <i>International Journal of Psychology</i> , 51(5), 375–382. | 0 |
| 20. | Plieger, T., Melchers, M., Montag, C., Meermann, R., & Reuter, M. (2015). Life stress as potential risk factor for depression and burnout. <i>Burnout Research</i> , 2(1), 19–24. | 0 |
-