



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2019. Том 9. № 2.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

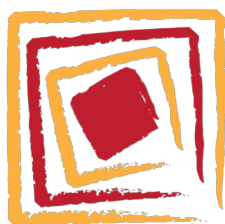
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2019. Vol. 9. No. 2.

2019. Том 9. № 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:

Вовна О.С. (НИУ «Высшая школа экономики»)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Бентон С. (Университет Вестминстера, Лондон, Великобритания)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

Дик ван Р. (Университет Гёте, Франкфурт-на-Майне, Германия)

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», Москва)

Поддьяков А.Н. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Серкин В.П. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Стоунер Дж. (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

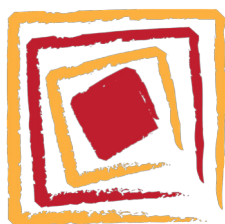
Такушьян Г. (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Шауфели В. (Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)

Штроо В.А. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Корректор: Вовна О.С.

2019. Vol. 9. No. 2.

Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ruE-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**Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)**Editorial Board****Lyudmila N. Aksenovskaya** (*Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)**Takhir Yu. Bazarov** (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Stephen Benton** (*Westminster University, UK*)**Alexander V. Bulgakov** (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)**Alexey S. Chernyshev** (*Kursk State University, Russia*)**Rolf van Dick** (*Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany*)**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*)**Wilmar Schaufeli** (*Utrecht University, Netherlands*)**Vladimir P. Serkin** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)**James Stoner** (*Fordham University, USA*)**Wladimir A. Stroh** (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)**Harold Takooshian** (*Fordham University, USA*)**Corrector:** Olga Vovna

Содержание

От редакции

6–7 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

8–31 Динамика трудовых установок работников в ситуации угрозы потери работы

А. Ю. Смирнова

32–51 Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью

Т. М. Л. Ле, М. Ш. Фам, Т. М. Ч. Ха, М. Д. Буй

52–69 Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом

О. М. Исаева, Г. А. Мкртычян

Организационно-психологическая практика

70–92 Экосистема оценки труда команд перспективных промышленных проектов

У. С. Подвербных

93–105 Социально-психологическая адаптация молодых специалистов-инженеров в проектной организации: проблемы и стратегия их преодоления

Т. Н. Васильева, В. В. Романов

Обзоры

106–128 Роль организационной идентификации в ситуации организационных изменений

Е. А. Наумцева

Первые шаги

129–147 Личностные ресурсы и выгорание у сотрудников библиотек Московской области

Н. И. Колачев, Е. Н. Осин, В. Шауфели, Ш. Дезарт

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

Конференции

148–151 Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада

Литературный гид

20 самых цитируемых и 20 самых свежих статей об организационной приверженности

Content

Editorial

- 6–7 We are glad to introduce our readers to new issue

Research in organizational psychology

- 8–31 The dynamics of job attitudes of the employee in a threatening of job loss situation (in Russian)
Anna Smirnova
- 32–51 How team-member exchange and leader-member exchange effects on the organizational commitment: the study of employees in industrial enterprises in north vietnam (in Russian)
Loan Le, Son Pham, Chinh Ha, Duc Bui
- 52–69 Emotional intelligence of hr managers: is it really improves management performance?
Oksana Isaeva, Gerasim Mkrtychyan

Organizational psychology in practice

- 70–92 The measurement ecosystem of project teams performance in the industrial enterprises (in Russian)
Ulyana Podverbnykh
- 93–105 Social and psychological adaptation of young professionals in engineering company: ways to overcome generation challenges (in Russian)
Tatyana Vasilyeva, Veniamin Romanov

Reviews

- 106–128 The role of organizational identification in organizational change (in Russian)
Elena Naumtseva

First steps

- 129–147 Personal resources and burnout: evidence from a study among librarians of moscow region (in Russian)
Nikita Kolachev, Evgeny Osin, Wilmar Schaufeli, Steffie Desart

Organizational psychology in dialogues and discussions

Conferences

- 148–151 Psychology of personnel management and social entrepreneurship in a changing technological way

Literary guide

- 20 most cited and 20 most recent articles on Organizational Commitment (in Russian and English)



От редакции

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

Рубрику **«Исследования в организационной психологии»** сегодня представляю три статьи. В статье А. Ю. Смирновой *«Динамика трудовых установок работников в ситуации угрозы потери работы»* показано, что длительно переживающие субъективную трудовую незащищённость работники изменяют в худшую сторону своё эмоциональное отношение к работе и снижают свои трудовые затраты. Из статьи авторского коллектива из республики Вьетнам Т. М. Л. Ле, М. Ш. Фам, Т. М. Ч. Ха, М. Д. Буй *«Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью»* вы узнаете, что как отношения с коллегами, так и отношения с руководителем имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью работников, однако отношения с руководителем выступают лучшим предиктором организационной приверженности. В статье *«Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом»* О. М. Исаева, Г. А. Мкртычян приходят к выводу, что средний уровень эмоционального интеллекта и отсутствие корреляций с профессиональным стажем и карьерным ростом позволяет предположить, что в современных условиях влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом невысоко.

В рубрике **«Организационно-психологическая практика»** вы найдете две статьи. В статье У. С. Подвербных *«Экосистема оценки труда команд перспективных промышленных проектов»* сформирована совокупность бизнес-процессов экосистемы оценки, включающая: оценку результатов проекта и его этапов, оценку индивидуальной результативности в команде, оценку потенциала участников команды, оценку потенциала команды. В статье *«Социально-психологическая адаптация молодых специалистов в проектной организации: проблемы и стратегия их преодоления»* Т. Н. Васильева, В. В. Романов разработали для руководства фирмы рекомендации, направленные на организацию эффективного общения между молодыми и квалифицированными сотрудниками коллектива.

Рубрика **«Обзоры»** представлена статьёй Е. А. Наумцевой *«Роль организационной идентификации в ситуации организационных изменений»*, в которой автор предполагает, что психологическая готовность к организационным изменениям, рассматриваемая как индивидуальная установка, будет связана с организационной идентификацией и идентификацией с рабочей группой по-разному.

В рубрике **«Первые шаги»** размещена статья интернационального авторского коллектива Н. И. Колачев, Е. Н. Осин, В. Шауфели, Ш. Дезарт *«Личностные ресурсы и выгорание у сотрудников библиотек Московской области»*. В ней показано, что эффект личностных ресурсов изменяется по группам: чем выше отклонение по уровню выгорания, тем ниже вклад личностных ресурсов.

В рубрике **«Конференции»** вы найдете информацию о предстоящей Всероссийской конференции *«Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада»*, которая состоится 14–15 ноября 2019 г. в Нижнем Новгороде.

Рубрику **«Литературный гид»**, как обычно, представляет заметка о 20 самых цитируемых и 20 самых свежих англоязычных статьях об организационной приверженности.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology in 2019–2 issue of **Organizational Psychology Journal**.

The **“Research in Organizational Psychology”** section is represented by three articles. Longitudinal study by Anna Smirnova *“The dynamics of job attitudes of the employee in a threatening of job loss situation”* found out a short-term motivating effect of the threat of job loss. The motivating effect of the threat of job loss is lost during six months. Long-term experiencing of the job insecurity leads to the change the job attitude (to the worse) and reduces the labor input. Research team Loan Le, Son Pham, Chinh Ha, Duc Bui explore how relational beliefs — Team-Member Exchange (TMX), and Leader-Member Exchange (LMX) — may affect the organizational commitment in the article *“How Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange effects on the Organizational commitment: the study of employees in industrial enterprises in North Vietnam”*. The work *“Emotional intelligence of HR managers: is it really improves management performance?”* by Oxana Isaeva and Gerasim Mkrttychyan reveals the lack of correlation the average level of emotional intelligence and professional experience and career growth. According to the survey results, HR managers highly appreciate the role of emotional intelligence in professional activities. At the same time, they are not fully aware of the difference between emotional intelligence and other types of intellectual abilities and the role of its individual structural elements.

TwoThere are two papers in the **“Organizational psychology in practice”** column. The article by Ulyana Podverbnykh *“The ecosystem of teams assessment of prospective industrial projects”* discussed an implementation of business processes of the assessment ecosystem in the Russian industrial enterprises: assessment of project results and its phases, assessment of individual performance in a team, assessment of the potential of team members, assessment of team potential. Tatiana Vasilyeva and Veniamin Romanov in the work *“Socio-psychological adaptation of young professionals in engineering company: ways to overcome generation challenges”* developed recommendations about ways to build effective communication between young and qualified employees of a team in engineering company.

The **“Reviews”** is represent by article *“The role of organizational identification in organizational change”* by Yelena Naumtseva, where author generalize and systematize the scope of study on organizational identification and its role in the situation of organizational change. Study results give us reason to assume that a high level of organizational identification can both increase willingness to change and reduce it.

The column **“First Steps”** contains an article by an international collective of authors, including Nikita Kolachev, Evgeny Osin, Wilmar Schaufeli, Steffie Desart, entitled *“Personal resources and burnout: evidence from a study among librarians of Moscow region”*. It shows that the respondents' level of burnout is quite low, personal resources are strongly and negatively related to burnout. Personal resources, age was a significant predictor of the level of burnout, while the work experience turned out to be insignificant.

In the **“Conferences”** section you will find information about the upcoming all-Russian conference *“Psychology of personnel management and social entrepreneurship in the conditions of changing technological structure”*, Nizhny Novgorod, November 14–15, 2019.

In the **“Literary Guide”** section you will find our traditional article about the 20 most cited and 20 most recent articles about *organizational commitment*.



Динамика трудовых установок работников в ситуации угрозы потери работы

СМИРНОВА Анна Юрьевна

Саратовский государственный национальный исследовательский университет им. Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия

Аннотация. Целью статьи является теоретико-эмпирический анализ субъективной незащищённости в сфере труда в связи с её влиянием на установки работников к труду. Дизайн. Исследование носило лонгитюдный характер, эмпирические данные собирались в период 2017—2018 гг. Эмпирической базой послужило обособленное структурное подразделение банка. В процессе сбора эмпирических данных в банке на стадии реализации находился проект сокращения численности персонала, что позволило проанализировать показатели удовлетворённости трудом и увлечённости работой до, во время и после сокращения штата. Выборку составила группа работников (всего $N = 151$ на момент начала и $N = 116$ на момент окончания исследования). **Методики.** 1) Утрехтская шкала увлечённости персонала работой В. Шауфели и А. Баккера, 2) методика экспресс-диагностики удовлетворённости трудом Т. Джаджа, 3) методика диагностики субъективной незащищённости в сфере труда Х. Де Витта. Вторая и третья методики из перечисленных — в переводе и адаптации А. Смирновой. **Результаты.** Выполненный эмпирический анализ динамики трудовых установок в различных половозрастных и профессиональных группах обнаружил краткосрочный мотивирующий эффект действия угрозы потери работы. Мотивирующий эффект угрозы потери работы наблюдается в течение полугода особенно ярко в группе рядовых служащих в старшей категории старше 45 лет. Угроза увольнения также оказывает наибольшее воздействие на изменение поведения той части персонала, которая наиболее подвержена переживанию субъективной незащищённости (вне зависимости от возраста). Подверженные субъективной незащищённости в сфере труда работники больше удовлетворены своей работой и более высоко её ценят, однако, по мере увеличения длительности действия угроз рабочей ситуации, трудовые установки демонстрируют отрицательные тенденции. Длительно переживающие субъективную трудовую незащищённость работники изменяют в худшую сторону эмоциональное отношение к работе и снижают свои трудовые затраты.

Ключевые слова: субъективная незащищённость в сфере труда; увлечённость персонала работой; удовлетворённость трудом; стресс на рабочем месте; угроза потери работы.

Введение

Отталкиваясь от традиций изучения установок как трехкомпонентного конструкта, включающего когнитивный, аффективный и поведенческий компоненты, организационная психология сформировала собственную традицию изучения трудовых установок. В ней прослеживается тенденция анализа удовлетворённости трудом во взаимосвязи с трудовым

поведением, выполнением работы, акцент на когнитивном оценивании особенностей организационной среды и работы, а также формировании когнитивных суждений, предпочтением анализа общих закономерностей в сравнении с отдельными рабочими ситуациями. Это можно объяснить тем, что выявление общих тенденций лучше поддаётся математико-статистическому анализу и, таким образом, выглядит более научно-обоснованным, чем анализ отдельных случаев (*case study*).

В сложившейся исследовательской традиции минимизировано, на наш взгляд, внимание к аффективному компоненту. Однако влияние эмоций на рабочее поведение является столь весомым и неоднозначным, что не принимать в учёт эмоциональное отношение к работе со всей его изменчивостью и неоднозначностью в управленческой практике не возможно, что убедительно демонстрирует теория аффективных действий (Weiss, Cropanzano, 1996). Авторы теории считают, что именно эмоциональное отношение к работе опосредует реакцию определённого работника на конкретные факторы рабочей среды. Выше сказанное делает изучение трудовых аттитюдов, в том числе удовлетворённость трудом, увлечённость работой, на которых сосредоточено данное исследование, теоретически и практически актуальным.

Анализ литературы

В наиболее общем смысле удовлетворённость трудом можно определить как многокомпонентную психологическую реакцию работника на труд, включающую (согласно общим принципам теории установок) когнитивный (оценочный), эмоциональный и поведенческий компоненты (Judge, 1998). Для оценки удовлетворённости трудом как особого рода социальной установки существует множество различных опросных методик, направленных на выявление когнитивной оценки особенностей работы и отношения к работе, а также на анализ рабочего поведения.

Имплицитно мерилom удовлетворённости выступают сходство ожиданий работника (в первую очередь не только и не столько вознаграждения, но и особенностей рабочей среды, процесса и содержания работы) с реалиями рабочей ситуации. Таким образом, удовлетворённость трудом является субъективной реакцией на рабочую среду зависящей в равной мере как от среды, так и особенностей самого работника: его потребностей, уровня притязаний и ожиданий от конкретного рабочего места и предприятия. Исходя из этого, формирование удовлетворённости трудом можно рассматривать в свете классических социально-психологических теорий межличностного взаимодействия как обмена поведенческими реакциями (Д. Тибо и Г. Келли, Д. Хоманс), а также разработанных в рамках организационной психологии теорий «социального обмена» (Т. С. Бэйтман, А. П. Бриф, А. Этzioni, С. Коулд, М. Коновски, Х. Левинсон, С. Дж. Мотовидло, Р. Т. Моудей, Д. У. Орган, Р.М. Стирс). Ключевое общее предположение указанной группы теорий в том, что реципрокные нормы обязывают участников взаимодействия к взаимному положительному обмену. Так, степень удовлетворённости работника трудом влияет на его трудовое поведение, обязывая (при наличии положительного баланса в когнитивном оценивании между ожиданиями и реалиями трудовой деятельности и рабочей ситуацией) быть производительным, лояльным к организации-работодателю.

На наш взгляд, удовлетворённость трудом на конкретном предприятии, согласно теории диадического взаимодействия Д. Тибо и Г. Келли, во многом зависит от предыдущего трудового опыта работника, определяющего такие категории, как «уровень сравнения» и «уровень сравнения альтернатив», играющие немаловажную роль в формировании ожиданий от работодателя и рабочего места. Принимая во внимание плачевный опыт эконо-

мического реформирования 1990х гг., повлиявший на «уровень сравнения» и «уровень сравнения альтернатив» у многих российских работников, не удивительно, что удовлетворённость трудом многих работников среднего возраста вызывают простое наличие базовых трудовых гарантий и «белая» заработная плата. Однако это характерно для наименее квалифицированной категории персонала, а также для тех, чьи трудовые навыки наименее востребованы на рынке труда.

Сейчас вновь можно констатировать формирование немалочисленной группы высококвалифицированных в первую очередь молодых работников различных профессий: мобильных, ориентированных на профессиональный и карьерный рост, не готовых довольствоваться отмеченным минимумом. Привлечение на предприятия базовых отраслей промышленности и закрепление этих специалистов на местах работы является сложной практической задачей, особенно трудноразрешимой для региональных предприятий, которые не могут конкурировать за «светлые головы» на рынке труда в части заработной платы. Таким образом, удовлетворённость трудом, несмотря на достаточную разработанность в теории организационной психологии в отечественной (Т. Ю. Иванова, Н. Ф. Наумова, Е. Н. Осин, Е. И. Рассказова, М. А. Слюсарянский, Н. П. Фетискин) и зарубежной науке (R. Cropanzano, C. C. Durham, T. A. Judge, E. A. Locke, H. M. Weiss) и других авторов, не утрачивает своей актуальности. Это связано с тем, что потребности работников и организационная среда постоянно изменяются: открываются новые возможности вследствие внедрения интернет-технологий, дистанционных рабочих мест, изменяются ценностные ориентиры, формируются новые ожидания работников.

Одним из вызовов современности является быстрое изменение организационных структур, наличие организаций-матриц с динамичными гибкими границами, всё чаще практикующих сокращения или временный найм персонала в противовес занятости на длительный срок, ещё недавно образующей базис психологического контракта между работником и работодателем. В период быстрых организационных и внешне организационных изменений угроза потери работы, тотально «нависающая» над каждым работником «как серая туча на бывшем безоблачном в стабильное время небе карьерных устремлений» ведёт к переживанию работниками даже относительно экономически успешных предприятий субъективной незащищённости в сфере труда, с которой организационным психологам еще только предстоит научиться работать.

Угроза увольнения рассматривается персоналом как нарушение психологического контракта, создает у работника чувство, что организация не ценит его трудовой вклад и не заботится о его благополучии, то есть снижает воспринимаемую организационную поддержку (Смирнова, 2015b). Согласно теориям социального обмена, работники, переживающие субъективную трудовую незащищённость, должны снизить свои трудовые затраты, изменить в худшую сторону эмоциональное отношение к организациям-работодателям, но так ли это? Как рассчитывают получить (и часто получают) высокие результаты предприятия, выбирающие стратегию сокращения размеров, временной занятости персонала? Как в условиях организационных изменений, грозящих увольнением, трансформируется удовлетворённость трудом? Организационная лояльность? Являются ли в век быстрых трансформаций эти позитивные трудовые аттитюды персонала непозволительной роскошью или необходимой «живительной силой» для организации? Следуя Ч. Хэнди, мы считаем, что формирование позитивных трудовых аттитюдов персонала не утратит актуальности как практическая задача организационной психологии вне зависимости от изменения организационных форм, но потребует новых методов работы (Хэнди, 2001).

На основании теоретически обоснованной выше актуальности выбранной темы, цель представленного в данной статье исследования — провести сравнительный лонгитюдный

анализ динамики трудовых аттитюдов работников различных профессиональных и половозрастных групп в ситуации угрозы потери работы. Теоретический анализ подходов к изучению феномена удовлетворённости трудом выполнен нами выше. Очертим принятые в данной работе концептуальные рамки исследования увлеченности персонала работой.

Увлечённость персонала работой рассматривается как специфическая положительная установка на труд, проявляющаяся в высоких показателях энергичности, энтузиазма и поглощённости работой (Schaufeli, Bakker, 2003). Часто, к примеру, в работах Е. Демероути и А. Баккера динамика увлечённости расстраивается в связи с возникновением психического (профессионального) выгорания персонала как движение по континууму (Отстраненность — Идентификация и Истощенность — Энергичность) (Demerouti, Bakker, 2007). Другие авторы, в частности В. Шауфели говорят о независимости обоих конструкторов. Подобно удовлетворённости трудом, увлечённость характеризуется достаточной стабильностью когнитивной и аффективной сфер и не связана с фокусировкой на единичных организационных объектах или событиях. Различие увлечённости персонала работой и удовлетворённости трудом, по мнению В. Шауфели, заключается в том, что увлечённость, помимо пассивного компонента (удовольствие от работы) включает активные компоненты: энергичность и поглощённость. Таким образом, увлечённость выступает своеобразной «надстройкой» над удовлетворённостью и формируется на её базе (Schaufeli, Bakker, 2003). Т. Ю. Иванова, Е. И. Расказова, Е. Н. Осин, анализируя соотношение увлечённости и удовлетворённости работой, говорят в возможных двух подходах к соотношению этих понятий: в первом случае увлечённость выступает одним из аспектов удовлетворённости трудом (удовлетворённость процессом или содержанием работы), в другом — эмоциональным следствием удовлетворённости работой (Иванова, Расказова, Осин, 2012).

Ранее нами было обнаружено, что переживание субъективной незащищенности в сфере труда снижает увлечённость персонала работой, при этом в большей степени на увлечённость работой влияет когнитивная оценка угроз рабочей ситуации (Смирнова, 2015а). Кроме того, эмпирически подтверждено, что когнитивная оценка рабочей ситуации как угрожающей потерей важных для работника характеристик работы при сохранении занятости оказывает значительное негативное воздействие на работника: ведёт к развитию профессионального психического выгорания (Смирнова, 2017).

Наряду с приведённым выше количественным подходом к субъективной незащищённости в сфере труда (предполагающим внимание к угрозе потери занятости как таковой), вслед за представителями качественного подхода (анализирующего угрозы по отношению не к занятости в целом, а к отдельным важным для работника аспектам занятости), в срезовых исследованиях нами выполнен эмпирический анализ действия угроз, качественно меняющих важные для работника характеристики занятости, такие как: карьерные перспективы или изменение содержания труда. Было обнаружено, что утрата карьерных перспектив ведёт к снижению энергичности и энтузиазма. Уменьшение востребованности профессиональной компетенции снижает поглощённость работой. Изменение значимого содержания трудовой деятельности деструктивно влияет на все три компонента увлечённости¹ (Смирнова, 2015а). Примечательно, что, несмотря на то, что возможность иметь стабильную занятость и получать стабильную заработную плату является одним из наиболее распространённых мотивов выбора профессии и трудовой деятельности и восходит к базовому мотиву безопасности, нами обнаружено, что снижение заработной платы в меньшей мере, чем указанные выше параметры влияет на увлечённость работой (там же). Однако выполненные ранее

¹ Насколько это позволяет диагностировать шкала «Качественная субъективная незащищённость» валидизированной нами на русскоязычной выборке методики «Job Insecurity Scale» (Hellgren, Sverke, Isaksson, 1999).

исследования носили срезовой характер, а влияние оценивалось посредством моделирования структурными уравнениями, несмотря на совершенство этого метода в сравнении с другими методами математической статистики, лонгитюдный дизайн и возможность проследить динамику трудовых аттитюдов конкретных респондентов в изменяющихся условиях является преимуществом данного исследования.

Итак, выполненный выше теоретический анализ позволяет заключить (согласно теориям социального обмена, организационной справедливости, психологического контракта и других, основанных на балансе трудовых затрат и вознаграждения), что гарантия занятости и сохранения значимых характеристик работы выступает основанием для формирования удовлетворённости трудом, лояльности, высоких производственных результатов персонала. Это идёт в контексте с разработками субъективной трудовой незащищённости (Pienaar, De Witte, Hellgren, Sverke, 2013). Однако в литературе есть и другие данные, в противовес традиционному подходу свидетельствующие, что субъективная незащищённость в сфере труда оказывает и положительное влияние на работника, выступая для него своеобразным мотиватором к достижению более высоких результатов труда.

Субъективная незащищённость в сфере труда может мотивировать работников стать более важным, ценным для организации, работая больше и меньше отсутствуя на работе, что убедительно показали в своей работе Т. Штауфенбиль и К. Кениг. Анализируя механизм влияния субъективной незащищённости в сфере труда на последствия, они обратились к теории стресса. Авторы предположили, что субъективная незащищённость в сфере труда одновременно оказывает прямое и опосредованное медиаторами (установками по отношению к трудовой деятельности) влияние на последствия (Staufenbiel, Kenig, 2010). Так авторы, как они сами подчёркивают, вместили различные (конфликтующие) точки зрения на феномен в одну теоретическую модель. Авторы отмечают, что исследователи, которые обосновывают негативное влияние субъективной незащищённости в сфере труда, трактуют угрозу потери работы как требования рабочей среды, которые превосходят достижения работника, или непреодолимый для субъекта фрустрирующий фактор. Единственный способ преодолеть действие этого стрессора для работника, как пишут авторы, — это поведенческое или ментальное дистанцирование от ситуации. Этот уход может быть выражен в изменении установок к труду или трудового поведения (Staufenbiel, Kenig, 2010).

С другой стороны, если угроза потери работы рассматривается как стрессор-вызов, она может мотивировать персонал к активному совладанию с ситуацией. Таким образом, Т. Штауфенбиль и К. Кениг затрагивают важный, но одновременно и недостаточно изученный аспект проблемы влияния угроз рабочей ситуации на трудовые аттитюды и рабочее поведение — опосредование этого действия личностными особенностями самого работника. Подобный ракурс анализа встречается также в работах, исследующих действие угроз потери работы через призму свойственной работникам негативной / позитивной аффективности (Buitendach, Bosman, Rothmann, 2005).

Отметим, что восприятие и когнитивная оценка угроз рабочей ситуации характеризуется субъективностью, и одна и та же рабочая ситуация по-разному интерпретируется, содержащиеся в ней угрозы влекут разные эмоциональные и поведенческие реакции персонала (Klandermans, van Vuuren, 1999). Кроме того, опыт переживания трудовой незащищённости в прошлом ведёт к последующей более высокой когнитивной оценке угроз рабочей ситуации (Huang, Niu, Lee, Ashford, 2012). Таким образом, субъективная оценка угроз рабочей ситуации обязательно должна быть принята во внимание. Как отмечают Т. Штауфенбиль и К. Кениг, негативные последствия действия субъективной трудовой незащищённости всё-таки выше, чем позитивные (Staufenbiel, Kenig, 2010).

Авторы анализируемых работ подчёркивают дефицит лонгитюдных исследований субъективной незащищённости в сфере труда. Организация выполненных нами ранее исследований также носила по большей части срезовой характер, и можно сделать вывод, что динамика влияния угроз рабочей ситуации на трудовые аттитюды проанализирована недостаточно. Вместе с тем, динамический аспект анализа ещё более важен в связи с формированием процессного подхода к переживанию субъективной незащищённости в сфере труда.

В данной статье субъективная незащищённость в сфере труда рассматривается как переживание работника, вызванное сочетанием интерпретации рабочей ситуации как угрожающей в будущем сохранению занятости в определённой должности или утратой важных аспектов работы вследствие субъективного восприятия действия объективного стрессора (угрозы потери работы), а также оценки собственных личностных ресурсов как недостаточных для преодоления данной ситуации.

Теоретико-методологический базис представленного исследования в части анализа субъективной трудовой незащищённости составили работы S. J. Ashford; H. De Witte, L. Greenhalgh, J. Hellgren, G.-H. Huang, K. Isaksson, C. Lee, C. Louis-Guerin, X. Niu, Z. Rosenblatt; E. Roskies, M. Sverke.

Организация, методы и методики исследования

Эмпирические задачи исследования, представленного в данной статье — определить динамику взаимосвязи переживания субъективной незащищённости в сфере труда и трудовых аттитюдов, а также влияние угрозы потери работы на динамику удовлетворённости трудом и увлечённости персонала работой с учётом половозрастных особенностей персонала, занимаемой должностной позиции. Возраст показался нам весьма важной характеристикой, поскольку на практике, хоть это в целом и запрещено ТК РФ, нередко выступает фактором, ограничивающим возможности занятости: нередко в объявлениях о приёме на работу в числе прочих требований мы можем наблюдать возраст до 35 или до 40 лет.

Выборка

Эмпирической базой исследования послужило обособленное структурное подразделение организации банковской сферы. В процессе сбора эмпирических данных организация реализовала проект сокращения численности, что позволило проанализировать показатели удовлетворённости трудом и увлечённости работой до, во время и после сокращения штата. Выборку составила группа работников (всего $N = 151$ на момент начала, и $N = 116$ на момент окончания исследования). Вся выборка была поделена по возрасту на три подвыборки. Группа 1 (23–30 лет): $N = 30$; средний возраст 26.3 лет; мужчин — 6, женщин — 24. Группа 2 (31–45 лет): $N = 72$; средний возраст = 37.2; мужчин — 12, женщин — 60. Группа 3 (45–55 лет): $N = 50$; средний возраст 49.8 лет; мужчин — 3; женщин — 47. Характеристики эмпирической выборки более подробно представлены в таблице 1.

Методики

Локальная валидность методик исследования, понимаемая нами как пригодность включённых в исследование методик для целей и эмпирической выборки конкретного исследования, обусловлена назначением применённых методик и оценена на основании коэффициента внутренней согласованности (α Кронбаха), представленного в Таблице 2. Поскольку целью нашего исследования является анализ субъективной незащищённости в сфере труда в связи с её влиянием на установки работников к труду, а не валидизация применённых диагностических методик, мы не предпринимали попытки анализировать показатели α Кронбаха при исключении пунктов и вносить изменения в методики, даже если показа-

тели α Кронбаха были не достаточно высоки (0.67), ограничившись описательными статистиками для используемых шкал в целом. Статистики пригодности (α Кронбаха), среднее значение и стандартное отклонение приведены в Таблице 2.

Таблица 1. Характеристика выборки

Семейное положение	Группа 1				Группа 2				Группа 3				Всего	
	М		Ж		М		Ж		М		Ж		М	Ж
	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после	до	после		
Руководители	4	4	3	2	11	11	10	10	3	2	3	2	34	31
Состоят в браке	2	2	1	1	11	10	7	7	3	2	3	2	27	24
Из них имеют детей до 18 лет	1	1	1	1	9	10	7	7	2	1	1	1	21	21
Не имеют детей до 18 лет	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	6	5
Не состоят в браке*	2		2	1	0	0	3	3	0	0	0	0	7	4
Из них имеют детей до 18 лет	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3
Не имеют детей	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	4
Служащие	2	2	19	22	1	1	50	42	0	0	44	20	116	87
Состоят в браке	0	0	10	13	1	1	25	19	0	0	27	12	63	45
Из них имеют детей до 18 лет	0	0	6	6	1	1	19	10	0	0	16	7	42	24
Не имеют детей до 18 лет	0	0	4	7	0	0	6	9	0	0	11	5	21	21
Не состоят в браке*	2	2	9	9	0	0	25	23	0	0	17	8	53	42
Из них имеют детей до 18 лет	0	0	1	1	0	0	24	22	0	0	5	4	30	27
Не имеют детей до 18 лет	2	2	8	8	0	0	1	1	0	0	12	4	23	15
Всего респондентов по возрастным категориям	6	6	22	24	12	12	60	52	3	2	47	22	—	—

Примечания. «до» — численность до начала проекта сокращения персонала, «после» — численность после окончания проекта сокращения персонала, * — в данной категории учтены суммарно респонденты, не состоящие в браке по различным причинам, в том числе никогда не бывшие в браке, разведённые и др.

Таблица 2. Сведения о методиках исследования и их локальной валидности

Наименование шкалы	α Кронбаха	M	SD
Утрехтская шкала увлечённости персонала работой В. Шaufели и А. Баккера (Schaufeli, Bakker, 2003)	-	-	-
Шкала «Энергичность»	.81	14.59	5.38
Шкала «Энтузиазм»	.83	15.87*	6.07
Шкала «Поглощённость работой»	.82	22.55	6.59
Методика экспресс-диагностики удовлетворённости трудом Т. Джаджа с коллегами (Brief Job Satisfaction Measure, Judge, Locke, Durham, Kluger, 1998)*	.87	15.37	4.58
Методика диагностики когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищённости в сфере труда Х. Де Витта, (Job Insecurity Scale, Pienaar, De Witte, Hellgren, Sverke, 2012)*	-	-	-
Шкала «Когнитивная субъективная незащищённость»	.67	12.35	5.39
Шкала «Аффективная субъективная незащищённость»	.73	16.03	5.46
Шкала оценки субъективной значимости работы	.52	14.15	4.62

Примечание: * — методики в переводе и адаптации А. Смирновой (Смирнова, 2015с, Смирнова, 2017).

Субъективная значимость работы оценивалась нами на основании разработанной авторской анкеты (шкалы), включающей четыре вопроса (см. Приложение 1), как прямых, так и обратных. Вопросы оценивались респондентами по шкале Р. Ликерта от «1» — «Совершенно не согласен», до «5» — «Совершенно согласен». Так на основании количественной оценки ответов на вопросы возникла возможность расчёта коэффициента α Кронбаха для шкалы оценки субъективной значимости работы. Хотя данная шкала разработана нами по случаю и не претендует на статус методики, что оправдывает невысокие показатели внутренней

согласованности и может быть преодолено в наших дальнейших исследованиях, посвящённых оценке субъективной значимости работы.

Процедура

Организация исследования носила лонгитюдный характер. Срок исследования составил 12 месяцев, в ходе которых выполнялись четыре замера переменных (непосредственно до начала проекта оптимизации численности персонала, а также через два, шесть и 12 месяцев после начала проекта). На протяжении исследования измерялась динамика трудовых аттитюдов (удовлетворённости трудом, увлечённости работой (и её компонентов: энергичности, энтузиазма и поглощённости), а также динамика переживания работниками субъективной незащищённости в сфере труда (когнитивный и аффективный аспекты), анализировались связи и различия в изменении показателей. На основании анкеты (Приложение 1) оценивалась субъективная значимость работы (единовременно в одном замере, поскольку включённые в анкету категории являются, по нашему мнению, достаточно статичными). Так, план нашего квази-экспериментального исследования максимально приближен к схеме идеального эксперимента, с замером показателей до и после воздействия. Отличием выступает отсутствие контрольной группы, которая не может быть воссоздана, поскольку исследование выполнялось нами в реальной группе (обособленном подразделении банка), характеристики которой невозможно воссоздать в полной мере (с учётом условий занятости персонала). Невозможно также сформировать две одинаковые рандомизированные выборки из числа сотрудников, поскольку организационные изменения затрагивают неизбежно весь штат организации. Проверка на нормальность осуществлялась с помощью критерия Колмогорова — Смирнова. По 20 из 30 шкал, которые образуют четыре замера, статистика критерия Колмогорова — Смирнова показала значимый высокий результат на уровне $p = 0.0001$, поэтому гипотеза о нормальности распределения была отвергнута, что предопределило дальнейший выбор методов статистического анализа: для выявления статистических связей между переменными применялся коэффициент ранговой корреляции ρ Спирмена. Для оценки значимости различий использовались непараметрические критерии: для зависимых выборок (повторных измерений) — критерий T Вилкоксона, являющийся наиболее мощным непараметрическим аналогом критерия t Стьюдента для зависимых выборок (Наследов, 2004). Для независимых выборок (оценки различий внутри шкалы между половозрастными и профессиональными группами) применялся критерий U Манна — Уитни. Обработка данных проводилась с использованием программы SPSS Statistica 17.

Результаты

Связь удовлетворённости трудом, увлечённости, угрозы потери работы и переживаний, вызванных данными угрозами, представлена в таблице 3. Субъективная значимость работы в наибольшей степени связана с субъективной оценкой угроз рабочей ситуации (0.673 , $p < 0.01$). Чем более важную роль играет для человека работа, тем больше его опасения потерять её, а также тем более он переживает из-за этой потенциальной угрозы (0.658 , $p < 0.01$). Интересна динамика связи увлечённости и удовлетворённости работой с её субъективной значимостью. Так, на всем протяжении исследования в нашей выборке увлечённость персонала работой и субъективная значимость работы были отрицательно связаны, хотя величина этой отрицательной связи варьировалась от -0.509 , $p < 0.05$ до -0.397 , $p < 0.01$.

Полученный результат, на наш взгляд, ещё раз подтверждает, что увлечённость работой как специфическая установка к труду основана не на вознаграждении и других внешних по отношению к деятельности бонусах (которые мы оценивала в шкале субъективной значимо-

сти работы), а на самом её содержании. В полученной отрицательной связи между значимостью и увлечённостью работой также находит эмпирическое подтверждение нередко высказываемое обыденное мнение, что большая часть работников выбирают профессиональную деятельность не из интереса к ней, а исходя из финансовой выгоды, которую она приносит. Работа не интересна для наших респондентов по своему содержанию, что на наш взгляд, является фактором, потенциально угрожающим их психологическому здоровью и благополучию.

Таблица 3. Оценка связи анализируемых показателей по ρ Спирмена

Переменная	1*	2	3	4	5	6	7	8	9
2	.763**	x							
3	-.509**	-.797**	x						
4	-.397**	-.683**	.962**	x					
5	-.448**	-.714**	.936**	.940**	x				
6	-.478**	-.772**	.977**	.951**	.944**	x			
7	-.653**	-.703**	.592**	.516**	.554**	.575**	x		
8	-.345**	-.323**	.207*	.125	.185*	.201*	.742**	x	
9	.708**	.825**	-.704**	-.611**	-.630**	-.695**	-.818**	-.475**	x
10	.551**	.574**	-.524**	-.459**	-.503**	-.519**	-.702**	-.502**	.701**
11	.673**	.796**	-.561**	-.435**	-.511**	-.544**	-.620**	-.390**	.654**
12	.613**	.808**	-.655**	-.566**	-.618**	-.646**	-.657**	-.404**	.679**
13	.603**	.771**	-.657**	-.582**	-.638**	-.659**	-.662**	-.376**	.702**
14	.646**	.801**	-.617**	-.501**	-.574**	-.605**	-.640**	-.390**	.676**
15	.658**	.862**	-.650**	-.550**	-.617**	-.633**	-.656**	-.369**	.684**
16	.433**	.665**	-.677**	-.636**	-.685**	-.679**	-.528**	-.279**	.539**
17	.466**	.656**	-.687**	-.655**	-.681**	-.691**	-.536**	-.260**	.551**
18	.475**	.691**	-.706**	-.667**	-.694**	-.712**	-.565**	-.286**	.582**

Таблица 3. Продолжение

Переменная	10	11	12	13	14	15	16	17
10	x							
11	.463**	x						
12	.507**	.836**	x					
13	.549**	.774**	.884**	x				
14	.499**	.934**	.867**	.848**	x			
15	.520**	.866**	.893**	.832**	.862**	x		
16	.466**	.604**	.755**	.773**	.686**	.720**	x	
17	.472**	.609**	.755**	.796**	.693**	.715**	.925**	x
18	.489**	.632**	.794**	.810**	.717**	.749**	.943**	.940**

Примечание: наименования переменных: 1* — значимость работы, 2 — разница в уровнях энергичности до начала исследования и через два месяца после начала, 3 — увлечённость персонала работой до начала проекта оптимизации численности персонала, 4 — увлечённость персонала работой через два месяца после начала проекта, 5 — увлечённость персонала работой через шесть месяцев после начала проекта, 6 — увлечённость персонала работой через 12 месяцев после начала проекта, 7 — удовлетворённость трудом до начала проекта, 8 — удовлетворённость трудом через два месяца после начала проекта, 9 — удовлетворённость трудом через шесть месяцев после начала проекта; 10 — удовлетворённость трудом через 12 месяцев после начала проекта; 11 — когнитивная оценка угрозы потери работы до начала проекта, 12 — когнитивная оценка угрозы потери работы через 2 месяца после начала проекта, 13 — когнитивная оценка угрозы потери работы через шесть месяцев после начала проекта; 14 — когнитивная оценка угрозы потери работы через 12 месяцев после начала проекта; 15 — переживания, связанные с угрозой потери работы до начала проекта оптимизации численности персонала, 16 — переживания, связанные с угрозой потери работы через два месяца после начала проекта, 17 — переживания, связанные с угрозой потери работы через шесть месяцев после начала проекта, 18 — переживания, связанные с угрозой потери работы через 12 месяцев после начала проекта. ** — корреляции значимы на уровне $p < .001$.

Показательна динамика связи субъективной значимости работы и удовлетворённости трудом. С выраженной отрицательной величиной -0.657 при $p < 0.01$, связь между значимостью работы и удовлетворённостью постепенно сменилась на положительную и достигла 0.551 при $p < 0.01$ к окончанию проекта. Это свидетельствует о переоценке работниками

собственных условий труда, оплаты и других предоставляемых работой бонусов, которые приобрели большую субъективную ценность, когда работники столкнулись с возможностью их утраты. Удовлетворённость работой, опять же, основана прежде всего на вознаграждении, которое предоставляет работа, а не на содержании труда.

В соответствии с нашей гипотезой мы предположили, что угроза потери работы актуализирует энергичность персонала. Именно энергичность, по нашему мнению, более других анализируемых нами параметров должна возрасти вследствие угрозы потери работы, если предположить, что сотрудники воспримут данную угрозу как стрессор-вызов, поскольку именно энергичность, как компонент увлечённости работы отражает деятельную, активную составляющую, более чем другие компоненты увлечённости (энтузиазм и поглощённость работой).

Изменения в уровне энергичности анализируемого персонала имели следующие тенденции: в категории работников до 30 лет (*группа 1*): после начала проекта организационных изменений энергичность возросла на 7.41 баллов, затем это увеличение постепенно снижалось сначала на 3.44, затем ещё на 3.32 балла и достигла показателей на 0.65 баллов ниже, чем до начала проекта организационных изменений.

В категории работников от 31 до 45 лет (*группа 2*): после начала проекта организационных изменений энергичность возросла на 8.97 баллов, затем это увеличение постепенно снижалось, на 4.39 балла, далее — ещё на 4.62 баллов и по результатам 12 месяцев достигла показателей, аналогичных началу проекта организационных изменений.

В категории работников от 45 и старше (*группа 3*): после начала проекта организационных изменений энергичность возросла на 12.37 баллов, затем это увеличение постепенно снижалось, на 3.8 балла, затем — ещё на 8.85 и по результатам 12 месяцев достигла показателей, аналогичных началу проекта организационных изменений. Таким образом, мы подтвердили предположение о том, что угроза потери работы изначально выступает как стрессор-вызов и стимулирует работников к более высокому уровню энергичности в работе. Однако длительное действие угрозы потери работы нивелирует положительные эффекты, а сама угроза постепенно переходит в категорию фрустрирующего фактора.

Наиболее яркая связь между уровнем энергичности персонала и аффективными переживаниями работников возникла в связи с угрозой потери работы, то есть с субъективной незащищённостью в сфере труда ($0.862, p < 0.01$). При этом мы обнаружили, что наиболее значительный прирост в уровне энергичности произошёл в группе работников от 45 лет и старше (*группа 3*). Подверженные данному переживанию работники в большей степени увеличивают свои трудовые усилия, чтобы сохранить свою занятость. Так же, как удовлетворённые своей работой в ситуации угрозы потери работы ($0.825, p < 0.01$) и оценивающие рабочую ситуацию как угрожающую ($0.808, p < 0.01$). Переживающие из-за угрозы потери работы сотрудники, таким образом, «управляемы» потенциальной угрозой увольнения. Угроза увольнения, нередко применяемая руководителями как специфическая форма мотивации, окажет наибольшее воздействие на изменение поведения именно той части персонала, которая наиболее подвержена переживанию субъективной незащищённости. Подверженные субъективной незащищённости в сфере труда работники больше удовлетворены своей работой и выше её ценят, однако их увлечённость работой снижается по мере увеличения длительности действия угроз в отношении рабочей ситуации. Динамика трудовых аттитюдов проанализирована нами при помощи *T*-критерия Вилкоксона, результаты визуально представлены на рисунке 1.

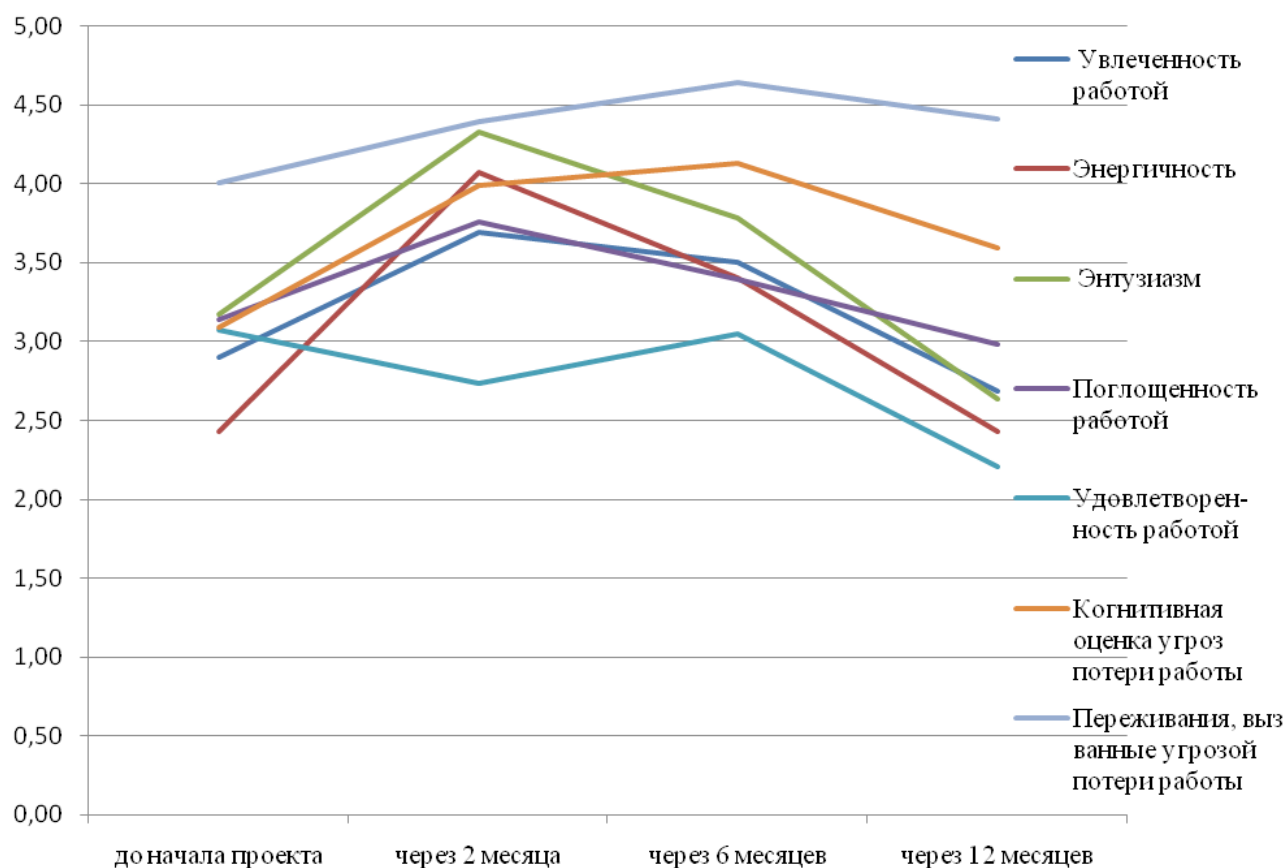


Рисунок 1. Общая динамика трудовых аттитюдов

Мы обнаружили значимые различия в изменении уровня увлечённости работой на протяжении анализируемого 12-месячного периода ($T = -10.691; -10.336; -9.278$ — через два, шесть и 12 месяцев соответственно); значимые изменения в динамике энергичности через два месяца ($T = -10.713$) и шесть месяцев после начала проекта ($T = 10.486$); но не через 12 месяцев ($T = 0.543$, асимпт. значение = 0.587). Возрос, а затем претерпел значительный спад энтузиазм персонала ($T = -10.538; -9.829; -9.928$ — через два, шесть и 12 месяцев соответственно, все показатели значимы). Аналогична динамика поглощённости работой ($T = -10.062; -7.259; 5.632$ — через два, шесть и 12 месяцев соответственно, все показатели значимы). Удовлетворённость работой имела хаотичную динамику, снизившись через два месяца, она возросла через полгода, а затем снова снизилась, при этом до уровня значительно ниже изначального ($T = -5.592; -0.197, p > 0.5; -6.572$). Данное колебание отражает, на наш взгляд, эмоциональную реакцию персонала на сокращение численности. Возникшее в первый период чувство разочарования, обманутости привело к снижению удовлетворённости работой, однако, на фоне обдумывания возможных альтернатив трудоустройства работники пересмотрели те бонусы, которая предоставляла им организация и удовлетворённость трудом снова возросла, однако продолжающееся более полугодом действие угрозы потери работы привело к ещё большей неудовлетворённости. На протяжении всего проекта возрастали когнитивная оценка угроз потери работы ($T = -0.032; 10.131; 9.551$) и переживания, связанные с этими угрозами ($T = -5.561; -6.692; -5.594$). Оба параметра достигли пика через шесть месяцев после начала проектных изменений и не вернулись к показателям «до» начала проекта. Наша находка согласуется с мнением С. Ашфорд о том, что имеющие опыт переживания субъективной трудовой незащищённости работники

оценивают организационную среду как более угрожающую и после проекта организационных изменений, когда ситуация объективно перестает быть угрожающей.

В целом в нашей выборке увлечённость персонала работой значительно изменилась в ходе реализации проекта организационных изменений. Так, через два месяца после начала проекта наблюдался значительный прирост увлечённости (в том числе энергичности, энтузиазма, в несколько меньшей мере — поглощённости работой), который продолжался и на протяжении шести месяцев после начала проекта по сокращению штата, однако уже через год показатели увлечённости оказались ниже изначальных. Таким образом, угроза потери работы выступила своеобразным мотиватором индивидуальной активности, привела к изменению трудовых аттитюдов, однако мотивационный потенциал угрозы имеет краткосрочное действие и в лонгитюдном периоде угроза потери работы не выступает фактором-мотиватором, скорее имеет обратное действие. Удовлетворённость работой также изменялась, при этом характеризуясь зигзагообразным движением от снижения через два месяца к возрастанию, пик которого пришёлся на полгода после начала проекта, и повторному снижению.

Можно предположить, что возникновение угрозы потери работы связано с представлением у работников о нарушении психологического контракта со стороны организации, а возрастание удовлетворённости, следующее за этим, — с когнитивной оценкой бонусов, предлагаемых работой и осознанием того, что найти аналогичное предложение на рынке труда не так уж просто. Интересно, что когнитивная оценка угроз потери работы и переживания, вызванные угрозой потери работы после окончания проекта организационных изменений не вернулись к показателям, предвещающим проект, а сохранилась на уровне значимо более высоком. Максимум значений когнитивная оценка угроз рабочей ситуации и переживания, связанные с данной угрозой достигли через полгода после начала проекта, также как и возрастание удовлетворённости работой, что подтверждает тесную связь этих параметров и большую зависимость удовлетворённости (в сравнении с увлечённостью) от внешних по отношению к содержанию работы факторов. Приведенные выше данные отражают общую динамику трудовых аттитюдов в ситуации угрозы потери работы в целом по выборке, но для уточнения эмпирических результатов нами были отдельно проанализированы особенности динамики трудовых аттитюдов руководителей и служащих разных полов и возрастов, результаты представлены на рисунках 2 и 3.

Математический анализ различий при помощи *U*-критерия Манна — Уитни позволяет говорить о значимости различий всех анализируемых параметров в мужской и женской выборках (Z = от -6.64 до -3.33), а также в категориях руководители и служащие (Z = от -7.64 до -3.25), за исключением параметра «удовлетворённость работой через два месяца после начала проекта организационных изменений» в мужской и женской выборках ($M = 16.14$; $SD = 2.69$ в мужской выборке и $M = 13.30$; $SD = 5.06$ — в женской), $Z = -1.89$, (асимпт. знч. = 0.06), а также в выборках руководителей и служащих $M = 15.68$; $SD = 2.86$ (руководители), $M = 13.18$, $SD = 5.18$ (служащие), $Z = -2.01$ (асимпт. знч. = 0.04).

Динамика трудовых аттитюдов в мужской выборке показана на рисунке 2. Данные приведены в средних баллах по каждой шкале, поэтому могут быть наглядно сопоставимы, невзирая на различное число вопросов в шкалах. Однако отметим, что в методике UWES применяется 7-бальная шкала от 0 до 6, а в других — 5-бальная от 1 до 5, что несколько отражается на визуализации, оцениваемой в комплексе, но при этом не влияет на динамику внутри каждой шкалы.

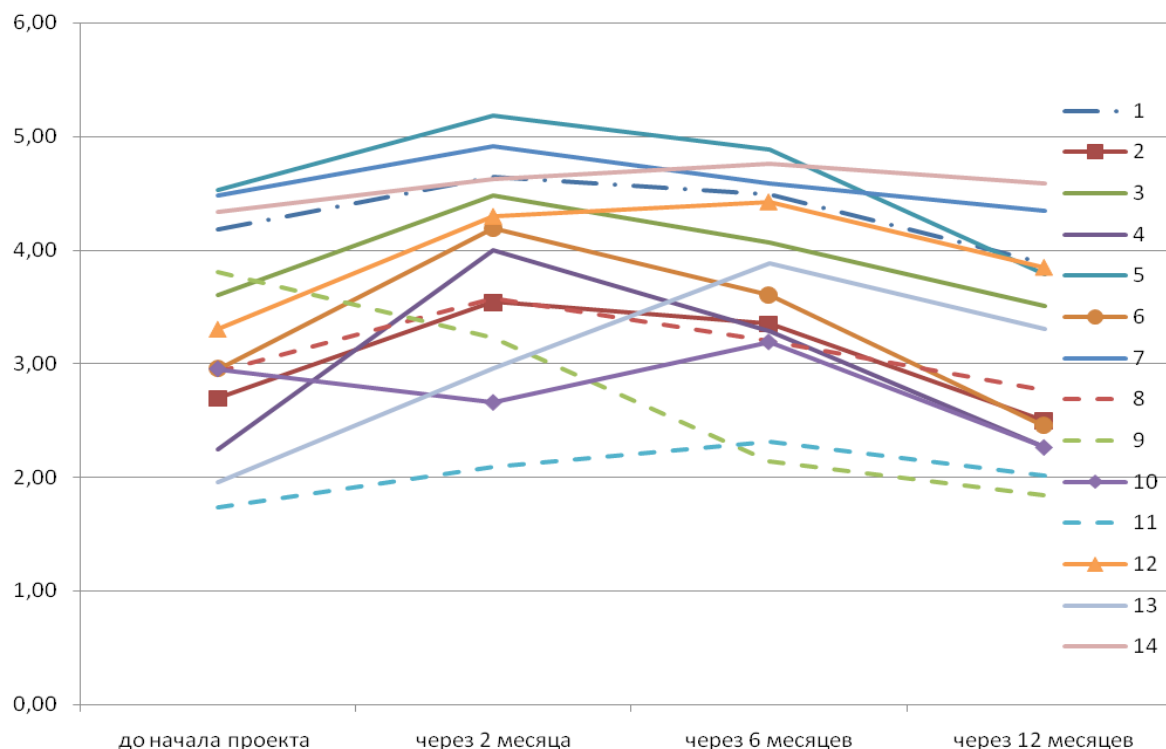


Рисунок 2. Динамика трудовых установок в мужской и женской выборках

Примечание. Обозначения на рисунке: 1 — увлечённость работой, руководители; 2 — увлечённость работой, подчинённые; 3 — энергичность, руководители; 4 — энергичность, подчинённые; 5 — энтузиазм, руководители; 6 — энтузиазм, подчинённые; 7 — поглощённость работой, руководители; 8 — поглощённость работой, подчинённые; 9 — удовлетворённость работой, руководители; 10 — удовлетворённость работой, подчинённые; 11 — когнитивная оценка угроз потери работы, руководители; 12 — когнитивная оценка угроз потери работы, подчинённые; 13 — переживания, вызванные угрозой потери работы, руководители; 14 — переживания, вызванные угрозой потери работы, подчинённые.

В мужской выборке увлечённость персонала работой до начала реализации проекта организационных изменений была значимо выше, чем в женской выборке. Мужчины (вне зависимости от должности) демонстрируют более высокий уровень увлечённости, равный значениям увлечённости руководителей, который, в свою очередь, выше, чем увлечённость рядовых работников.

Карьерно-успешные женщины демонстрируют установки к труду, схожие с «мужскими». Рядовые служащие вне зависимости от пола, так же как и женщины-работники демонстрируют более низкий уровень увлечённости работой. Хотя угроза потери работы влияет на данные категории работников более заметно, чем на руководителей. Повышение уровня увлечённости в связи с возникновением данной угрозы значительно повлияло на уровень увлечённости именно в выборке рядовых работников (большую часть которых, следует напомнить, составляют в нашей выборке женщины). Принимая во внимание величину стандартного отклонения в анализируемых выборках, следует также отметить, что эта величина в выборке руководителей (которую составляют преимущественно мужчины), меньше, чем в категории служащие (которую составляют преимущественно женщины). Таким образом, изменение трудовых установок руководителей и мужчин в ситуации угрозы потери работы более однотипно, а потому предсказуемо. Изменение трудовых установок рядовых служащих (в первую очередь женщин) более вариативно, а, следовательно, менее предсказуемо.

Из числа компонентов увлечённости работой во всех выборках наибольшее изменение наблюдается именно в уровне энергичности, поглощённость работой наименее подвержена изменению вследствие угрозы потери работы. Удовлетворённость работой, напротив, претер-

пела наиболее значительные изменения в выборках руководителей и мужчин. На протяжении всего проекта она постепенно снижалась. Мужчины, изначально более удовлетворённые своей работой (и объективно занимающие более высокие иерархические позиции в нашей выборке) стали значительно меньше удовлетворены своей работой, чем изначально, а также чем женщины до начала проекта организационных изменений по сокращению численности персонала. В женской выборке таких значительных изменений в удовлетворённости трудом не произошло, а произошедшие изменения имели разные «знаки». Так, спустя шесть месяцев удовлетворённость работой в женской выборке была даже выше, чем до начала проекта. Та же динамика наблюдалась и в категориях руководители (группу которых составляют преимущественно мужчины) — служащие (преимущественно женщины).

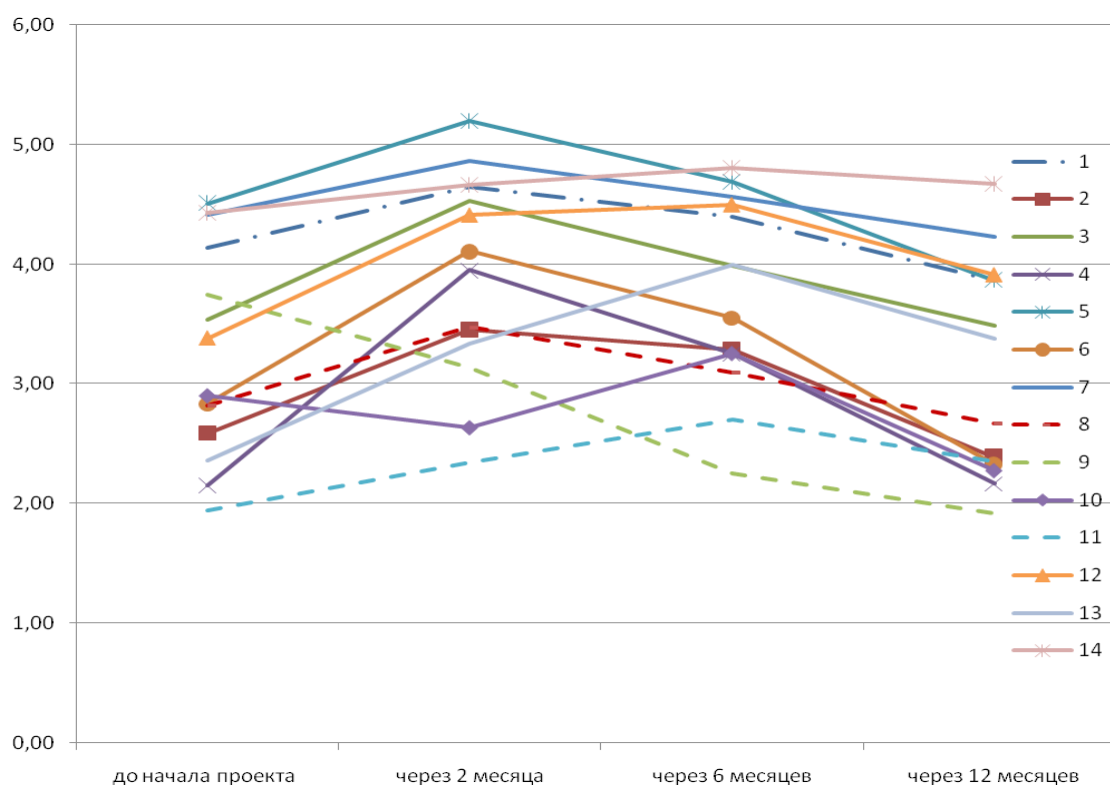


Рисунок 3. Динамика трудовых установок в выборке руководителей и подчинённых

Примечания: цифровые обозначения на рисунке аналогичны рисунку 2.

Таким образом, влияние угрозы потери работы на удовлетворённость трудом неодинаково для разных категорий и полов работников, в выборке женщин-служащих вследствие угрозы потери работы наблюдается переоценка факторов рабочей среды, из-за чего удовлетворённость трудом возрастает (хотя в лонгитюдном периоде этот эффект нивелируется), в категории мужчин-руководителей угроза потери работы выражено снижает удовлетворённость работой. Позитивной переоценки рабочей среды не происходит. Эти данные мы интерпретируем таким образом, что количество предложений работы для мужчин-управленцев на рынке труда больше, чем для женщин-служащих. Для женщин-служащих предложений на рынке труда меньше или они не достаточно выгодны, то есть женщины рассматривают своё положение на рынке труда как менее выгодное, в сравнении с мужчинами, вследствие чего угроза потери работы выступает для них как фрустрирующий фактор. Об этом же свидетельствуют различия в когнитивной оценке угроз рабочей ситуации. Женщины рассматривают свою занятость как подверженную значительно большей угрозе увольнения, чем мужчины.

Таблица 4. Возрастные различия динамики трудовых аттитюдов работников

Перменные	Гр. 1 (23-30 лет)		Гр. 2 (31-45 лет)		Z (асимпт. знч.)*	Гр. 3 (45 и 55 лет)		Z (асимпт. знч.)**	Z (асимпт. знч.)***
	M	SD	M	SD		M	SD		
1	65.40	11.30	53.15	15.86	- 3.64	35.00	11.74	- 5.88	- 6.74
2	76.56	9.47	66.22	12.31	- 3.79	50.43	9.36	- 6.59	- 6.79
3	73.51	11.28	61.90	12.25	-4.13	48.83	8.27	- 5.75	- 6.71
4	62.52	12.77	48.58	15.31	- 4.14	32.31	9.02	- 5.83	- 6.86
5	18.23	3.46	16.26	4.73	- 1.9 (.06)	10.20	4.21	- 6.39	- 6.45
6	25.64	1.88	25.23	2.97	- 1.42 (.16)	22.57	3.39	- 4.39	- 5.14
7	22.20	2.75	20.84	3.04	- 2.0 (.05)	18.77	3.02	- 3.25	- 4.26
8	18.88	3.99	16.22	4.74	- 2.43 (.02)	9.92	2.92	- 6.91	- 6.67
9	21.39	4.20	16.88	5.97	- 3.57	11.39	3.41	- 5.12	- 6.67
10	23.48	4.31	22.49	4.53	- 1.013 (.31)	19.45	4.07	- 3.89	- 3.82
11	23.46	4.95	19.71	5.57	- 3.14	15.25	3.33	- 4.90	- 5.73
12	17.61	4.57	14.19	5.60	- 2.89	9.31	2.82	- 4.78	- 6.13
13	25.79	4.45	20.01	5.46	- 4.63	13.41	4.42	- 6.26	- 6.90
14	29.54	4.40	24.11	4.50	- 4.66	16.47	4.79	- 7.04	- 6.90
15	27.86	4.50	21.36	5.01	- 5.09	14.80	4.01	- 6.52	- 7.09
16	26.04	5.12	18.18	5.74	- 5.37	13.08	4.35	- 4.99	- 6.93
17	19.46	1.35	14.34	5.18	- 4.29	14.59	3.50	- .84(.04)	- 5.81
18	16.36	1.10	11.03	5.37	- 4.07	16.04	3.21	- 4.92	- .08 (.94)
19	10.79	1.10	15.22	4.70	- 3.88	17.73	4.21	- 3.17	- 6.21
20	9.14	1.11	11.29	3.75	- 3.17	11.67	1.99	- 1.53(.13)	- 5.30
21	9.64	4.12	12.58	5.80	- 2.2 (.03)	13.51	4.95	- 0.47(.64)	- 3.27
22	12.21	5.83	15.86	5.81	- 3.28	18.16	3.45	- 1.53(.12)	- 4.89
23	11.68	4.82	16.77	4.75	- 5.13	18.84	2.34	- 2.0(.05)	- 6.66
24	10.71	4.25	14.66	5.02	- 3.55	15.98	3.60	- .92(.36)	- 4.77
25	12.89	5.78	15.64	5.70	- 2.16(.03)	18.29	3.76	- 2.47(.01)	- 4.30
26	12.75	5.88	17.74	4.23	- 4.00	20.00	.00	- 4.04	- 6.41
27	15.82	3.23	18.62	2.60	- 4.31	20.00	.00	- 4.16	- 6.85
28	13.43	4.95	17.60	3.87	- 3.95	20.00	.00	- 4.28	- 6.85
29	12.46	3.07	13.59	5.05	- 1.1 (.27)	15.88	4.18	- 2.23(.02)	- 3.95

Примечание. * — Z отражает различия между группами 1 и 2, их значимость; ** — Z отражает различия между группами 2 и 3, значимость этих различий; *** — Z отражает различия между группами 1 и 3, их значимость. Наименования шкалы Таблицы 6: 1 — увлечённость работой до начала проекта оптимизации персонала; 2 — увлечённость работой через два месяца; 3 — увлечённость работой через шесть месяцев; 4 — увлечённость работой через 12 месяцев; 5 — энергичность до начала проекта оптимизации персонала; 6 — энергичность через два месяца; 7 — энергичность через шесть месяцев; 8 — энергичность через 12 месяцев; 9 — энтузиазм до начала проекта оптимизации персонала; 10 — энтузиазм через два месяца; 11 — энтузиазм через шесть месяцев; 12 — энтузиазм через 12 месяцев; 13 — поглощённость работой до начала проекта оптимизации персонала; 14 — поглощённость работой через два месяца; 15 — поглощённость работой через шесть месяцев; 16 — поглощённость работой через 12 месяцев; 17 — удовлетворённость работой до начала проекта оптимизации персонала; 18 — удовлетворённость работой через два месяца; 19 — удовлетворённость работой через шесть месяцев; 20 — удовлетворённость работой через 12 месяцев; 21 — когнитивная оценка угроз потери работы до начала проекта оптимизации персонала; 22 — когнитивная оценка угроз потери работы через два месяца; 23 — когнитивная оценка угроз потери работы через шесть месяцев; 24 — когнитивная оценка угроз потери работы через 12 месяцев; 25 — переживания, вызванные угрозой потери работы до начала проекта оптимизации персонала; 26 — переживания, вызванные угрозой потери работы через два месяца; 27 — переживания, вызванные угрозой потери работы через шесть месяцев; 28 — переживания, вызванные угрозой потери работы через 12 месяцев; 29 — субъективная значимость работы.

Руководители рассматривают свою рабочую ситуацию как более безопасную, служащие — значительно как более угрожающую увольнением. Это вполне объяснимо и в контексте гарантий занятости, обязывающих работодателя предложить увольняемому работнику имеющиеся вакансии, количество которых для руководителей (в силу объективно большей компетенции) больше, чем для служащих. Следует отменить, что в одной и той же рабочей ситуации, женщины не только склонны оценивать свою рабочую ситуацию как более угрожающую, но и значительно больше, чем мужчины переживать из-за угрозы потери работы. Интересно, что на фоне более высоких переживаний, связанных с угрозой потери работы,

выраженность этих переживаний значительно меньше варьируется в женской выборке во времени и в контексте объективных изменений угроз рабочей ситуации, но значительно более связана с субъективной значимостью работы женщин-сотрудниц. Чем больше субъективная значимость работы для женщины, чем большую лепту она вносит в семейный бюджет, тем больше переживания из-за возможной утраты работы и тем менее эти переживания связаны с объективной угрозой рабочей ситуации.

Неуклонное снижение параметров удовлетворённости трудом в категории руководителей, наряду с тем, что их рабочая ситуация содержит меньше угроз (в отличие от рядовых служащих), на наш взгляд, можно объяснить тем, что сохраняя свою занятость в организации в ходе организационных изменений и даже улучшая состояние организации, руководители находятся перед этической дилеммой, связанной с сокращением персонала, ведь они нарушают психологический контракт, заключённый с работником, принимая решение об увольнении, нередко, тем самым, значительно ухудшают материальное положение работников (так как увольняются, как правило, наименее эффективные сотрудники, чья способность трудоустроиться низка), что и обуславливает снижение удовлетворённости трудом. Однако это лишь гипотетическое объяснение, требующее отдельного исследования.

Возрастные различия динамики трудовых аттитюдов работников представлены в таблице 4. Визуально динамика трудовых аттитюдов работников различных возрастных групп в ситуации организационных изменений представлена на рис. 4–6.

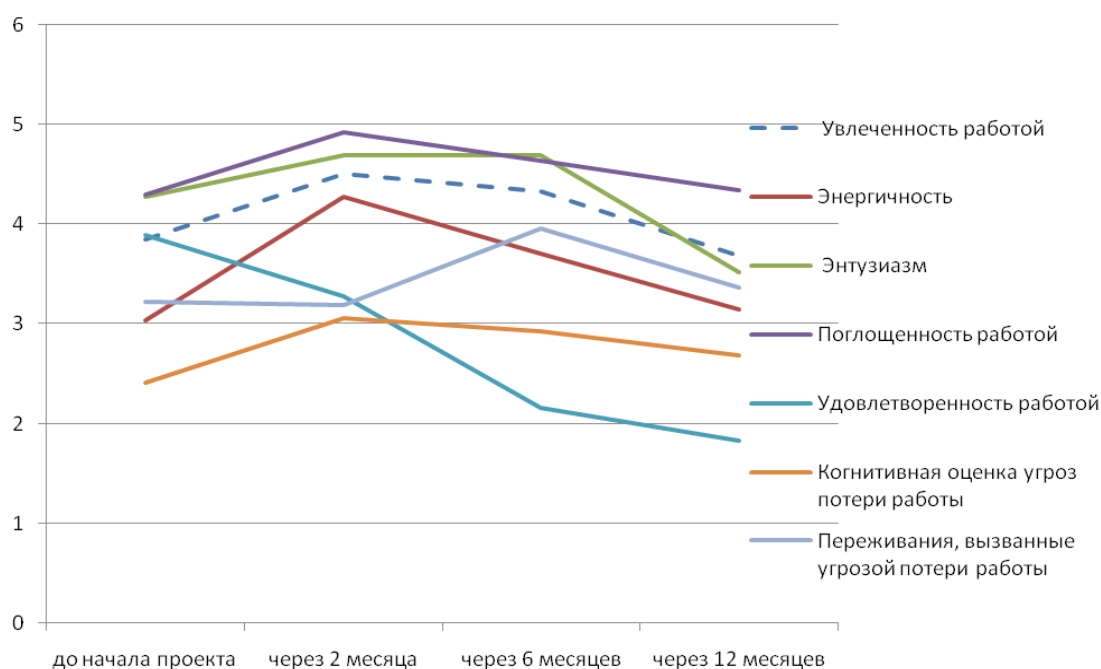


Рисунок 4. Динамика трудовых аттитюдов в выборке работников 23-30 лет

Анализируя динамику трудовых аттитюдов в группах различного возраста можно обнаружить как изменчивость показателей в зависимости от возраста работников, так и различия в динамике трудовых аттитюдов в зависимости от изменения рабочей среды.

В аналогичной рабочей ситуации наиболее высокие показатели увлечённости работой демонстрируют работники до 30 лет, наименьшие показатели — работники в возрасте 45 лет и старше. Увлечённость работой в категории 23–30 летних работников значимо выше на всех этапах реализации проекта организационных изменений, в сравнении с уровнем увлечённости работников 31–45 лет, а также выше в сравнении с работниками 45 лет и старше.

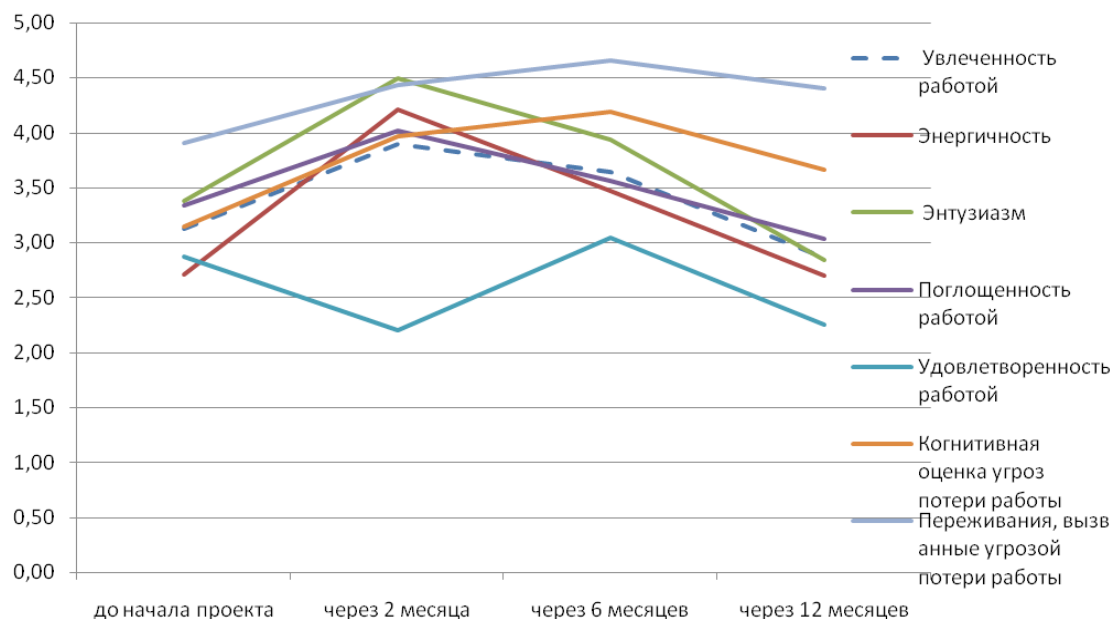


Рисунок 5. Динамика трудовых аттитюдов в выборке работников 31—45 лет

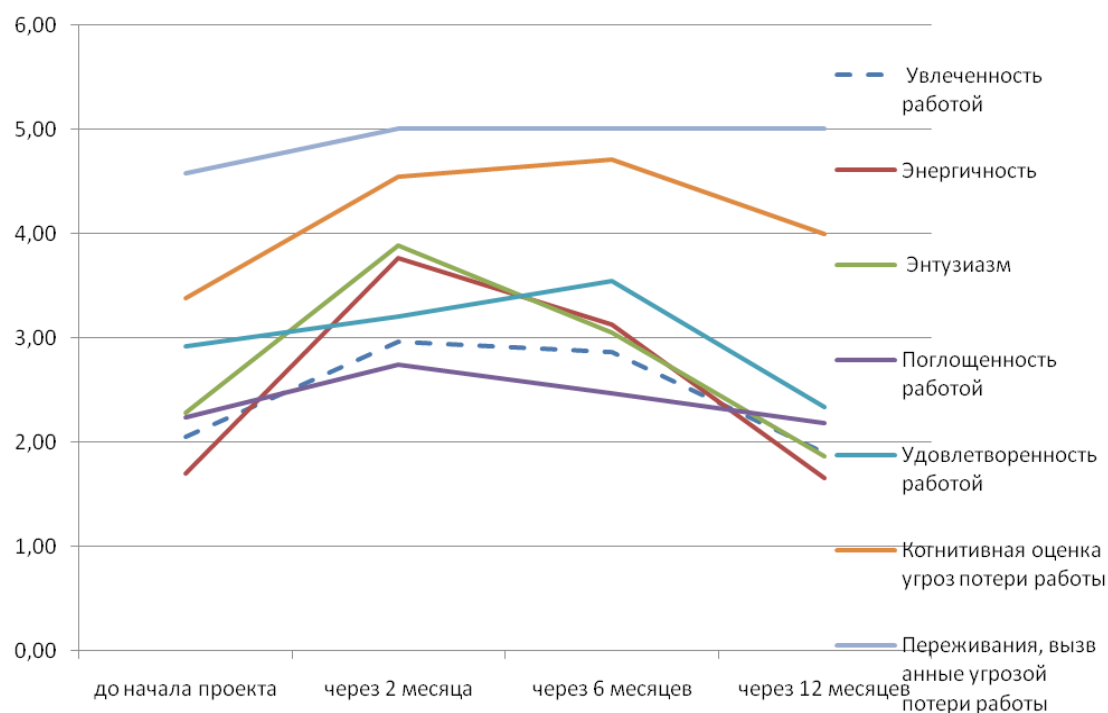


Рисунок 6. Динамика трудовых аттитюдов в выборке работников 45 лет и старше

Такие результаты позволяют, в дополнение к выводам о динамике увлечённости персонала работой в ситуации организационных изменений заключить, что увлечённость работой с возрастом снижается. Рациональное объяснение этому можно найти в том, что молодые сотрудники (до 30 лет) нередко не имеют собственной семьи, и весь спектр их интересов сосредоточен именно на работе, которой они увлечены и в которой хотят преуспеть. Интересно, что субъективная значимость работы, оценённая нами с позиции именно значимости дохода для семьи, имеет обратную тенденцию: с возрастом увеличивается, значимыми являются различия между молодыми (до 30 лет) и возрастными (старше

45 лет) сотрудниками. Сопоставляя динамику данных показателей можно заключить, что трудовая деятельность с увеличением возраста работников приобретает характер инструмента обеспечения качества жизни, само же содержание деятельности становится менее значимым (что отражается в снижении показателя увлечённости работой, основанного именно на интересе к содержанию труда). Отметим также, что сотрудники в возрасте 23–30 лет и 31–45 лет одинаково энергичны, но, с другой стороны, их энергичность менее подвержена влиянию угрозы потери работы, а вот сотрудники старшей возрастной категории (от 45) демонстрируют резкий прирост энергичности при возникновении угрозы потери работы.

Возрастание уровня энергичности вследствие действия угрозы потери работы, наиболее выраженное в группе сотрудников старшего возраста (от 45 лет), можно объяснить наиболее высоким стремлением сотрудников именно этой возрастной группы сохранить свою занятость. Однако, следует отметить, что этот позитивный эффект угрозы потери работы ярко проявляется только в краткосрочном периоде (до шести месяцев) и уже чрез 12 месяцев показатели увлечённости работой возвращаются к исходным и ниже. Стрессор-вызов (угроза потери работы) трансформируются во фрустрирующий фактор.

Удовлетворённость трудом наиболее высоко выражена в группе работников до 30 лет, а значимых различий в категориях работников среднего и старшего возраста нет. По окончании проекта организационных изменений во всех группах было обнаружено снижение показателей удовлетворённости по сравнению с показателями до начала проекта, однако динамика изменений установок к труду в течение проекта не одинакова. Так, в группе молодых работников удовлетворённость трудом неуклонно снижалась. Мы также связываем это с наличием достаточного количества предложений для данного возрастной категории на рынке труда, в связи с чем не происходит когнитивная переоценка имеющихся условий труда. Примечательно, что в группах сотрудников среднего и в особенности старшего возраста наблюдалось временное повышение удовлетворённости трудом, как мы предположили, вследствие когнитивной переоценки условий занятости в сравнении с имеющимися предложениями на рынке труда. Наиболее ярко эта тенденция проявилась в старшей возрастной группе персонала. Именно эта группа сотрудников расценивает вероятность своего увольнения как самую высокую, и характеризуется наиболее выраженными переживаниями обусловленными угрозой потери работы, в этой же возрастной категории субъективная значимость работы наиболее высока.

Обсуждение результатов

Обсуждая полученные эмпирические результаты, следует отметить, что возникновение угрозы потери работы изменяет трудовые аттитюды работников. И в краткосрочной перспективе данная угроза выступает мотиватором повышения энергичности персонала, однако во временном периоде этот положительный эффект нивелируется. Угроза потери работы ведёт к временному повышению удовлетворённости трудом, что, на наш взгляд, объясняется переоценкой (повышением) субъективной значимости работы для работника в ситуации, когда её можно лишиться, а также оценкой собственной способности трудоустроиться как недостаточной, однако это повышение также носит непродолжительный характер (до шести месяцев) и уже через 12 месяцев нивелируется.

Интересно, что когнитивная оценка угроз потери работы до начала проекта оптимизации структуры персонала имела значимые различия только между группами до 30 и старше 45 лет, где эти угрозы оценивались выше, а в ходе реализации проекта организационных

изменений приобрела выраженные значимые различия во всех группах. Полученные данные подчёркивают, что сотрудники разного возраста по-разному оценивают рабочую ситуацию. Как наиболее угрожающую её оценивают именно сотрудники старшего возраста.

Та же динамика наблюдается и для переживаний вызванных угрозой потери работы. Изначально показавшие значимые различия только в группе до 30 и старше 45 лет, эти переживания показали значимые различия во всех возрастных категориях работников, при этом наименее подвержены данному деструктивному переживанию молодые (до 30 лет работники), а вот работники старше 45 лет оказываются уязвимы в наибольшей степени. Несмотря на то, что когнитивная оценка угроз в данной рабочей группе постепенно снижается (хотя и не до изначального уровня), переживания, связанные у потенциальной угрозой потери работы, остаются на критически высоком уровне.

Так, наше исследование, главной задачей которого мы видим сравнительный лонгитюдный анализ динамики трудовых аттитюдов работников различных профессиональных и половозрастных групп в ситуации организационных изменений, может вызвать справедливый упрёк читателей-психологов: «Зачем уделено такое внимание констатации малейшей динамики?». Нам кажется это оправданным, поскольку в исследовании, как мы считаем, удалось обнаружить наиболее «уязвимую» категорию работников и нуждающуюся в особом внимании с ситуации организационных изменений — это работники в возрасте старше 45 лет, преимущественно женщины-служащие. Кроме того, благодаря анализу динамики мы можем сделать заключения о целесообразности направления психологического сопровождения проекта организационных изменений на каждом временном отрезке.

Отмеченный нами в эмпирическом исследовании «всплеск» энергичности на начальном этапе проекта делает рациональным вовлечение персонала в планирование организационных изменений, выработку новых проектов, продуктов, инновационную деятельность и так далее. Очень ценно, на наш взгляд, вовлечение в эти проекты не только молодых сотрудников, но и сотрудников старшего возраста, поскольку, они не демонстрируют высокую энергичность в стабильной организационной ситуации, но в условиях угроз рабочей ситуации способны значительно увеличить свою энергичность. Мы считаем, что данные сотрудники нередко являются обладателями высочайшего профессионального мастерства, и это может качественно улучшить иницилируемые организацией проекты.

После всплеска в начале проекта организационных изменений на отрезке шести месяцев и далее, анализируемые нами установки к труду приобрели по большей части обратную отрицательную динамику. Таким образом, на этом временном отрезке рационально направлять психологическое сопровождение проекта организационных изменений на формирование увлеченности работой, разрабатывать дополнительные меры для повышения удовлетворённости трудом. Важно включать в психологическое сопровождение проекта организационных изменений на данном этапе программы управления стрессом, чтобы предотвратить субъективную трансформацию восприятия угрозы потери работы из стрессора-вызова (как это характерно в начале проекта) во фрустрирующий фактор.

Выявленная нами (подчеркнём, оказавшаяся для нас неожиданной) отрицательная динамика удовлетворённости трудом руководителей на всех этапах реализации проекта организационных изменений, связанных с сокращением численности персонала, отражает, как мы считаем, этический конфликт в деятельности руководителя: заботясь об организационной эффективности, руководитель оказывается перед необходимостью заплатить за эту эффективность «жизнью» работника. Таким образом, руководитель, реализующий проект организационных изменений, нуждается в психологическом сопровождении с позиции

изменения этических смыслов его деятельности в ситуации организационных изменений, возможного, к примеру, в ордерном подходе Л. Н. Аксеновской (2005).

Значительные различия и особенности динамики когнитивной оценки угроз рабочей ситуации и переживаний, вызванных этими угрозами в различных возрастных группах, акцентируют внимание на том, что психологическое сопровождение данных возрастных групп в ситуации организационных изменений должно значительно различаться, хотя актуальны и общие рекомендации, связанные с привлечением работников к выработке проектов организационных изменений. Это обнаружено также в зарубежных исследованиях, и, как считают авторы, к мнению которых мы также присоединяемся, позволяет работникам рассматривать ситуацию как менее угрожающую и более подконтрольную (Huang, Niu, Lee, Ashford, 2012). Подчеркнём, что работники в возрасте старше 45 лет, продемонстрировали в нашем исследовании наиболее высокие переживания, связанные с угрозами потери работы. Уточним, эти переживания детерминированы оценкой угроз рабочей ситуации, но на завершающих стадиях проекта организационных изменений уже не связаны с когнитивной оценкой угроз, а также их объективным наличием. Однако эти переживания сохраняются на высоком уровне, что обнаруживает их деструктивную природу и важность их коррекции.

Заключение

Полученные нами эмпирические результаты в целом соотносятся с результатами других авторов, также обнаружившими непродолжительный позитивный эффект действия угрозы увольнения и её лонгитюдное деструктивное влияние на персонал, а также, через изменение установок, к труду в организации в целом. Полученные нами эмпирические результаты позволяют дать положительный ответ на поставленный в начале исследования вопрос: длительно переживающие субъективную трудовую незащищённость работники изменяют в худшую сторону своё эмоциональное отношение к работе и снижают свои трудовые затраты (о чём можно судить по динамике показателя «энергичность»).

К числу ограничений данного исследования можно отнести лишь косвенный (оцениваемый по субъективной значимости работы) учёт влияния семейного положения работников на переживание незащищённости и динамику трудовых аттитюдов. Вместе с тем, по нашему мнению, семья, в зависимости от её состава, может выступать дополнительным ресурсом для работника или, напротив, создавать условия, в которых работа будет особенно цениться и иметь особое значение, в том случае, если работник выступает, к примеру, единственным кормильцем и провоцировать в таком случае переживание субъективной трудовой незащищённости. Однако эта тема нуждается в дополнительном исследовании, здесь же в силу небольшого объёма эмпирической выборки мы не смогли полноценно учесть этот фактор.

Литература

- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во СГУ
- Иванова, Т. А. Рассказова, Е. И. Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2(3), 2–15.
- Наследов, А. Д. (2004). *Математические методы психологического исследования. Анализ и интерпретация данных*. СПб.: Речь.

- Смирнова, А. Ю. (2015а). Влияние переживания субъективной незащищенности в сфере труда на увлеченность персонала работой (качественный и количественный аспект). *Известия Самарского научного центра РАН*, 17(1), 897–901.
- Смирнова, А. Ю. (2015b). Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала. *Акмеология*, 4(56), 142–150.
- Смирнова, А. Ю. (2015с). Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена. *Известия Саратовского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика*, 4, 99–106.
- Смирнова, А. Ю. (2017). Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму увлеченность работой — профессиональное выгорание. *Известия Саратовского университета. Серия: Философия. Психология. Педагогика*, 17(2), 211–218.
- Хэнди, Ч. (2001). *Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего*. СПб.
- Buitendach, J. H., Bosman, J., Rothmann, S. (2005). Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: the Impact of Positive and Negative Affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48–56.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2007). *Measurement of Burnout and Engagement. The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement)*. Utrecht-Rotterdam, The Netherlands.
- Hellgren, J., Sverke, M., Isaksson, K. A. (1999). Twodimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195.
- Huang, G.-H., Niu, X., Lee, C., Ashford, S. J. (2012). Differentiating Cognitive and Affective Job Insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752–769.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Judge, T. A., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, R. J. Larsen (Eds.). *The science of subjective well-being* (393–413). New York, NY, US: Guilford Press.
- Klandermans, B., van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145–153.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., Sverke, M. (2013). The Cognitive/Affective Distinction of Job Insecurity: Validation and Differential Relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1–22.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht.
- Staufenbiel, T., Kenig, C. J. (2010). A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101–117.
- Sverke, M., Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23–42.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Поступила 09.02.2019

Приложение 1

Методики исследования

Методика диагностики субъективной незащищённости в сфере труда «Job Insecurity Scale by De Witte» (Pienaar, De Witte, Hellgren, Sverke, 2013). Перевод и адаптация А. Ю. Смирновой, сокращённая версия.

Для ответов респондентов применяется 5-балльная шкала Р. Ликерта от «1» — «Совершенно не согласен», до «5» — «Совершенно согласен».

1. Я думаю, я смогу работать в этой организации в дальнейшем.
2. Вероятность моего увольнения мала.
3. Я совершенно уверен в обстановке на работе.
4. Я абсолютно уверен в том, что смогу удержаться на этой работе.
5. Я чувствую неуверенность в будущем моей работы.
6. Меня беспокоит продолжение моей карьеры.
7. Я опасюсь, что могу потерять свою работу.
8. Я опасюсь, что могу быть уволен.

Ключ

Шкала «Когнитивная субъективная незащищённость» образуется суммой баллов, обратным оценкам респондентов по утверждениям №№ 1, 2, 3, 4.

Шкала «Аффективная незащищённость» образуется суммой баллов по оценкам респондентов утверждений №№ 5, 6, 7, 8.

Методика оценки удовлетворённости трудом (Т. Джадж)

В оригинале Т. Джадж применяет 7-балльную шкалу Р. Ликерта (Judge, Klinger, 2008), мы применили 5-балльную, как наиболее распространённую, от «1» — «Совершенно не согласен», до «5» — «Совершенно согласен».

1. Я относительно удовлетворён своей работой.
2. Обычно я полон энтузиазма относительно моей работы.
3. Каждый рабочий день кажется мне таким долгим, как будто он никогда не закончится.
4. Моя работа приносит мне настоящее удовольствие.
5. Скорее, я считаю свою работу неприятной.

Ключ

Утверждения №№ 1, 2, 4 — прямые, утверждения № 3 и № 5 — обратные, до суммирования «обращаются».

Анкета оценки субъективной значимости работы

Для ответов респондентов применяется 5-балльная шкала Р. Ликерта от «1» — «Совершенно не согласен», до «5» — «Совершенно согласен».

1. Моя семья нуждается в деньгах, которые я зарабатываю.
2. Финансовое положение моей семьи было бы значительно хуже, если бы у меня не было этой работы.
3. Заработная плата, которую я здесь получаю, не сильно отражается на финансовом состоянии моей семьи.
4. Если я потеряю работу, мне будет совершенно не на кого положиться.

Ключ

Утверждения №№ 1, 2, 4 — прямые, утверждение № 3 — обратное, оценка до суммирования обращается.



The dynamics of job attitudes of the employee in a threatening of job loss situation

Anna SMIRNOVA

Saratov State University, Saratov, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of the article is a theoretical and empirical analysis of the job insecurity due its influence on the employee job attitudes. *Design.* The design of the study was longitudinal. The empirical results were collected in 2017–2018. The empirical basis of the research is the separate structural department of the bank. The organization has realized downsizing project during the collection of empirical data. It has made possible to analyze the job satisfaction and work engagement before, during and after the downsizing project. Sample size $N = 151$ (at the start), and $N = 116$ (at the end) of the study. The measures used in the present study are: 1) the “Utrecht Work Engagement Scale” (Schaufeli, Bakker, 2003); 2) “Brief Job Satisfaction Measure” (Judge, Locke, Durham, Kluger, 1998); 3) “The Job Insecurity Scale” by De Witte (2000; 2012). Scales 2–3 administered by A. Smirnova. *Findings.* An empirical analysis of the dynamics of job attitudes in the groups differ in age and gender has found out a short-term motivating effect of the threat of job loss. The motivating effect of the threat of job loss is lost during six months. The most significance motivating effect was wound out in within the group of ordinary employees in the senior category over 45 years. The threat of dismissal also has the greatest impact on the behavior change of that part of the staff that is most susceptible to experiencing job insecurity (regardless of age). The employees who perceived the job insecurity are more satisfied with their work and value it more highly. However, as the duration of the threats of the working situation increases, job attitudes show negative trends. Long-term experiencing of the job insecurity leads to the change the job attitude (to the worse) and reduces the labor input. *Limitations.* The study presented here is not without limitations. First and foremost, we did not pay sufficient attention to the family status of the employee and its role in the perception of job insecurity and job attitudes change. Despite on it, the findings presented in articles has its theoretical meaning in clarifying of the job insecurity experiencing and its psychological consequence and usefulness in organizational change project.

Keywords: job insecurity, work engagement, job satisfaction, job stress, threat of job loss.

References

- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoj kultury: voprosy metodologii* [Order concept of organizational culture: questions of methodology]. Saratov: Izd-vo Saratovskogo un-ta.
- Buitendach, J. H., Bosman, J., Rothmann, S. (2005). Job Insecurity, Burnout and Work Engagement: the Impact of Positive and Negative Affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48–56.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2007). *Measurement of Burnout and Engagement. The Oldenburg Burnout Inventory: A Good Alternative to Measure Burnout (and Engagement)*. Utrecht-Rotterdam, The Netherlands.

- Handy, Ch. (2001). *Vremya bezrassudstva. Iskustvo upravleniya v organizatsii budushchego* [The Age of Unreason]. SPb.: Piter.
- Hellgren, J., Sverke, M., Isaksson, K. A. (1999). Twodimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Wellbeing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179–195.
- Huang, G.-H., Niu, X., Lee, C., Ashford, S. J. (2012). Differentiating Cognitive and Affective Job Insecurity: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752–769.
- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobatsiy ametodiki [Structure and assessment of job satisfaction: development and validation of a measure]. *Organizational Psychology*, 2(3), 2–15.
- Judge, T. A., Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid, R. J. Larsen (Eds.). *The science of subjective well-being* (393–413). New York, NY, US: Guilford Press.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17–34.
- Klandermans, B., van Vuuren, T. (1999). Job Insecurity: Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145–153.
- Nasledov, A. (2004). *Mathematicheskie metodi psichologicheskogo issledovania. Analiz i interpretatsiya dannykh* [Mathematical methods of psychological research. Data analysis and interpretation]. St.-Petersburg: Rech.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., Sverke, M. (2013). The Cognitive/Affective Distinction of Job Insecurity: Validation and Differential Relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1–22.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. (2003). *The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht.
- Smirnova, A. Yu. (2015a). Vliyaniye perezhevaniya subyektivnoy nezashchishchennosti v sfere truda na uvlechennost personala rabotoy (kachestvennyy i kolichestvennyy aspekt) [The influence of job insecurity experience on work engagement (qualitative and quantitative aspects)]. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra RAN*, 17(1), 897–901.
- Smirnova, A. Yu. (2015b). Rol organizatsionnoy podderzhki v professionalnom razvitii personala [The perceived organizational support as a factor of professional development of the personnel]. *Akmeologiya*, 4(56), 142–150.
- Smirnova, A. Yu. (2015c). Dvukhkomponentnaya model subyektivnoy nezashchishchennosti v sfere truda v zarubezhnykh issledovaniyakh: psikhologicheskoye sodержaniye i diagnostika fenomena [The Two-dimensional Approach to Job Insecurity in Foreign Literature: Psychological Content and Measurement]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 4, 99–106.
- Smirnova, A. Yu. (2017). Oldenburgskiy oprosnik professionalnogo vygoraniya: diagnostika izmeneniya psikhicheskogo sostoyaniya subyekta truda po kontinuumu uvlechennost rabotoy — professionalnoye vygoraniye [The Oldenburg Burnout Inventory: Diagnostics of State of Mind's Change of the Employ on a Continuum: Work Engagement — Professional Burnout]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Seriya Filosofiya. Psikhologiya. Pedagogika*, 17(2), 211–218.
- Staufenbiel, T., Kenig, C. J. (2010). A Model for the Effects of Job Insecurity on Performance, Turnover Intention, and Absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 101–117.
- Sverke, M., Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23–42.
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Received 09.02.2019



Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью

ЛЕ Тхи Минь Лоан

Вьетнамский национальный университет, Ханой, Вьетнам

ФАМ Минь Шон

Академия журналистики и коммуникации, Ханой, Вьетнам

ХА Тхи Минь Чьинь

Ханойский столичный университет, Ханой, Вьетнам

БУЙ Минь Дык

Академия политики, Ханой, Вьетнам

Аннотация. Цель. Целью исследования было изучение на вьетнамской выборке отношений с коллегами и отношений с руководителем и их связи с организационной приверженностью. **Методология.** В опросе приняли участие 547 работников промышленных предприятий Северного Вьетнама. Средний возраст респондентов составляет 29.2 года; средний стаж работы — шесть лет; из них женщин — 54.2%. Гипотеза 1: существует прямая корреляция между отношениями с коллегами и отношениями с руководителем, с одной стороны, и организационной, аффективной, нормативной и продолженной приверженностью работников, с другой стороны. Гипотеза 2: отношения с руководителем лучше предсказывают организационную приверженность, чем отношения с коллегами. Для сбора эмпирических данных были использованы три шкалы: 1) шкала А. Сирса для измерения отношений с коллегами; 2) шкала Р. Ляйдена и Дж. Маслина для измерения отношений с руководителем; 3) шкала организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен. **Результаты.** Отношения с коллегами ($M = 3.70, SD = 0.64$) оцениваются выше, чем отношения с руководителем ($M = 3.52, SD = 0.63$), разница является статистически значимой ($p < 0.01$). Наблюдается довольно сильная прямая корреляция между отношениями с коллегами и организационной приверженностью в целом ($r = 0.53, p < 0.01$) и её компонентами, включая аффективную, нормативную и продолженную приверженность ($r = 0.55, r = 0.51, r = 0.51, p < 0.01$ соответственно). **Выводы.** Результаты исследования показывают, что как отношения с коллегами, так и отношения с руководителем имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью работников, однако отношения с руководителем выступают лучшим предиктором организационной приверженности. Помимо того, оба вида отношений прямо коррелируют с аффективной, нормативной и продолженной приверженностью. При этом отношения с руководителем лучше предсказывают продолженную приверженность и хуже предсказывают аффективную приверженность, чем отношения с коллегами. Кроме того, наличие одного из двух видов отношений снижает предсказывающий эффект второго вида отношений для организационной приверженности работников. **Ценность результатов.** Результаты данного исследования могут дать заинтересованным работникам определённые ориентиры для выработки стратегии

повышения компонентов организационной приверженности в зависимости от их особенностей. В статье предлагаются личностные и организационные стратегии по усилению приверженности работников в целом и отдельных компонентов приверженности в частности.

Ключевые слова: отношения с коллегами; отношения с руководителем; организационная приверженность.

Введение

Межличностные отношения являются неотъемлемой частью работы в организации (Reich, Hershcovis, 2011) и появляются в двух основных формах — отношения с коллегами и отношения с руководителем (Graen, 1976). В исследованиях качества отношений с коллегами основное внимание уделяется отношениям не между отдельными личностями, а между личностью и группой. Такой вид отношений называется обменом между командой и её членом (*Team-Member Exchange*) (Seers, 1989), а отношения работников с руководителем называются обменом между лидером и последователем (*Leader-Member Exchange*) (Liden, Sparrowe, Wayne, 1997).

По данным мета-анализа, насчитывается 247 публикаций, содержащих описание исследований на 290 выборках и посвящённых изучению обмена между лидером и последователем (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012), а также 161 независимых выборок, общим объёмом 77954 работников, связанных с изучением обмена между командой и её членом (Chiaburu, Harrison, 2012). Таким образом, можно видеть, что межличностные отношения в организации являются особым объектом интереса для исследователей. В отличие от официальных отношений (*formal networks*), отражаемых в официальной иерархии организации, основанной на контроле и подчинении (то есть в организационной структуре) и предоставляющих работникам вспомогательные ресурсы в виде поддержки или советов по профессиональной деятельности, неофициальные связи (например, дружба) чаще обеспечивают эмоциональную поддержку (Ibarra, 1993). Неофициальные связи основаны на социальных, нежели экономических взаимодействиях, и характеризуются лояльностью, приверженностью, поддержкой и доверием (Uhl-Bien, Maslyn, 2003; Dulebohn et al., 2012).

Межличностные отношения на работе являются видом неофициальных связей, чье влияние на эмоциональную сферу работников было доказано. А именно, поддерживающие и доверительные межличностные отношения способствуют чувству психической безопасности. В рабочей среде, описываемой как открытой и поддерживающей, члены коллектива чувствуют себя защищёнными (Kahn, 1990). Хорошие межличностные отношения на рабочем месте могут служить хорошей почвой для увеличения ресурсов и расширения знаний, что поможет работникам и организации развиваться и процветать (Dutton, Ragins, 2017). Этот вопрос был рассмотрен в исследованиях, проведённых на разных группах респондентов.

Актуальность этого исследования заключается в необходимости изучения на вьетнамской выборке влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженность, чего не было сделано ранее. Кроме того, в работе был сопоставлен уровень эффекта отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную, эмоциональную и продолженную приверженность. Данный вопрос также не получил пока должного внимания со стороны исследователей.

Теоретические предпосылки

Согласно Е. Хифи и Дж. Даттону, понятия «отношения» (*relationship*) на рабочем месте и «связи» (*connection*) имеют определённые отличия. Хотя для отношений и связей необходимо наличие двух сторон, в понятие «связи» не включаются факторы близости и долгосрочности их взаимодействий. Со своей стороны, отношения больше зависят от особенностей и качества взаимодействий (Heaphy, Dutton, 2008). Межличностные отношения представляют собой субъективные переживания личности относительно повторяющихся действий и связей с другими личностями (Reich, Hershcovis, 2011). Два основных вида межличностных отношений — с коллегами и с руководителем — могут быть позитивным или негативным. Руководители могут как поддерживать, так и мешать своим подчинённым (Fiedler, 1996; Tierney, Terper, 2007). Аналогичная ситуация наблюдается с коллегами, которые могут помогать или создавать препятствия для работников (Chiaburu, Harrison, 2008).

Обмен между командой и её членом

Обмен между командой и её членом отражают качество отношений между человеком и другими членами команды (Seers, 1989). На личностном уровне отношения между командой и её членом отражают степень взаимодействий между группой и её членами в обмене идеями и ресурсами, в получении обратной связи, в устранении трудностей и решении вопросов профессионального и когнитивного характера (Liden, Wayne, Sparrowe, 2000; Seers, 1989). Отношения членов команды являются показателем качества взаимоотношений членов команды в целом (Farmer, Van Dyne, Kamdar, 2015).

Эти отношения измеряются чувствами и действиями, которые личность совершает по отношению к другим членам команды, а также ответными реакциями членов команды на личность. Отношения с коллегами могут быть поддерживающими (высококачественные отношения) или препятствующими (низкокачественные отношения). Высококачественные отношения с коллегами характеризуются доверием и взаимоуважением (Scott, Bruce, 1994), наличие обмена ресурсами и поддержки, выходящей за рамки профессиональной деятельности (Liden et al., 2000). Такие отношения также подразумевают прямую поддержку и консультирование в процессе работы (Caplan et al., 1975), доброжелательность (Morgeson, Humphrey, 2006), взаимопонимание, сочувствие и сопереживание (Козырева, 2008). В отличие от этого, низкокачественные отношения с коллегами выражаются в совершении нежелательных и не уместных действий, таких как проявление грубости (Andersson, Pearson, 1999), социальное препятствование (*social undermining*) (Duffy et al., 2012; Hershcovis, 2011), межличностное насилие (Bruck-Lee, Spector, 2006), насилие (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006).

Обмен между лидером и последователем

Обмен между лидером и последователем являются термином, предложенным Г. Граеном и соавторами и обозначающим качество взаимодействий между руководителем и членами организации (Graen, Scandura, 1987). Теория исходит из положения, что лидер строит свои взаимоотношения не со всей группой, а в диаде с каждым подчинённым на основе обмена — в награду за хорошую работу и сверхмотивацию, выходящую за рамки формальных служебных обязанностей, подчинённый получает от лидера уважение и заботу о его благополучии. В зависимости от степени благоприятности взаимоотношений между лидером и последователем они (отношения) называются взаимоотношениями «лидер — член команды» высокого, среднего или низкого уровня (Ануфриенко, 2012). Руководитель может доверять, близко общаться и проявлять симпатию к некоторым подчинённым, но при этом придерживаться жёсткой модели общения с другими (Erdogan et al., 2006; Sparrowe, Liden, 1997). В первом

случае мы получаем высококачественные взаимоотношения между лидером и последователем, характеризующиеся сильной эмоциональной привязанностью, доверием и взаимопомощью между руководителями и сотрудниками.

Организационная приверженность

Согласно многофакторной модели приверженности, можно выделить организационную, профессиональную и другие виды приверженности (к союзу, группе...) (Кузнецова, Маничев, 2011). В рамках этой статьи мы обсуждаем только организационную приверженность. Под названием «организационная лояльность» организационная приверженность трактуется как «чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие» (Харский, 2003, с. 21), «показатель силы и позитивной направленности личностных и социальных связей сотрудников с конкретной организацией, обусловленный разделяемыми ими организационными ценностями и проявляющийся в устойчивом реальном поведенческом членстве» (Почебут, Чикер, Волкова, 2018, с. 58), как вид энергии, непосредственно сосредоточенной на достижении целей организации (Macey, Schneider, Barbera, Young, 2009). Организационная приверженность — чувство преданности сотрудника своей организации и его склонность работать в организации длительное время, несмотря на возможные неблагоприятные факторы или более выгодные предложения других работодателей (Кузнецова, Маничев, 2011). Несмотря на разнообразные точки зрения об организационной приверженности, Дж. Мэйер и Н. Аллен остаются ведущими исследователями данной темы и авторами важных работ, повлиявших на дальнейшие исследования других учёных (WeiBo, Kaur, Jun, 2010). Организационная приверженность определяется как привязанность индивида к организации в плане эмоций, ответственности и интересов. Аффективная приверженность (*affective commitment*) выражается любовью и гордостью быть членом организации; нормативная приверженность (*normative commitment*) демонстрирует чувство долга и морально-этические связи между работником и организацией, обусловленные благами, предоставляемыми работнику организацией; продолженная приверженность (*continuance commitment*) связана с расчётами выгод, получаемых индивидом при продолжении работы в данной организации. Шкала, измеряющая три компонента организационной приверженности — аффективную, нормативную и продолженную приверженность, — разработанная Н. Аллен и Дж. Мэйером, и стала основными инструментами оценки поведения работников, определения их желания, потребностей и обязательств перед организацией (Allen, Meyer, 1990).

Отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью работников

Отношения с коллегами, будь то позитивные или негативные, оказывают влияние на работников. Позитивные отношения с коллегами приносят положительные эмоции, стимулируют интерес, добрые чувства и поступки. Удовлетворённость отношениями руководителями и коллегами имеет прямую, статистически значимую корреляцию с аффективной приверженностью работников (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006). Действия коллег, такие как передача опыта и знаний, обмен отзывами о работе, помогают работникам повышать профессиональную компетенцию, осознавать значение своей работы и самооценку (Liden, Wayne, Sparrowe, 2000), минимизировать отрицательные реакции, когда не оправдываются ожидания (Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995); усиливать тенденцию совершать позитивные межличностные действия, например, оказание помощи в большем объёме (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Именно положительные, дружеские взаимоотношения удерживают работников от ухода с предприятия (Ильин, 2007) и являются важным

фактором в удовлетворённости работой и приверженности организации (Leiter, Maslach, 1988; Schaufeli, Bakker, 2004).

С другой стороны, как было предположено, социальное препятствование оказывает значительное влияние на состояние работников (Duffy, Ganster, Pagon, 2002) а именно, плохие отношения с коллегами могут стать основной причиной стресса, агрессии, выгорания (Halbesleben, 2006; Leiter, Maslach, 1988). Один из видов негативных отношений на работе, – насилие на рабочем месте, имеет большую обратную корреляцию с аффективной приверженностью (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006).

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что отношения с коллегами влияют на работников в целом, и существует позитивная связь между поддержкой со стороны коллег и организационной приверженностью (Chiaburu, Harrison, 2008). Что касается отношений с руководителем и их влияние на организационную приверженность работников, результаты проведённых исследований показывают, что положительные отношения с руководителем повышают ощущение поддержки и организационную приверженность работников (Rhoades, Eisenberger, 2002). Исследования показывают, что отношения с руководством, включая заботу со стороны руководителя и доверие к нему, играют исключительно важную роль в удовлетворённости работой и организационной приверженности работников. Когда руководители выслушивают, оказывают внимание и высоко оценивают мнения работников, улучшается эмоциональное состояние последних на рабочем месте (Bauer, 2007).

Существует несколько причин прямой корреляции между отношениями «лидер — член команды» и организационной приверженностью (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012). Во-первых, при высококачественных отношениях лидеру удастся убедить сотрудников в необходимости быть приверженными организации (Wayne et al., 2002). Кроме того, подчинённые при высококачественных отношениях готовы быть приверженными организации, так как они привязаны к лидеру и хотят быть верными ему. Так как лидеры являются важными представителями организации (Eisenberger et al., 1986), привязанность и верность ему играют важную роль в усилении чувства привязанности (или аффективной приверженности) и ответственности (нормативной приверженности) организации (Kinicki, Vecchio, 1994).

Во-вторых, было доказано, что на приверженность организации влияют степень сложности заданий, возможность социальных взаимодействий и наличие обратной связи. В высококачественных отношениях работники обычно получают задания, которые по специфике и степени сложности выходят за рамки трудового контракта и требуют от них больше усилий (Brouer, Harris, 2007; Liden, Graen, 1980; Liden et al., 1997). Кроме того, такие работники чаще находятся в более тесных отношениях с руководителями, что увеличивает возможность получать обратную связь о своей работе. Близкие связи при высококачественных отношениях также увеличивают частотность взаимодействий между лидером и подчинёнными (Cogliser, Schriesheim, 2000; Dienesch, Liden, 1986). Более того сотрудники, находящиеся в хороших отношениях с руководителями, обычно более довольны своей работой, так как они получают больше выгод и привилегий, чем другие работники (Roch, Shanock, 2006), больше взаимодействуют и получают больше поддержки и премий (Cogliser, Schriesheim, 2000; Dienesch, Liden, 1986). Результаты многих исследований также обнаруживают прямую, статистически значимую корреляцию между качеством отношений с руководством и степенью удовлетворённости доходом (Stepina et al., 1991), которая является важным фактором продолженной приверженности.

На основе вышеизложенных теоретических данных, в нашем исследовании были предложены следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Существует прямая корреляция между отношениями с коллегами и отношениями с руководителем, с одной стороны, и организационной, аффективной, нормативной и продолженной приверженностью работников, с другой стороны.

Нет сомнений, что в вопросе распределения выгод руководители более важны для коллег в связи с обладанием большей власти, а в аффективной сфере работников коллеги играют большую роль по причине более частых контактов и взаимодействий. Кроме того, решение работника остаться или уйти из организации в целом больше зависит от руководителя. Исходя из этого, в данной работе была сформулирована следующая гипотеза.

Гипотеза 2. Отношения с руководителем выступают лучшим предиктором организационной приверженности, чем отношения с коллегами. По сравнению с отношениями с коллегами, отношения с руководителем лучше предсказывают продолженную, но хуже – аффективную приверженность работников.

Методы исследования

В ходе исследования было опрошено 547 работников, работающих на промышленных предприятиях Северного Вьетнама. В связи с тем, что работники не хотят отвечать на вопросник в рабочее время (из-за того, что это влияет на их производительность и конфиденциальность информации), исследование проводилось в нерабочее время. Были опрошены работники, живущие в корпоративных и арендованных квартирах. Средний возраст респондентов составляет 29.2 года; средний стаж работы — шесть лет; из них женщин — 54.2%. 20.4% опрошенных занимают разные руководящие должности. Уровень образования работников: среднее — 33.5%; среднее профессиональное — 6.6%, неполное высшее — 14.7%; высшее — 36,6%; учёные степени — 8.3%.

В исследовании были использованы следующие методики.

Методика «Обмен между группой и её членом» А. Сирса, включающая 10 пунктов с пятибалльной шкалой Р. Ликерта от 1 балла («Полностью не согласен») до 5 баллов («Полностью согласен») (Seers, 1989). Эта шкала используется для изучения отношений с коллегами работников. Значение коэффициента α Кронбаха шкалы составляет 0.83.

Методика «Обмен между лидером и последователем» Р. Ляйдена и Дж. Маслина, включающая 12 пунктов (Liden, Maslyn, 1998). Эта шкала используется для изучения отношений с руководителем. Значение коэффициента α Кронбаха шкалы составляет 0.87.

Шкала организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен. Компонентами этой модели являются аффективная приверженность, продолженная приверженность и нормативная приверженность (Allen, Meyer, 1990). Шкала состоит из 18 пунктов и ориентирована на выявление степени выраженности (по пятибалльной шкале) каждого из трёх компонентов модели. Значения коэффициента α Кронбаха для субшкал аффективной, продолженной и нормативной приверженности, соответственно, составляют 0.86, 0.80, 0.85.

Результаты исследования

Среднее значение (M), стандартное отклонение (SD) и коэффициент корреляции Пирсона для указанных переменных, отражённые в таблице 1, показывают, что в нашей выборке самой высокой является аффективная приверженность ($M = 3.35$, $SD = 0.75$), далее следует продолженная приверженность, обусловленная выгодами ($M = 3.17$, $SD = 0.79$), а самое низкое — ощущение обязательств перед организацией, то есть нормативная приверженность

($M = 3.00$, $SD = 0.86$). Разница между компонентами (между аффективной и продолженной приверженностью, между аффективной и нормативной, между нормативной и продолженной приверженностью) является статистически значимой ($p < 0.01$). Отношения с коллегами ($M = 3.70$, $SD = 0.64$) выше оцениваются, чем отношения с руководителем ($M = 3.52$, $SD = 0.63$), разница является статистически значимой ($p < 0.01$). Наблюдается довольно сильная прямая корреляция между отношениями с коллегами и организационной приверженностью в целом ($r = 0.53$, $p < 0.01$) и её компонентами, включая аффективную, нормативную и продолженную приверженность ($r = 0.55$, $r = 0.51$, $r = 0.51$, $p < 0.01$, соответственно). Значения коэффициентов корреляции между отношениями с руководителем и организационной приверженностью аналогичны результатам опроса по отношению с коллегами (коэффициенты корреляции с организационной приверженностью в целом и её компонентами — аффективной, нормативной и продолженной приверженностью — составляют соответственно $r = 0.77$, $r = 0.68$, $r = 0.65$, $r = 0.72$, $p < 0.01$). Компоненты организационной приверженности тесно взаимосвязаны между собой ($p < 0.01$).

Таблица 1. Среднее значение, стандартное отклонение и корреляция между межличностными отношениями и организационной приверженностью

Переменные	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Отношения с коллегами	3.70 (.64)	.60**	.55**	.51**	.51**	.53**
(2) Отношения с руководителем		3.52 (.63)	.68**	.65**	.72**	.77**
(3) Аффективная приверженность			3.35 (.75)	.68**	.51**	.54**
(4) Нормативная приверженность				3.00 (.86)	.48**	.54**
(5) Продолженная приверженность					3.17 (.79)	.89**
(6) Организационная приверженность						3.35 (.75)

Примечание: ** $p < .01$.

Таблица 2. Множественный регрессионный анализ для зависимой переменной «организационная приверженность работников»

Модель	Нестандартизированные коэффициенты		Стандартизированные коэффициенты, β_0	Значение t -Стьюдента	Значения уровня значимости (p)
	B	SD			
Отношения с коллегами ($R^2 = .39$, $F = 111.21$, $p = .00$)					
Константы	1.377	.131		10.549	.00
Аффективная приверженность	.270	.046	.285	5.878	.00
Нормативная приверженность	.147	.037	.187	3.962	.00
Продолженная приверженность	.251	.037	.276	6.741	.00
Отношения с руководителем ($R^2 = .679$, $F = 366.36$, $p = .00$)					
Константы	.608	.092		6.599	.00
Аффективная приверженность	.255	.033	.277	7.812	.00
Нормативная приверженность	.181	.026	.236	6.820	.00
Продолженная приверженность	.419	.026	.470	15.903	.00
Отношения с коллегами и отношения с руководителем ($R^2 = .59$, $F = 380.71$, $p = .00$)					
Константы	-.100	.136		-.739	.460
Отношения с коллегами	.137	.041	.117	3.353	.001
Отношения с руководителем	.831	.042	.697	19.998	.00

Факторный регрессионный анализ влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженность показывает, что оба вида отношений довольно хорошо объясняют дисперсию организационной приверженности работников (Табл. 2). Однако отношения с руководителем лучше объясняют дисперсию организационной приверженности (67.9%) по сравнению с отношениями с коллегами (39%).

Помимо этого, эффект влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на компоненты организационной приверженности имеет как сходства, так и различия. Сходство заключается в том, что оба вида отношений оказывают более слабое влияние, то есть хуже предсказывают её, на нормативную приверженность ($\beta_o = 0.187$ и $0.236, p < 0.01$), чем на продолженную и аффективную. Что касается отличий, то отношения с коллегами имеют большее влияние на эмоциональную, чем на продолженную приверженность ($\beta_o = 0.285$ по сравнению с $\beta_o = 0.276, p < 0.01$), в то время как отношения с руководителем сильнее влияют на продолженную, чем на аффективную приверженность ($\beta_o = 0.47$ по сравнению с $\beta_o = 0.277, p < 0.01$). В целом, несмотря на более низкое среднее значение, отношения с руководителем лучше предсказывают организационную приверженность работников, чем отношениями с коллегами ($\beta_o = 0.697$ по сравнению с $\beta_o = 0.117, p < 0.01$).

В результате анализа действия отношений с руководителем как модератора на связь между отношениями с коллегами и организационной приверженностью, а также действия отношений с коллегами — на связь между отношениями с руководителем и организационной приверженностью — были получены статистически интересные данные. Результаты показывают, что модель, включающая отношения с руководителем, отношения с коллегами и взаимодействие этих отношений статистически значимо ($R^2 = 0.5996, F_{(3.514)} = 279.10, p < 0.001$) и влияние модераторов также статистически значимо (фактор взаимодействия имеет коэффициент регрессии, отличающийся от нуля, $p = 0.0337$).

Таблица 3. Условное влияние межличностных отношений одного типа на организационную приверженность при наличии межличностных отношений другого типа

Значения*	Эффект	Стандартное отклонение (SD)	Значения t -Стьюдента	Значения уровня значимости (p)
Отношения с руководителем				
2.7083	.2069	.0572	3.6175	.0003
3.0833	.1726	.0481	3.5912	.0004
3.5417	.1306	.0429	3.0445	.0025
4.0000	.0886	.0463	1.9113	.0565
4.2917	.0618	.0524	1.1796	.2387
Отношения с коллегами				
2.8333	.9048	.0522	17.3333	.0000
3.1667	.8743	.0446	19.5824	.0000
3.6667	.8285	.0408	20.2908	.0000
4.1667	.7826	.0476	16.4396	.0000
4.5000	.7521	.0564	13.3365	.0000

Примечание: * Значения для количественных модераторов в 10, 25, 50, 75, 90 процентилях.

Сами отношения с руководителем имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью с коэффициентом регрессии от 0.7452 до 0.9061. Аналогично, отношения с членами команды имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью с коэффициентом регрессии от 0.048 до 0.2166. В диапазоне от 10-го до 90-го процентиля, отношения с руководителем производят эффект модератора, имеющий отрицательно

однородное статистическое значение. А именно, статистическое влияние, которое производят отношения с коллегами на организационную приверженность, снижается с 0.2069 до 0.0618 при повышении качества отношений с руководителем с 2.708 до 4.291 (Табл. 3). Аналогичная ситуация наблюдается с отношениями с коллегами, в диапазоне от 10 до 90-ого перцентиля, отношения с коллегами демонстрируют эффект модератора, имеющий отрицательно однородное статистическое значение. Модерационное влияние, производимое отношениями с руководителем, постепенно снижается с 0.904 до 0.752 при повышении качества отношений с коллегами с 2.833 до 4.50 (Табл. 3). Одним словом, отношения с руководителем и отношения с коллегами имеют компенсаторное статистическое влияние на организационную приверженность. Это означает, когда одни из этих двух отношений является хорошими, оно уменьшит статистическое влияние оставшихся отношений на организационную приверженность работников. И наоборот, если отношения одного из этих двух видов являются плохими, это усилит статистическое влияние отношений второго вида на организационную сплочённость работников.

Обсуждение результатов

Во-первых, прямая корреляция между отношениями с коллегами, а также отношениями с руководителем и организационной приверженностью позволяет предположить, что хорошие межличностные отношения на работе удовлетворяют потребность быть любимым (Maslow, 1943) и потребность в принадлежности (Baumeister, Leary, 1995), а также потребность в подходящей рабочей среде (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Хорошие отношения с руководителем помогают работникам чувствовать себя членами команды и иметь хорошую связь с лидером, что способствует их позитивному настроению и поведению (Saeed, Waseem, Sikander, Rizwan, 2014). Эти чувства побуждают работников отвечать на симпатию и профессиональную поддержку коллег и лидера ответственным отношением, полной отдачей и мобилизацией всех ресурсов в ходе работы. Вместе с тем сотрудники, имеющие высококачественные взаимодействия с коллегами, более сплочены со своими сослуживцами, чем сотрудники со средним качеством взаимодействий (Farmer, Van Dyne, Kamdar, 2015). Всё это образуют аффективную и нормативную приверженность работника.

Кроме того, прямая корреляция между межличностными отношениями в организации и эффективностью работы, доказанная в разных исследованиях, может стать основой для усиления продолженной приверженности. В работах К. Герстнера и Д. Дзя была выявлена корреляция между отношениями с руководителем и объективными критериями эффективности работников (Gerstner, Day, 1997). Низкокачественные отношения характерны моделью поведения, когда руководитель осуществляет формальное руководство и предоставляет стандартные вознаграждения за стандартное выполнение заданий (Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005). В свою очередь при высококачественных отношениях между лидером и членом команды подчинённые получают специальные привилегии (например, доступ к информации или к ключевым сотрудникам), возможности продвигаться по карьерной лестнице (например, выполнение специальных заданий) и иметь больше свободы действий при выполнении работы. Соответственно, выполнение заданий является формой социального обмена между лидером и подчинённым, а также средством выполнения обязательств с целью достичь взаимных выгод. Согласно Р. Ляйдену и Дж. Маслину, высококачественные отношения между лидером и последователем воплощаются в высокой эффективности работы (Liden, Maslyn, 1998). Помимо этого, отношения с коллегами по работе дают членам команды возможность повышать эффективность своей работы (Graen, 1976), оказывают

влияние на результаты работы команды (Seers, 1989). Прямая корреляция между отношениями с коллегами и эффективностью работы ($p = 0.235$, $k = 52$, $N = 13.363$) была объяснена предоставлением важнейшей информации о процессах овладения новыми знаниями (Kogler Hill, Bahniuk, Dobos, 1989), оказанием непосредственной помощи работникам при выполнении профессиональных задач (Ensher, Thomas, Murphy, 2001) и поддержанием беспрепятственных социальных взаимодействий с сослуживцами (Deckop, Cirka, Andersson, 2003). Другими словами, при высоком качестве отношений с коллегами и руководством, работник склонен работать более эффективно и получать в результате этого дополнительные материальные выгоды (более высокие зарплаты и премии). Это и является основой продолженной приверженности.

Во-вторых, определённое влияние отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженность и её компоненты было отчётливо прослежено в рамках настоящей работы. Отношения с руководителем лучше предсказывают организационную в целом и продолженную приверженность в частности по сравнению с отношениями с коллегами, в то время как отношения с коллегами больше влияют на аффективную приверженность. Все это говорит о роли власти и эмоций в организационной приверженности работников. Отношения с руководителем являются вертикальными, а отношения с коллегами — горизонтальными. Вертикальные отношения являются иерархическими, основанными на зависимости и подчинении, и оказывают определённое воздействие на интересы работников в таких вопросах, как распределение и оценка работ, распределение доходов, использование разных поощрительных мер. В условиях восточной культуры, когда эмоциональные связи играют особо важную роль в поведении людей (Tran, 2000; Но, 2005) в быту в целом и на работе в частности, отношения с руководителем оказывают ещё большее влияние на работников. В то же время отношения с коллегами являются горизонтальными, равноправными (Fiske, 1992), основанными на взаимопомощи (Gouldner, 1960), доброжелательности, сопереживании, дружбе, то есть факторах, которые формируют аффективную приверженность работников.

В-третьих, участие одного из двух видов межличностных отношений как модератора влияния других межличностных отношений на организационную приверженность (когда отношения с руководителем служит модератором связи между отношениями с коллегами и организационной приверженностью, а отношения с коллегами служат модератором связи между отношениями с руководителем и организационной приверженностью) демонстрируют значение этих двух видов отношений для работников. Идеальным вариантом для работников является ситуация, когда оба эти вида отношений являются позитивными, высококачественными. Однако в случае, когда только один вид отношений является благоприятным, работник может продолжать работать, иметь мотивацию, испытывать равновесие и приверженность к организации, так как его социальные потребности в какой-то степени всё же удовлетворяются. Знание этого может снизить напряжение у работников, его стремление обязательно строить хорошие отношения и с коллегами, и с руководителем, чтобы усилить привязанность в сфере эмоций, ответственности и интересов.

Выводы

Положительная связь межличностных отношений с организационной приверженностью работников показывает, что конкретные люди (коллеги и руководитель) имеют действительно важное значение для эмоциональной жизни, чувства ответственности и оценки интересов работника. Результаты исследований позволяют подтвердить, что качество

межличностных отношений на рабочем месте способствует прогнозированию состояния организационной приверженности в целом и её компонентов в частности. Эти результаты играют важную роль в исследовании и развитии теоретической базы для определения роли разных ресурсов для организационной приверженности. Если в ходе изучения роли руководства в организационной приверженности работников было проведено довольно большое количество работ, определению роли коллег в организационной приверженности не было уделено должное внимание. Хотя руководители обладают соответствующими своему статусу полномочиями и правом на формальные наказания, в большинстве случаев работники проводят большую часть времени с коллегами, и количество групп сослуживцев также больше, чем группы лидеров (Seers, 1989). Это говорит о том, что в некоторых случаях коллеги могут оказывать большее влияние на организационную приверженность работника, чем руководители.

Более сильное статистическое влияние отношений с руководителем на организационную приверженность работников по сравнению с отношениями с коллегами было подтверждено в рамках данной работы. В результате этого индивиды должны обращать больше внимания на создание хороших отношений с руководителем в своей стратегии формирования организационной приверженности. Однако данное стремление может создать определённые проблемы, когда такая стратегия вредит отношениям с коллегами. По данным исследований, неровное, несправедливое обращение руководителей к подчинённым приводит ко многим проблемам в отношениях между коллегами и отрицательно отражается на их качестве (Greenberg, Ashton-James, Ashkanasy, 2007; Tyler, Blader, 2003). В рамках одной команды сотрудники, имеющие высококачественные отношения с руководством, могут получать больше привилегий по сравнению с остальными членами группы.

Как следует из этого, работники, имеющие низкокачественные отношения с руководством, получают меньше внимания, имеют меньше полномочий и не имеют доступа к ресурсам организации, что приводит к недовольству и слабой организационной приверженности (Gerstner, Day, 1997). Эти работники могут завидовать или ненавидеть более других работников, имеющих хорошие отношения с руководителем. Именно из-за этого для организации исключительно важно иметь прозрачную, ясную политику, обеспечивающую равенство между работниками, которые находятся в неравных по качеству отношениях с руководителем. Такая политика помогает минимизировать злоупотребления руководством полномочиями по отношению к работникам, предотвращать зависть и групповщину среди сотрудников. Вместе с тем результаты данного исследования могут дать заинтересованным работникам определённые ориентиры для выработки стратегии повышения компонентов организационной приверженности в зависимости от их особенностей. Если для работника более важна продолженная приверженность, ему необходимо улучшить качество отношений с руководителем. Если же работник больше ценит аффективную приверженность, ему нужно улучшить отношения с коллегами.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при поддержке гранта NAFOSTED, № 501.01-2018.300.

Литература

- Ануфриенко, Л. В. (2012). Современные тенденции в изучении лидерства. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. Педагогика*, 15, 23–26.
- Ильин, Е. П. (2002). Мотивация и мотивы. Питер.
- Козырева, П. М. (2008). К вопросу о доверии в трудовых коллективах. *Социологические исследования*, 11, 24–33.
- Кузнецова, О. А., Маничев, С. А. (2011). Взаимоотношение организационной и профессиональной приверженности врачей с процессуальной мотивацией их трудовой деятельности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология*, 3, 163–170.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследований. *Организационная психология*, 8(2), 47–71.
- Харский, К. В. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. СПб.: Питер.
- Ho, S.Q. (2005). *Về giá trị và giá trị châu Á*. Hanoi: National Politics Publishing house.
- Tran, N.T. (2000). *Cơ sở văn hóa Việt Nam*. Hanoi: Education Publishing House.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452–471.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707–721.
- Baumeister, R., Leary, M. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Brouer, R., Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418–1441.
- Bruck-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101–113.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618–634.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331–351.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
- Dutton, J. E., Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395–406.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 41(2), 241–250.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689–723.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
- Heaphy, E. D., Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38(1), 15–33.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297–308.
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.

- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407–416.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418–431.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among school teachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316–331.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Reich, T. C., Herscovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223–248.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299–322.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118–135.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522–552.
- Stepina, L. P., Perrewew, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., and Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93–104.
- Tierney, P., Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 171–173.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349–361.

- Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590–598.
- WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960—2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 1012–1020.

Получена 15.03.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

How Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange effects on the Organizational commitment: the study of employees in industrial enterprises in North Vietnam

LOAN LE

Vietnam National University, Ha Noi, Viet Nam

SON PHAM

Academy of Journalism and Communication, Ha Noi, Viet Nam

CHINH HA

Hanoi Metropolitan University, Ha Noi, Viet Nam

DUC BUI

Political Academy, Ha Noi, Viet Nam

Abstract. *Purpose.* The purpose of the study was to explore how relational beliefs — Team-Member Exchange (TMX), and Leader-Member Exchange (LMX) — may affect the organizational commitment. *Method.* The survey involved 547 employees of industrial enterprises in North Vietnam. The average age of respondents is 29.2 years; average work experience is six years; 54.2% of them are women. Hypothesis 1: there is a direct correlation between LMX and TMX, on the one hand, and organizational, affective, normative, and continued employee commitment, on the other. Hypothesis 2: LMX has a better prediction of organizational commitment than TMX. Three scales were used to collect empirical data: 1) A. Sears scale for measuring relationships with colleagues; 2) the scale by R. Liden and J. Maslyn to measure the relationship with the leader; 3) the scale of organizational commitment by J. Meyer and N. Allen. Results. Relations with colleagues ($M = 3.70$, $SD = 0.64$) are rated higher than relations with a manager ($M = 3.52$, $SD = 0.63$), the difference is statistically significant ($p < 0.01$). There is a fairly strong direct correlation between relationships with colleagues and organizational commitment in general ($r = 0.53$, $p < 0.01$) and its components, including affective, normative, and continued commitment ($r = 0.55$, $r = 0.51$, $r = 0.51$, $p < 0.01$ respectively). *Findings.* The results of the study show that both TMX and LMX are directly correlated with the organizational commitment of employees, but the relationship with the leader is the best predictor of organizational commitment. In addition, both types of relationships directly correlate with affective, normative, and continued commitment. In this case, LMX is better predicts the continued commitment than TMX, but prediction of affective commitment is lower. LMX is better predicts the continued commitment than TMX, but prediction of affective commitment is lower. In addition, the presence of one of two types of relationships reduces the predictive effect of the second type of relationship on the organizational commitment of employees. *The value of the results.* The results can provide the specific guidelines for developing strategies to enhance the components of organizational commitment, depending on employees characteristics. The article proposes personal and organizational strategies to strengthen the commitment of workers in general and the individual components of commitment in particular.

Keywords: relationships with colleagues, relationships with the managers, organizational commitment, Team-Member Exchange, Leader-Member Exchange, continued commitment.

References

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452–471.
- Anufrienko, L. V. (2012). Sovremennyye tendentsii v izuchenii liderstva [Current trends in leadership studies]. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya E. Pedagogicheskiye nauki. Pedagogika*, 15, 23–26
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707–721.
- Baumeister, R., Leary, M. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Brouer, R., Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader–member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418–1441.
- Bruck-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr., Harrison, R. V., Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101–113.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618–634.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331–351.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
- Dutton, J. E., Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395–406.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595.

- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 41(2), 241–250.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689–723.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
- Heaphy, E. D., Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Ho, S.Q. (2005). [On values and Asian values]. Hanoi: National Politics Publishing house.
- Ilyin, E. P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. Piter.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kharsky, K. V. (2003). *Blagonadezhnost' i loyal'nost' personala* [The reliability and loyalty of staff]. SPb.: Piter.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38(1), 15–33.
- Kozyreva, P. M. (2008). K voprosu o doverii v trudovykh kolektivakh [On the issue of trust in labor collectives]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 11, 24–33.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuznetsova, O. A., Manichev, S. A. (2011). Vzaimootnosheniye organizatsionnoy i professional'noy priverzhennosti vrachey s protsessual'noy motivatsiyey ikh trudovoy deyatelnosti [The relationship of organizational and professional commitment of doctors with the procedural motivation of their work]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Seriya 1, Sotsiologiya*, 3, 163–170.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297–308.
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451–465.

- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407–416.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418–431.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among school teachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316–331.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018). Sotsial'no-psikhologicheskaya model' kognitivnogo sotsial'nogo kapitala organizatsii: kontseptsiya i aspekty issledovaniy [Socio-psychological model of the cognitive social capital of an organization: the concept and aspects of research]. *Organizational Psychology*, 8(2), 47–71.
- Reich, T. C., Herscovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223–248.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299–322.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118–135.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522–552.
- Stepina, L. P., Perrewé, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., and Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93–104.
- Tierney, P., Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 171–173.

- Tran, N.T. (2000). [Foundations of Vietnamese culture]. Hanoi: Education Publishing House
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349–361.
- Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590–598.
- WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960—2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 1012–1020.

Received 15.03.2019



Роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом

ИСАЕВА Оксана Михайловна

МКРТЫЧЯН Герасим Амирович

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

Аннотация. Целью нашего исследования было определить роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. *Дизайн исследования.* На первом этапе исследования с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевой была проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта в группе менеджеров по управлению персоналом, работающих в нижегородских бизнес-компаниях ($N = 161$). На втором этапе с помощью авторского опросника выявлялись представления менеджеров по управлению персоналом ($N = 49$) о роли эмоционального интеллекта в их деятельности. *Результаты.* Диагностика эмоционального интеллекта выявила, что типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности общего эмоционального интеллекта. При этом испытуемые с высоким и низким уровнями сформированности также распределяются вокруг среднего уровня. Средний уровень эмоционального интеллекта и отсутствие корреляций с профессиональным стажем и карьерным ростом позволяет предположить, что в современных условиях влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности менеджера по управлению персоналом невысоко. Вероятными причинами этого являются автоматизация и компьютеризация рабочих процессов, которые уменьшили долю и значение непосредственных контактов менеджера по управлению персоналом с сотрудниками компании. Результаты опроса показали, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей, а также роль отдельных его структурных элементов. По оценке менеджеров по управлению персоналом, эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач, большинство из которых связано с выполнением традиционных функциональных обязанностей: подбор, обучение и мотивация персонала. Сравнение результатов диагностики сформированности эмоционального интеллекта и оценки его роли в профессиональной деятельности обнаруживает между ними «разрыв». Наличие этого разрыва имеет два возможных варианта объяснения: 1) высокая оценка менеджерами по управлению персоналом роли эмоционального интеллекта опирается на традиционные представления о содержании и средствах выполнения этой деятельности и не в полной мере отражает происходящие в ней изменения; 2) средний уровень сформированности эмоционального интеллекта является результатом недостаточного его развития с помощью обучающих программ. *Ценность результатов.* Полученные результаты могут быть использованы в профессиональном консультировании, при отборе и обучении менеджеров по управлению персоналом.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, Тест эмоционального интеллекта, менеджер по управлению персоналом, HR-менеджер.

Введение

Понятие «эмоциональный интеллект» было введено в научный оборот в 1990 г. П. Сэловеем, Дж. Мэйером и с тех пор находится в центре внимания исследователей и практиков в области психологии и менеджмента. Это внимание вызвано тем, что, по мнению приверженцев данного концепта, он обладает хорошим потенциалом практического применения при решении вопросов личностного развития, карьерного роста и эффективного управления персоналом компании. Однако само понятие «эмоциональный интеллект» нуждается, на наш взгляд, в уточнении и теоретическом осмыслении. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций и моделей эмоционального интеллекта, которые не опираются на его строгое научное определение (Хлевная, Киселева, 2019). Последнее предполагает, что оно должно быть соотнесено с ближайшим родовым понятием и тем самым включено в существующую систему психологических понятий. Взамен этого авторы предлагают «рабочие» определения, которые содержат перечни структурных элементов эмоционального интеллекта (Гоулман, 2016; Bar-On, 1997; Petrides, 2009). Это позволяет использовать их в практике диагностики и развития эмоционального интеллекта, однако не дает возможности ответить на ключевой вопрос — какова природа этого явления?

Практически все известные нам определения эмоционального интеллекта используют в качестве родового понятия слово «способность». Примером может служить определение, предложенное П. Сэловей, Д. Майером, Д. Карузо, в котором эмоциональный интеллект определяется как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию для мышления и принятия решений (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Однако использование слова «способность» допускает две возможные его трактовки — как строгого научного понятия «способность» (Теплов, 1941; Рубинштейн, 1989; Выготский, 1984) и как более размытого понятия «компетенция», то есть умения и навыка что-либо делать (Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Phillips, Odman, 2011; Gray, 2016).

Первый вариант трактовки означает, что эмоциональный интеллект является одним из видов интеллектуальных способностей. Отнесение к категории интеллектуальных способностей предполагает, что важную роль в его развитии играют природные задатки. При этом роль природных задатков должна быть предметом специальных исследований и учитываться при развитии (обучении) эмоционального интеллекта (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Другой аспект такой трактовки связан с необходимостью его различения от других видов интеллектуальных способностей — когнитивного, практического и творческого интеллекта (Бейрон, Гринберг, 2004; Хлевная, Киселева, 2019; Mayer, Salovey, Caruso, 2016).

Очевидная специфика эмоционального интеллекта состоит в том, что он обеспечивает переработку эмоционально-окрашенной информации. Это позволяет провести относительно понятную границу между эмоциональным и когнитивным интеллектом, а также частично и творческим интеллектом. Однако при этом остается открытым вопрос о различии с практическим интеллектом, так как последний включает в себя и элементы эмоционального интеллекта. Решение этой проблемы получило отражение в «смешанных» моделях эмоционального интеллекта, в которых наряду с элементами эмоционального интеллекта присутствуют и элементы практического интеллекта (Гоулман, 2016; Bar-On, 1997). В целом, следует отметить, что рассмотренная выше классификация интеллектуальных способностей, включая и само выделение в качестве самостоятельного их вида эмоционального

интеллекта, вызывает дискуссии среди академических исследователей. Однако само по себе это не исключает необходимости его изучения.

Второй вариант трактовки слова «способность» предполагает её понимание как одной из социальных и профессиональных компетенций, позволяющих человеку успешно общаться и взаимодействовать с окружающими. Данная трактовка означает, что роль природных задатков в становлении эмоционального интеллекта отступает на второй план. Главным является активное его развитие с помощью обучающих программ или самостоятельно, на основе анализа собственного опыта. Из этого следует, что эмоциональный интеллект следует соотносить не столько с другими интеллектуальными способностями, сколько с другими компетенциями, необходимыми для личностного развития и карьерного роста. Основным прикладным направлением исследований стало изучение эмоционального интеллекта в качестве одной из компетенций менеджера.

Основным итогом исследований эмоционального интеллекта стало включение его в перечень «специальных, профессиональных навыков» (*hard skills*) современного менеджера (Карузо, Сэловей, 2017; Хлевная, 2012). Кроме того, в последнее время все большую популярность получает точка зрения, что эмоциональный интеллект является важным навыком не только для менеджеров, но и для любого сотрудника будущего как вариант «универсального навыка» (*soft skill*). Иллюстрацией этого может служить доклад «Будущее работы» («The Future of Jobs»), озвученный на международном экономическом форуме в Давосе в 2016 году. Согласно результатам опроса экспертов в управлении человеческими ресурсами, карьерных консультантов и руководителей крупных мировых компаний в ближайшие годы более чем на треть должен обновиться набор навыков, необходимых для эффективной работы сотрудников компаний. При этом в списке десяти основных навыков сотрудника будущего эмоциональному интеллекту отведено шестое место (Gray, 2016).

В отличие от традиционного для англоязычной литературы деления трудовых навыков на «*soft*» и «*hard*» в последних моделях компетенций предлагается различать три группы навыков: 1) экзистенциальные (мета-навыки); 2) кросс-контекстные (в модели 4К в неё включают коммуникации, креативность, критическое мышление и коллаборацию) и 3) контекстные (специализированные)¹. В этой классификации эксперты включают эмоциональный интеллект в первую группу навыков наряду с такими навыками, как способность ставить и достигать цели, способность учиться, способность к рефлексии и тому подобными. Отметим, что оценка эмоционального интеллекта только как универсального «*soft*» или экзистенциального навыка выводит его исследование за пределы конкретной профессиональной деятельности. Однако можно ожидать, что роль этого навыка зависит от содержания профессиональной деятельности. Например, в профессиях социоматематического типа (Климов, 2004), требующих активного общения и взаимодействия с окружающими людьми, эмоциональный интеллект может выступать и в качестве «*hard skill*», или контекстного (специализированного) навыка.

Рассмотренные выше трактовки не являются взаимоисключающими. Если допустить, что важную роль в развитии эмоционального интеллекта как компетенции играют природные задатки, то обе трактовки могут быть интегрированы. Однако основную проблему здесь представляет неоднозначность самого понятия «компетенция», которое затрудняет его использование в научном исследовании (Базаров, Ерофеев, Шмелев, 2014). Поэтому в нашем исследовании мы опирались на первую трактовку, то есть на понимание эмоционального интеллекта как одного из видов интеллектуальных способностей. Именно такое понимание

1 Доклад «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире» (Лошкарева, Лукша, Ниненко, Смагин, Судаков, 2018).

зафиксировано в работах ведущих исследователей эмоционального интеллекта (Mayer, Salovey, Caruso, 2016). Кроме того, понятие «способности» в российских исследованиях по психологии труда имеет сложившееся содержание и позволяет рассматривать эмоциональный интеллект в контексте профессионально важных качеств — как одну из профессиональных способностей (Бодров, 2001).

Деятельность менеджера по управлению персоналом

Объектом нашего эмпирического исследования была профессиональная группа менеджеров по управлению персоналом (HR-менеджеров, менеджеров по управлению человеческими ресурсами). На сегодняшний день эта трудовая деятельность имеет все признаки сложившейся профессии. Она обладает неповторимым набором трудовых функций; представлена рабочими местами в большинстве организаций; имеет программы подготовки разных уровней в университетах и бизнес-школах; поддерживается активной работой профессионального сообщества (научно-практическими конференциями, конкурсами, семинарами); имеет специализированные журналы и интернет-порталы. Существует ряд отечественных и зарубежных исследований деятельности менеджера по управлению персоналом.

В российских исследованиях преобладает функциональный подход к анализу деятельности менеджера по управлению персоналом. Одно из наиболее систематизированных описаний трудовых функций менеджера по управлению персоналом предложено В. И. Звонниковым и А. Я. Кибановым. В работе, посвящённой разработке профессионального стандарта менеджера по управлению персоналом, авторы выделяют список из восьми основных трудовых функций. Это — управление: 1) организационным проектированием развития системы и технологии управления организацией и её персоналом; 2) стратегией кадровой политики и кадровым планированием; 3) маркетингом на рынке труда и наймом персонала; 4) оценкой персонала; 5) профессиональным развитием персонала; 6) мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала; 7) социально-трудовыми отношениями и социальной защитой персонала и 8) обеспечением функционирования системы и технологии управления персоналом. Данные функции можно разделить на две группы: первая и вторая функции являются общими управленческими и требуют наличия у менеджера по управлению персоналом высокого управленческого статуса; остальные функции являются сугубо профессиональными, выполняемыми на уровне специалиста (Звонников, Кибанов, 2014). Сам по себе функциональный анализ не предполагает выделения профессионально важных качеств менеджера по управлению персоналом, однако нетрудно видеть, что реализация выделенных функций (за исключением, возможно, восьмой функции) предполагает активное общение и взаимодействие с работающими и потенциальными сотрудниками организации. Это позволяет отнести данную профессиональную деятельность к социальным профессиям и предположить, что одним из профессионально важных качеств менеджера по управлению персоналом является эмоциональный интеллект.

В отличие от функционального подхода, доминирующего в нашей стране, для зарубежных исследований типичным является компетентностный подход. В рамках этого подхода сначала, как правило, выделяются крупные направления деятельности (или профессиональные роли) и далее к ним «привязываются» конкретные профессиональные навыки и умения. Различия между существующими моделями компетенций менеджера по управлению персоналом определяются различиями в систематизации профессиональных ролей. Иллюстрацией могут служить получившие широкую известность модели компетенций Д. Ульриха и его коллег. Последняя модификация модели компетенций включает в себя четыре организаци-

онные и одну индивидуальную компетенцию, вытекающие из необходимости нового стратегического позиционирования менеджера по управлению персоналом (Schiemann, Ulrich, 2017). В состав организационных компетенций включены профессиональные роли: «лидер изменений» (*change champion*), «сторонник технологий» (*technology proponent*), «инноватор и интегратор в сфере управления человеческими ресурсами» (*HR-innovator & integrator*) и «строитель возможностей» (*capability builder*). К индивидуальным компетенциям отнесена роль «заслуживающий доверия активист» (*credible activist*).

Такое обобщенное представление компетенций в виде основных профессиональных ролей, безусловно, облегчает их восприятие и осмысление. Однако для решения практических задач необходима их конкретизация. Например, необходимо «расшифровать», из каких конкретных навыков и умений состоит компетенция «заслуживающий доверия активист». В целом, как уже отмечалось выше, основным ограничением компетентностного подхода является очень широкая трактовка понятия «компетенция». Она приводит к тому, что исследователи включают в компетенции широкий круг разноуровневых и разнокачественных явлений – от конкретных специальных навыков до крупных профессиональных ролей, от отдельных качеств личности до нравственных ценностей². Поэтому при проведении эмпирического исследования — опроса менеджеров по управлению персоналом о роли эмоционального интеллекта в их деятельности — мы использовали функциональный подход, предусматривающий выделение основных функциональных обязанностей и профессиональных задач по их реализации.

Актуальность исследования эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом обусловлена тем, что до настоящего времени данная профессиональная группа не была объектом специального изучения. Результаты исследования позволят понять, какую роль играет эмоциональный интеллект в деятельности менеджера по управлению персоналом. Если исходить из того, что профессия «менеджер по управлению персоналом» относится к социономическому типу, то можно предположить, что эта роль будет значительной. В этом случае можно будет разработать практические рекомендации по карьерному консультированию и отбору менеджеров по управлению персоналом, а также развитию у них эмоционального интеллекта.

Целью нашего исследования было определить роль эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. В задачи исследования входило: 1) провести диагностику уровня сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевной (Сергиенко, Хлевная, Мигун, 2019); 2) разработать опросник и выяснить мнение менеджеров по управлению персоналом о роли эмоционального интеллекта в их деятельности.

Дизайн исследования

Эмпирическое исследование состояло из двух этапов. На первом этапе (апрель — июнь 2018 г.) была проведена диагностика уровня сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом с помощью компьютерной версии Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевной, разработанного на основе теста MSCEIT Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо (Mayer, Salovey, Caruso, 2002) и апробированного

² См., например, модель североамериканского Общества по управлению человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

на российской выборке (Сергиенко, Ветрова, 2017; Сергиенко, Ветрова, Хлевная, Киселева, 2017; Сергиенко, Хлевная, Ветрова, Мигун, 2019). Тест позволяет диагностировать сформированность четырёх структурных компонентов («ветвей») эмоционального интеллекта — 1) идентификация эмоций, 2) использование эмоций в решении задач, 3) понимание и анализ эмоций и 4) сознательное управление эмоциями. Показатели всех четырёх структурных компонентов входят с равным удельным весом в итоговый показатель общего эмоционального интеллекта. Общий балл эмоционального интеллекта считается как среднее арифметическое четырёх структурных компонентов эмоционального интеллекта с поправкой на коэффициент нелинейной стандартизации и выражается в баллах IQ. Тест Эмоционального интеллекта показал высокую степень надёжности (α Cronbach общего уровня EI = 0.93), структурной и факторной валидности ($\chi^2 = 39.87$, $RMSEA = 0.027$ (0.001; 0.044), $CFI = 0.99$ (Хлевная, Киселева, 2019).

Выборка испытуемых состояла из 161 менеджера по управлению персоналом, работающих в нижегородских бизнес-компаниях «Intel», «Marriott International», «МТС», «РЖД-Медицина», «НМЖК», «Сибур-ЦОБ», «Росбанк», «Объединённые Пивоварни Хейнекен», сети ресторанов «LFR Family», «ГК ПИР» и других. Демографические и профессиональные характеристики выборки: возраст респондентов от 22 до 51 года (средний возраст 30.3 года); 98,1% респондентов — женщины и 1,9% — мужчины; 85,7% опрошенных работают специалистами по персоналу и 14,3% — руководителями подразделений по управлению персоналом; стаж работы респондентов по профессии: один-три года — 34,1%, три-пять лет — 31,1%, свыше пяти лет — 34,8%.

На втором этапе (октябрь — декабрь 2018 г.) из первоначальной выборки испытуемых была выделена группа, включающая 49 чел., для которой был проведён дистанционный опрос о роли эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом. В состав данной группы респондентов были включены менеджеры по управлению персоналом компаний, имеющих наибольшее представительство в первоначальной выборке, и чьё руководство было заинтересовано в результатах дальнейшего исследования. По своим демографическим и профессиональным характеристикам эта группа была сходной с первоначальной выборкой испытуемых. Опрос группы менеджеров по управлению персоналом включал в себя следующие процедуры:

- ранжирование выполняемых функциональных обязанностей;
- оценку по 7-балльной шкале необходимости для успешной работы менеджера по управлению персоналом основных видов интеллектуальных способностей;
- ранжирование по степени важности для успешной работы менеджера по управлению персоналом структурных компонентов эмоционального интеллекта;
- выделение и ранжирование типичных профессиональных задач, при решении которых менеджеру по управлению персоналом прежде всего необходим эмоциональный интеллект.

Полный текст опросника приведен в Приложении. При статистической обработке полученных данных использовалась программа SPSS 25.0.

Описание и обсуждение результатов

Сформированность эмоционального интеллекта

Результаты диагностики эмоционального интеллекта с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевой (Сергиенко и др., 2017) в профессиональной группе

менеджеров по управлению персоналом показаны в табл. 1. Статистическая проверка полученных данных показала, что распределение показателей общего эмоционального интеллекта и его структурных компонентов является нормальным.

Таблица 1. Сформированность эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом ($N = 161$)

Общий эмоциональный интеллект и его структурные компоненты	Min	Max	<i>M</i>	<i>SD</i>
Общий эмоциональный интеллект	68	139	98.68	13.79
Идентификация эмоций	64	142	98.82	14.75
Использование эмоций в решении задач	70	140	99.02	13.61
Понимание и анализ эмоций	68	145	98.02	14.50
Сознательное управление эмоциями	60	145	102.29	14.02

На рис. 1 представлена гистограмма распределения менеджеров по управлению персоналом по уровням сформированности у них общего эмоционального интеллекта. Всего по результатам тестирования можно диагностировать три возможных уровня сформированности общего эмоционального интеллекта — низкий, средний и высокий. Каждый из этих уровней, в свою очередь, состоит из двух подуровней: низкий уровень — из подуровней «необходимо развитие» и «рекомендуется развитие»; средний уровень — из подуровней «низкая компетентность» и «высокая компетентность»; высокий уровень — из подуровней «профессионал» и «эксперт».

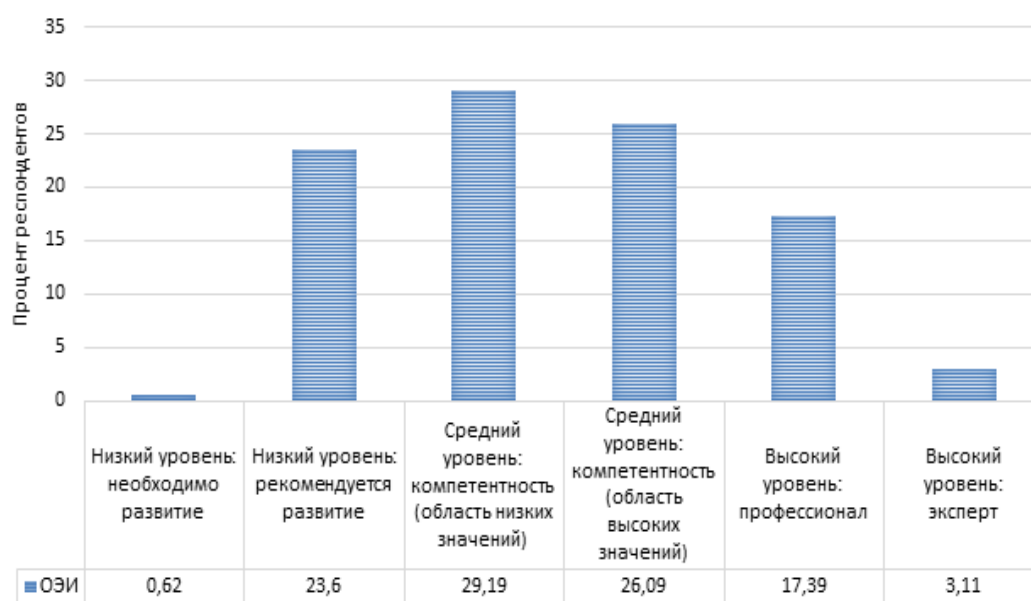


Рисунок 1. Распределение менеджеров по управлению персоналом по уровням сформированности общего эмоционального интеллекта (%; $N = 161$)

Как видно из гистограммы, типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности общего эмоционального интеллекта – он зафиксирован у 55.3% испытуемых. В рамках этого уровня существует примерно равное распределение испытуемых по подуровням: подуровень «низкая компетентность» имеют 29.2% испытуемых, а подуровень «высокая компетентность» — 26.1%. В отличие от этого, низкий и высокий уровни сформированности эмоционального интеллекта распределены крайне неравномерно. Подавляющее большинство испытуемых в них относятся к подуровням, примыкающим к среднему уровню, то есть к подуровням «рекомендуется развитие»

(23.6%) и «профессионал» (17.4%). При этом крайние в распределении подуровни по существу отсутствуют: подуровень «необходимо развитие» включает в себя всего 0.6%, а подуровень «эксперт» — 3.1% испытуемых. Таким образом, распределение менеджеров по управлению персоналом по уровню сформированности эмоционального интеллекта является центрированным вокруг среднего уровня: средний уровень и примыкающие к нему подуровни в сумме охватывают в себя 96.3% испытуемых, а количество испытуемых с очень высоким и очень низким эмоциональным интеллектом крайне незначительно. Таким образом, мы имеем фактически воспроизведённую кривую нормального распределения И. Гаусса. Тем не менее, полученные данные, вопреки нашим ожиданиям, не смещены в сторону высоких уровней эмоционального интеллекта, и тем самым позволяют нам предположить, что сформированность эмоционального интеллекта у менеджеров по персоналу не демонстрирует статистических отклонений.

В пользу того, что эмоциональный интеллект является профессионально важным качеством менеджера по управлению персоналом, может свидетельствовать наличие положительной корреляции между уровнем эмоционального интеллекта и эффективностью деятельности (Хлевная, 2012; Хлевная, Киселева, 2019). Однако на сегодня отсутствуют универсальные показатели оценки эффективности деятельности менеджера по управлению персоналом и сложилась практика, при которой каждая бизнес-компания разрабатывает и использует свои собственные показатели и критерии оценки этой деятельности. При этом в разных компаниях они могут достаточно существенно различаться. Если проводить исследование только на базе одной компании, то для выявления связи с уровнем эмоционального интеллекта можно использовать применяемые в ней показатели и критерии оценки эффективности деятельности менеджера по персоналу. Однако даже в крупных компаниях практически невозможно набрать необходимое для «хорошей» статистики количество менеджеров по управлению персоналом. Поэтому к нашему исследованию был привлечён широкий круг менеджеров по управлению персоналом, работающих в различных нижегородских бизнес-компаниях. Для них можно было получить только внутрикорпоративные оценки эффективности деятельности, которые невозможно свести к единым универсальным показателям оценки.

В связи с этим мы вынуждены были обратиться к дополнительным индикаторам оценки эффективности деятельности менеджера по персоналу. По нашему мнению, в качестве таких индикаторов могут выступать профессиональный стаж и карьерный рост: и первое, и второе могут косвенно свидетельствовать об эффективности деятельности менеджера по управлению персоналом. Действительно, если работник имеет достаточно большой профессиональный стаж, то можно предположить, что он хорошо освоился в выбранной профессии и демонстрирует необходимую для компании высокую эффективность. В противном случае он добровольно или принудительно оставил бы эту работу. Это справедливо и для карьерного роста — в нашем случае речь идет о назначении на должность руководителя подразделения — отдела, департамента, управления — по управлению персоналом. Здесь также можно ожидать, что карьерному росту предшествовала эффективная работа менеджера по персоналу в качестве специалиста. Очевидно, что оба этих допущения носят вероятностный характер.

Анализ взаимосвязей уровня общего эмоционального интеллекта и профессионального стажа, а также карьерного роста показал, что между ними отсутствуют значимые корреляционные связи ($r_1 = 0.033, p < 0.05$; $r_2 = 0.082, p < 0.05$). Дополнительно был проведён анализ взаимосвязи профессионального стажа с уровнем сформированности отдельных структурных элементов эмоционального интеллекта. Однако и здесь статистически значимые связи не были обнаружены ($r_1 = 0.074, p < 0.05$; $r_2 = 0.161, p < 0.05$; $r_3 = 0.049, p < 0.05$; $r_4 = 0.055, p < 0.055$). Какова возможная интерпретация полученного результата?

При выдвижении гипотезы исследования мы исходили из того, профессия менеджера по персоналу относится к социономическому типу (Климов, 2004) и предполагает частое «живое» общение и взаимодействие с сотрудниками компании. В свою очередь, эффективное общение и взаимодействие требует наличия высокого уровня эмоционального интеллекта. Однако следует констатировать, что в последние годы содержание и средства выполнения этой профессиональной деятельности претерпевают заметные изменения. В ней происходит автоматизация и компьютеризация большинства рабочих процессов, что неизбежно ведёт к уменьшению доли непосредственных контактов менеджера по персоналу с сотрудниками компании. Часть этих контактов начинают осуществляться в дистанционной форме или даже исключаются вовсе. Иллюстрацией этого могут служить: проведение собеседований при приёме на работу в телефонной или онлайн формах; автоматизация процедур оценки персонала на основе формальных показателей; дистанционное обучение персонала и др. В результате этих изменений профессия менеджер по управлению персоналом перестаёт быть в полной мере социономической и постепенно «дрейфует» в сторону компьютеризированных профессий, в которых объём «живого» общения и взаимодействия невелик. Сходные изменения происходят и в других социономических профессиях (например, в профессии врача), однако в профессии менеджера по управлению персоналом, для которой непосредственное общение и взаимодействие изначально лежали в основе профессиональной деятельности, эти изменения имеют особое значение.

Если происходящие изменения носят глубокий характер и меняют основу профессиональной деятельности, то следует говорить о том, что профессия менеджер по управлению персоналом перестаёт быть социономической и характеризуется новым перечнем профессионально-важных качеств, в который эмоциональный интеллект не входит. Если же изменения не затрагивают основу профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом, а только в определённой степени её трансформируют, то она сохраняется как социономическая и включает эмоциональный интеллект в качестве профессионально важного качества. При этом, в силу уменьшения доли непосредственных контактов, требования к уровню сформированности эмоционального интеллекта могут быть снижены. Окончательный ответ на этот вопрос требует специального исследования. Однако, на наш взгляд, не вызывает сомнения, что процессы компьютеризации и автоматизации рабочих процессов снижают влияние эмоционального интеллекта на эффективность деятельности менеджера по персоналу.

Представления менеджеров по персоналу о роли эмоционального интеллекта

Первый пункт опросника был нацелен на уточнение основных функциональных обязанностей менеджера по управлению персоналом. Было обнаружено, что в группе респондентов с большим отрывом лидирует «поиск и подбор персонала»; на втором месте находится «обучение и развитие персонала», а на третьем — «оценка и аттестация персонала» (Табл. 2). Отметим, что по нашим наблюдениям, представленный состав и иерархия функциональных обязанностей являются типичными для сложившейся практики работы российских менеджеров по персоналу. Реализация этих основных функций предполагает общение и взаимодействие с работающими и потенциальными сотрудниками компании, что, очевидно, требует наличия эмоционального интеллекта.

Представления менеджеров по персоналу о необходимости интеллектуальных способностей

При оценке необходимости основных видов интеллектуальных способностей для успешной работы менеджера по управлению персоналом было выявлено, что все они

получили высокие оценки респондентов: все средние значения находятся в районе оценки «высокая значимость» (Табл. 3). Наличие равновысоких оценок значимости всех видов интеллектуальных способностей может означать, что респонденты не до конца различают их специфику. Приведённые в тексте опросника «рабочие определения» каждого вида интеллектуальных способностей не позволяют в полной мере понять отличия между ними. Справедливости ради следует сказать, что это сложно сделать не только менеджеру по персоналу, но и многим исследователям, поскольку содержание понятий «практический интеллект», «эмоциональный интеллект» и «творческий интеллект» до конца не устоялось, и часть академических исследователей отрицают целесообразность такой классификации (Хлевная, Киселева, 2019). В целом, можно сделать вывод о том, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают необходимость всего комплекса интеллектуальных способностей, однако эта оценка не является достаточно дифференцированной.

Таблица 2. Основные функциональные обязанности респондентов ($N = 49$)

Функциональные обязанности менеджера по управлению персоналом	Место по частоте встречаемости (%)			
	1 место	2 место	3 место	Итого
Поиск и подбор персонала	53.1	6.1	6.1	65.3
Обучение и развитие персонала	22.5	18.4	4.1	44.9
Оценка и аттестация персонала	6.1	10.2	16.3	32.6
Мониторинг и управление эффективностью работы	12.2	8.2	2.0	22.4
Мотивация и материальное стимулирование	6.1	2.0	12.3	20.4
Кадровое делопроизводство	6.1	6.1	6.1	18.3

Таблица 3. Оценка необходимости основных видов интеллекта для успешной работы менеджер по персоналу ($N = 49$)

Виды интеллектуальных способностей	<i>M</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>SD</i>
Эмоциональный интеллект	6.41	5	7	.71
Практический интеллект	5.96	4	7	.98
Творческий интеллект	5.71	3	7	.89
Когнитивный интеллект	5.61	2	7	1.02

Таблица 4. Ранжирование структурных компонентов ЭИ по степени их важности для успешной работы менеджера персоналу ($N = 49$)

Структурные компоненты эмоционального интеллекта	Частота выборов, %			
	1 место	2 место	3 место	4 место
Понимание эмоций	36.7	24.5	34.7	4.1
Восприятие эмоций	32.7	18.4	12.2	36.7
Управление эмоциями	24.5	30.6	28.6	16.3
Использование эмоций для принятия решений	12.2	24.5	20.4	42.9

Представления менеджеров по персоналу о важности структурных компонентов эмоционального интеллекта

В следующем пункте опросника респондентам предлагалась проранжировать структурные компоненты эмоционального интеллекта по степени их важности для успешной работы менеджера по управлению персоналом. Каждый из структурных компонентов (ветвей) эмоционального интеллекта сопровождался определением авторов Теста эмоционального интеллекта (Сергиенко и др., 2017). Результаты ранжирования показали, что у менеджеров по персоналу отсутствуют единые представления о роли отдельных структурных компонентов эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности (Табл. 4). При этом как

наиболее важный респонденты отмечают компонент «*понимание эмоций*» и как наименее важный — «*использование эмоций для принятия решений и повышения эффективности мышления и деятельности*». В итоге можно говорить о том, что при общей высокой оценке необходимости эмоционального интеллекта для успешной работы менеджеры по управлению персоналом слабо различают роль его отдельных структурных компонентов.

Представления менеджеров по персоналу о роли эмоционального интеллекта для решения конкретных задач

В последнем пункте опросника респондентам предлагалось составить и проранжировать список конкретных профессиональных задач, при решении которых эмоциональный интеллект наиболее востребован. Полученные результаты представлены в табл. 5. Кроме перечисленных в таблице задач, респонденты упоминали также такие профессиональные задачи, как «*построение беседы с увольняющимися*» (6.1%), «*проведение публичных выступлений*» (6.1 %) и «*поддержка проводимых инноваций*» (4.1%).

Таблица 5. Перечень профессиональных задач, при решении которых востребован эмоциональный интеллект ($N = 49$)

Профессиональные задачи менеджера по управлению персоналом	Частота упоминаний, %			
	1 место	2 место	3 место	Всего
Собеседование с кандидатами при подборе	40.8	20.4	8.2	71.4
Разрешение конфликтных ситуаций	14.3	8.2	32.7	55.1
Выстраивание отношений с сотрудниками и руководителями компании	24.5	12.2	14.3	53.1
Мотивирование сотрудников	6.1	4.1	28.6	38.8
Обучение и развитие персонала	4.1	16.3	20.4	38.78
Оценка персонала	10.2	8.2	10.2	30.6
Взаимодействие с внешними клиентами	10.2	4.1	6.1	20.41
Адаптация персонала	4.1	6.1	6.1	18.4

Анализ ответов свидетельствует о том, что менеджеры по персоналу выделяют достаточно широкий круг профессиональных задач, успешное решение которых требует участия эмоционального интеллекта. Большинство этих задач связаны с выполнением традиционных функциональных обязанностей менеджера по персоналу. В то же время отдельные профессиональные задачи выходят за рамки традиционного набора функциональных обязанностей и связаны с исполнением современных профессиональных ролей менеджера по управлению персоналом. Если использовать одну из известных моделей компетенций Д. Ульриха (Ulrich, 2012), то такие профессиональные задачи как «*разрешение конфликтных ситуаций*» и «*выстраивание отношений с сотрудниками и руководителями*» относятся исполнению профессиональной роли «*заслуживающий доверия активист*» (*credible activist*). В целом, независимо от типа выделенных профессиональных задач, их объединяет то, что все они реализуются в ситуациях общения и взаимодействия с сотрудниками, что, в конечном счёте, предопределяет важную роль эмоционального интеллекта в их успешном решении.

Заключение

Результаты эмпирического исследования позволяют сделать следующие выводы.

1. Диагностика эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом нижегородских бизнес-компаний с помощью Теста эмоционального интеллекта Е. А. Сергиенко и Е. А. Хлевой выявила, что типичным для выборки является средний уровень общего эмоционального интеллекта: он зафиксирован у 54.3% всех испытуемых.

При этом распределение показателей сформированности эмоционального интеллекта является центрированным вокруг среднего уровня. Подавляющее большинство испытуемых, у которых был зафиксирован высокий и низкий уровни эмоционального интеллекта, относятся к подуровням, примыкающим к среднему уровню: 23.6% — к подуровню «рекомендуется развитие» и 17.4% — к подуровню «профессионал».

2. Средний уровень эмоционального интеллекта и отсутствие его связи с профессиональным стажем и карьерным ростом позволяет предположить, что в современных условиях влияние эмоционального интеллекта на эффективность профессиональной деятельности менеджера по управлению персоналом снизилась. Вероятной причиной этого являются автоматизация и компьютеризация рабочих процессов, которые уменьшили долю и значение непосредственных контактов менеджера по управлению персоналом с сотрудниками компании. В результате этого снизились и профессиональные требования к уровню сформированности эмоционального интеллекта, который наиболее востребован в ситуациях «живого» общения и взаимодействия.

3. Результаты опроса показали, что менеджеры по управлению персоналом высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в своей профессиональной деятельности. В то же время они не до конца осознают отличие эмоционального интеллекта от других видов интеллектуальных способностей и роль отдельных его структурных элементов.

4. По мнению менеджеров по управлению персоналом, эмоциональный интеллект необходим при решении широкого круга профессиональных задач: собеседовании с кандидатами при подборе; разрешении конфликтных ситуаций; выстраивании отношений с сотрудниками и руководителями; мотивировании сотрудников; обучении и развитии персонала; оценке персонала; взаимодействии с внешними клиентами; адаптации и некоторых других. Большинство этих задач связано с выполнением традиционных функциональных обязанностей менеджера по управлению персоналом. В то же время ряд задач, таких как разрешение конфликтных ситуаций и выстраивание отношений с сотрудниками и руководством, относятся к исполнению современных профессиональных ролей менеджера по персоналу. Независимо от типа выделенных профессиональных задач, их объединяет то, что все они реализуются в ситуациях общения и взаимодействия с сотрудниками, что в итоге предопределяет важную роль эмоционального интеллекта в их успешном решении.

5. Сравнение результатов диагностики сформированности эмоционального интеллекта у менеджеров по управлению персоналом и их оценки его роли в профессиональной деятельности обнаруживает между ними «разрыв». С одной стороны, типичным для менеджеров по управлению персоналом является средний уровень сформированности эмоционального интеллекта, а с другой, — они высоко оценивают роль эмоционального интеллекта в профессиональной деятельности. Наличие этого разрыва имеет два возможных варианта объяснения. Первое состоит в том, что высокая оценка менеджерами по управлению персоналом роли эмоционального интеллекта опирается на традиционные представления о содержании и средствах выполнения этой деятельности и не в полной мере отражает происходящие в ней изменения. Второе объяснение заключается в том, что средний уровень сформированности эмоционального интеллекта является результатом того, что он недостаточно системно формировался с помощью обучающих программ.

Перспективу дальнейшего исследования мы видим в том, чтобы изучить роль эмоционального интеллекта у типичных представителей социэкономической (например, психологов-консультантов) и техноэкономической (например, программистов) профессий. Сравнение этих профессиональных групп позволит точнее понять роль эмоционального интеллекта как профессионально важного качества в разнотипных профессиях.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Ерофеев, А. К., Шмелев, А. Г. (2014). Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. *Вестник Московского университета, Серия 14, Психология, 1*, 87–98.
- Бодров, В. А. (2001). *Психология профессиональной пригодности*. М.: ПЕР СЭ.
- Выготский, Л. С. (1984). *Собр. соч.: в 6 т.* М.
- Гоулман, Д. (2016). *Эмоциональный интеллект*. М.: Манн. Иванов и Фербер.
- Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. М.: Вершина.
- Звонников, В. И., Кибанов, А. Я. (2014). Профессиональный стандарт менеджера по управлению персоналом — от требований работодателей к результатам обучения. *Высшее образование сегодня, 11*, 2–8.
- Карузо, Д., Сэловей, П. (2017). *Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять*. СПб.: Питер.
- Климов, Е. А. (2004). *Психология профессионального самоопределения*. М.: Академия.
- Рубинштейн, С. Л. (1989). *Основы общей психологии. Т. 2*. М.
- Лошкарева, Е., Лукша, П., Ниненко, И., Смагин, И., Судаков, Д. (2018). Доклад «Навыки будущего. Что нужно знать и уметь в новом сложном мире». URL: <https://worldskills.ru> (дата обращения: 20.04.2019).
- Сергиенко, Е. А., Ветрова, И. И. (2017). *Русскоязычная адаптация теста Дж. Мэйера, П. Сэловея, Д. Карузо «Эмоциональный интеллект» (MSCEIT V2.0)*. М.: Смысл.
- Сергиенко, Е. А., Ветрова, И. И., Хлевная, Е. А., Киселева, Т. С. (2017). Тестовая методика ТЭИ для измерения эмоционального интеллекта. В кн.: Д. В. Ушако, А. А. Медынцев (Ред.), *Когнитивные исследования* (160–184). М.: Институт психологии РАН.
- Сергиенко, Е. А., Хлевная, Е. А., Ветрова, И. И., Мигун, Ю. П. (2019). Эмоциональный интеллект: разработка русскоязычной методики ТЭИ (Тест эмоционального интеллекта). *Психологические исследования, 12*(63), 5.
- Теплов, Б. М. (1941). Способность и одаренность. *Ученые записки Гос. НИИ психологии. Т. 2*.
- Хлевная, Е. А. (2012). *Роль эмоционального интеллекта в эффективности деятельности: Дисс. ... канд. психол. наук*, М.
- Хлевная, Е. А., Киселева, Т. С. (2019). *Эмоциональный интеллект руководителя в бизнес-процессах организации: монография*. М: ИНФРА-М.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Helth System.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology, 64*, 225–262.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gray, A. (2016). *10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. URL: <https://www.weforum.org/> (дата обращения 20.04.2019).
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's Manual*. Toronto, Canada: MHS Publishers, 2002.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review, 8*(4), 290–300.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185–211.

Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trail Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London.

Schiemann, W. A., Ulrich, D. (2017). Rise of HR — New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 3–25.

Поступила 28.02.2019

Приложение

Опросник оценки роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом

Уважаемый коллега!

Просим Вас принять участие в дальнейшем изучении роли эмоционального интеллекта в деятельности менеджера по управлению персоналом. Исследование проводится кафедрой организационной психологии НИУ ВШЭ — Нижний Новгород с целью совершенствования магистерской программы «Управление человеческими ресурсами».

Гарантируем Вам полную анонимность ответов: все полученные данные будут подвергнуты статистической обработке и в дальнейшем представлены в усредненном виде. Заранее благодарим вас за добросовестность и честность ответов!

ФИО.....

Название компании.....

Должность.....

Стаж работы в компании в должности Менеджер по управлению персоналом.....

Общий стаж работы в HR-профессии.....

1. Проранжируйте Ваши основные функциональные обязанности. Примерный перечень функциональных обязанностей представлен ниже:

- кадровое делопроизводство.....
- поиск и подбор персонала
- оценка и управление карьерой
- обучение и развитие персонала
- мотивация и материальное стимулирование персонала
- мониторинг и управление эффективностью
- управление корпоративной культурой
- другие (напишите).....

2. Какие интеллектуальные способности необходимы менеджеру по управлению персоналом для успешной работы? Оцените значимость каждой интеллектуальной способности по 7-балльной шкале: 1 — очень низкая, 2 — низкая, 3 — ниже среднего, 4 — средняя, 5 — выше среднего, 6 — высокая, 7 — очень высокая.

- **когнитивный интеллект** — способность понимать сложные идеи, проводить тщательный анализ и делать логические умозаключения
- **практический интеллект** — способность разрабатывать эффективные способы решения практических задач в повседневной жизни
- **эмоциональный интеллект** — способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, определять значение эмоций, их связи друг с другом, использовать эмоциональную информацию для мышления и принятия решений
- **творческий интеллект (креативность)** — способность гибко мыслить и выходить за пределы стандартных способов решения задач

3. Какие из структурных элементов эмоционального интеллекта являются, на Ваш взгляд, наиболее важными для успешной работы менеджера по управлению персоналом? Проранжируйте их:

- **восприятие (идентификация) эмоций** — способность распознавать свои эмоции и эмоции, окружающих через речь, мимику, внешний вид, физические проявления эмоций, определять эмоции через произведения искусства, способность точно выражать свои эмоции, дифференцировать истинные и ложные выражения эмоций
- **понимание эмоций** — способность понимать сложные эмоции и чувства, распознавать причины эмоций, а также прогнозировать последствия эмоций и эмоциональные сценарии, как эмоции переходят из одной в другую.....
- **использование эмоций для решения задач** — способность грамотно использовать определенные эмоции в качестве основы для принятия решений, для повышения эффективности мышления и деятельности
- **управление эмоциями** — способность регулировать свои эмоции и влиять на эмоции других людей, создавать эффективные стратегии, которые помогают в достижении целей, способность «заряжать» своими эмоциями окружающих, вовлекая их в свои идеи

4. При решении каких типичных профессиональных задач менеджеру по управлению персоналом прежде всего необходим эмоциональный интеллект? Например, «при проведении собеседования с претендентами на вакансию», «при разрешении конфликтных ситуаций с коллегами» и тому подобное. Расположите их в порядке значения эмоционального интеллекта для их решения:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....



Emotional intelligence of HR managers: is it really improves management performance?

Oksana ISAEVA

Gerasim MKRTYCHYAN

National Research University «Higher School of Economics — Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. *Purpose.* The aim of the study is to determine the role of emotional intelligence in the performance of an HR manager. *Research design.* At the first stage of the research the level of emotional intelligence formation is defined in the group of HR managers working in Nizhny Novgorod business companies ($N = 161$) using the test of emotional intelligence, developed by E. A. Sergienko and E. A. Khlevnaya. At the second stage the views of HR managers ($N = 49$) on the role of emotional intelligence in their performance are revealed by using the questionnaire. *Results.* Diagnosis of emotional intelligence reveals that the average level of emotional intelligence formation is typical for the HR managers. Meanwhile, subjects with high and low levels are also distributed around the middle level. The average level of emotional intelligence and the lack of correlation with professional experience and career growth suggest that in modern conditions the influence of emotional intelligence on the efficiency of HR managers has decreased. The probable reasons for this are the automation and computerization of workflows that have reduced the share and importance of direct HR contacts with employees of the organization. According to the survey results, HR managers highly appreciate the role of emotional intelligence in professional activities. At the same time, they are not fully aware of the difference between emotional intelligence and other types of intellectual abilities and the role of its individual structural elements. According to HR managers, emotional intelligence is necessary while solving a wide range of professional tasks, most of which are related to the performance of traditional functional duties: recruitment, training and motivation of personnel. Comparison of the results of diagnosis of emotional intelligence formation and the assessment of its role in professional activity reveals a “gap” between them. There are two possible explanations: 1) the high assessment by HR managers of the role of emotional intelligence relies on traditional ideas about the content and means of performing this activity and does not fully reflect the changes occurring in it; 2) the average level of emotional intelligence formation is the result of its lack of development by using training programs. *The value of the results.* Can be used in professional counseling, in the selection and training of HR.

Keywords: emotional intelligence, HR manager, HR management, performance management, HRM, Emotional Intelligence Test.

References

- Bar-On, R. (1997). *Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canada: Multy-Helth System.
- Bazarov, T. Yu., Erofeev, A. K., Shmelev, A. G. (2014). Kollektivnoe opredelenie ponjatija «kompetencii»: popytka izvlechenija smyslovyh tendencij iz razmytogo jekspertnogo znanija [The collective definition of the concept of “competence”: an attempt to extract semantic trends from vague expert knowledge]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, Serija 14, Psihologija*, 1, 87–98.
- Bodrov, V. A. (2001). *Psihologija professional'noj prigodnosti* [Psychology of professional fitness]. M.: PER SE.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.
- Caruso, D., Salovey, P. (2017). *Jemocional'nyj intellekt rukovoditelja: kak razvivat' i primenjat'* [Emotional intelligence of the leader: how to develop and apply]. SPb.: Piter.
- Goleman, D. (2016). *Jemocional'nyj intellect* [Emotional Intelligence]. M.: Mann, Ivanov i Ferber.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gray, A. (2016). *10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. URL: <https://www.weforum.org/> (дата обращения 20.04.2019).
- Greenberg, D., Baron, R. (2004). *Organizacionnoe povedenie: ot teorii k praktike* [Organizational behavior: from theory to practice]. M.: Vershina.
- Khlevnaya, E. A. (2012). *Rol' emotsional'nogo intellekta v effektivnosti deyatelnosti* [The role of emotional intelligence in performance]: Diss. ... kand. psikholog. nauk, M.
- Khlevnaya, E. A., Kiseleva T.S. (2019). *Jemocional'nyj intellekt rukovoditelja v biznes-processah organizacii: monografija* [Emotional Intelligence of manager in business organization]. M.: INFRA-M.
- Klimov, E. A. (2004). *Psihologija professional'nogo samoopredelenia* [Psychology of professional self-determination]. M.: Academy.
- Loshkareva, E., Luksha, P., Ninenko, I., Smagin, I., Sudakov, D. (2018). *Doklad «Navyki budushhego. Chto nuzhno znat' i umet' v novom slozhnom mire»* [Skills of the future. What you need to know and be able to do in a new complex World]. URL: <https://worldskills.ru>
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). User's Manual*. Toronto, Canada: MHS Publishers, 2002.
- Petrides, K. V. (2009). *Technical manual for the Trail Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London.
- Rubinshtein, S. L. (1989). *Osnovy obshhej psihologii* [Fundamentals of the general psychology]. T. 2. M.
- Schiemann, W. A., Ulrich, D. (2017). Rise of HR — New Mandates for I-O. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(1), 3–25.
- Sergienko, Ye. A., Vetrova, I. I., Khlevnaya, Ye. A., Kiseleva, T. S. (2017). *Testovaya metodika TEI dlya izmereniya emotsional'nogo intellekta* [Test technique TEI to measure emotional intelligence.]. In D. V. Ushakov, A. A. Medyantsev (Eds.). *Kognitivnyye issledovaniya* (160–184). M.: Institut psikhologii RAN.

- Sergienko, Ye. A., Khlevnaya, Ye. A., Migun, Yu. P. (2019). Emotsional'nyi intellekt: razrabotka russkoyazychnoi metodiki TEI [Emotional Intelligence: Development of the Russian-Language Technique for EIT (Emotional Intelligence Test)]. *Psychological research*, 12(63), 5.
- Sergienko, Ye. A., Vetrova, I. I. (2017). *Russkojazychnaja adaptacija testa by J. Mayer, P. Salovey, D. Caruso «Jemocional'nyj intellekt» (MSCEIT V2.0)* [Russian-language adaptation of the test J. Meyer, P. Salovey, D. Caruso's "Emotional Intelligence" (MSCEIT V2.0)]. M.: Smysl.
- Teplov, B. M. (1941). Sposobnost' i odarennost'. *Scientific notes of the State scientifically issledovatel'sky institute of psychology*, T. 2.
- Vygotsky, L. S. (1984). *Sobranie sochinenij: v 6 t.* [Collected works: In the 6th]. M.
- Zvonnikov, V. I., Kibanov, A. Ya. (2014). Professional'nyj standart menedzhera po upravleniju personalom — ot trebovanij rabotodatelej k rezul'tatam obuchenija [The professional standard of a HR manager — from employers' requirements to learning outcomes]. *Higher education today*, 11, 2–8.

Received 28.02.2019



Экосистема оценки труда команд перспективных промышленных проектов

ПОДВЕРБНЫХ Ульяна Сергеевна

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

Аннотация. Цель исследования состоит в концептуальном обосновании и разработке прикладных инструментов использования экосистемного подхода к оценке труда команд перспективных промышленных проектов. Неблагоприятные условия внешней среды и крайне ограниченные финансово-экономические ресурсы требуют от российских промышленных предприятий сверхбыстрых системных усилий по сохранению и приросту отраслей промышленности, в которых наша страна сохраняет передовые позиции на мировом рынке. Концепция исследования. Необходимый сегодня стремительный рост продуктовых и технологических инноваций невозможен без инноваций в системе управления. К числу таких инноваций, активно распространяющихся в мировой промышленности, относятся бизнес-экосистемы. Цикл производства инновационного промышленного продукта чрезвычайно сложен и включает множество функциональных направлений и этапов. И хотя российская промышленность пока во многом рассматривает проектный подход как инновацию, работа по сбору и анализу требований, проектированию, конструированию, подготовке производства, верификации, валидации и сервисному сопровождению инновационного промышленного продукта ведётся сетью проектных команд, включающих специалистов предприятия, партнёрских компаний, исследовательских организаций и так далее. Таким образом, возникает бизнес-экологическая система команд, занятых в создании и продвижении инновации. Гипотеза данной работы состоит в возможности теоретического и эмпирического рассмотрения системы оценки труда команд перспективных промышленных проектов в качестве экосистемы оценочных бизнес-процессов. Доказательной базой трактовки экосистемы бизнес-процессов выступило исследование Р. Виджена и С. Ванга (Vidgen, Wang, 2006), а также концептуальный анализ соответствия экосистемы оценки базовым принципам бизнес-экосистем. Это принципы полисубъектности, узкой специализации субъектов, когерентности, целостности, наличия системообразующего центра, принцип открытых коммуникаций, принцип коэволюции. Ценность результатов. Сформирована совокупность бизнес-процессов экосистемы оценки, включающая: оценку результатов проекта и его этапов, оценку индивидуальной результативности в команде, оценку потенциала участников команды, оценку потенциала команды. Разработаны инструменты реализации бизнес-процессов: компетентностная и ролевая модель членов команды, чек-листы оценки результатов проекта и оценки готовности команды.

Ключевые слова: перспективные промышленные проекты, команда, экосистема оценки труда, межпрофессиональные компетенции, социальные компетенции, потенциал.

Введение

Компетенции российских промышленных предприятий в области телекоммуникаций и связи, спутникостроения, двигателестроения, авиастроения, судостроения и атомной энер-

гетики, создания систем автоматизированного управления, нефтедобычи и газодобычи позволяют нашей стране сохранять передовые позиции на мировых рынках. В то же время, принятое на большинстве крупных промышленных предприятий операционное управление созданием инновационного продукта серьёзно тормозит системную работу с инновациями. Очевидно, что предприятию с численностью персонала три-пять тысяч человек (такова средняя численность штатного персонала в промышленности), сложными процессами управления жизненным циклом продукции крайне проблематично быстро и полностью купировать операционно-функциональный подход, а также соответствующую ему организационную структуру и инструменты. Проектный подход по-прежнему остаётся одним из наиболее привлекательных с точки зрения скорости и гибкости принятия решений и контроля их реализации. Наилучшие предпосылки для внедрения проектного подхода имеют промышленные предприятия, производящие единичную или мелкосерийную продукцию наукоемкого характера. Безусловно, ключевым субъектом проектного управления является команда проекта, поскольку человек с его профессионализмом и вовлечённостью в дело по-прежнему выступает главным активом инноваций.

Командный аспект при создании перспективного машиностроительного продукта особенно важен, так как в такого рода проектах задействована множественная сеть команд исследователей, разработчиков, производителей, собранных как из штата самого предприятия, так и из партнёрских, а иногда, конкурирующих структур. В связи с этим, разветвлённая сеть коллективов, взаимодействующих на платформе инновационного продукта, может быть классифицирована как *командная бизнес-экосистема*. В команды привлекают, как правило, сотрудников с наиболее высоким профессиональным потенциалом. Соответственно, по завершению проекта, они способны выступить катализаторами инноваций в подразделениях в рамках текущей деятельности и распространять культуру инноваций на всё предприятие. Правильно и своевременно подобрать таких сотрудников, оценить их результативность в команде и перспективность для будущих проектов предприятия – задача, нуждающаяся в комплексном и столь же инновационном решении. Гипотеза данной работы состоит в возможности теоретического и эмпирического рассмотрения системы оценки труда команд перспективных промышленных проектов в качестве экологической системы оценочных бизнес-процессов. Цель исследования состоит в концептуальном обосновании и разработке прикладных инструментов использования экосистемного подхода к оценке труда команд перспективных промышленных проектов.

Экосистемный подход¹ постепенно переходит из разряда инновационных в обыденную практику менеджмента, однако его специфика в отношении внутрикорпоративных бизнес-систем пока недостаточно изучена. Более актуальной и реализуемой представляется задача выбора и обоснованной прикладной разработки организационно-методических инструментов поддержки функциональных подсистем предприятия, обеспечивающих эффективное функционирование сети команд перспективных промышленных проектов.

1 Термин «экосистемный подход» («экосистемное управление») сегодня активно используется одновременно в двух разных областях и, соответственно, в двух разных значениях: 1) в рамках Программы ООН по окружающей среде (ЮНЕП), где речь идёт об управлении природными ресурсами, фокусирующемся на устойчивости экосистем с целью обеспечения экологических и гуманитарных потребностей в будущем; а также 2) в контексте концепции четвёртой промышленной революции (К. Шваб) и «платформенной экономики». Понятие «экосистема» было введено в научный оборот А. Тенсли в 1935 г. для обозначения относительно устойчивой системы, включающей сообщество живых организмов и среду их обитания. В российской литературе можно встретить близкое понятие «биогеоценоз», предложенное академиком В. Н. Сукачёвым. Из биологии (в недрах которой, напомним, и родился системный подход как таковой, благодаря работам Л. фон Берталанфи) это понятие было довольно легко и некритично перенесено в экономику, где теперь под «экосистемой» понимается система взаимодействующих субъектов, обменивающихся ресурсами и трансформирующих одни их виды в другие. *Прим. ред.*

Роль и перспективы команд проектов в развитии инновационной среды промышленных предприятий

Скорость и глубина проникновения технологических изменений в действующие бизнес-модели становятся неизбежной практикой всё большего числа компаний, независимо от типа рынка, отраслевой принадлежности и уровня конкурентоспособности. Для российской промышленности значимым негативным явлением стал разрыв между технико-технологическими возможностями и достижениями глобальных лидеров и имеющимся экономическим потенциалом отраслей и предприятий. Во-вторых, у большинства компаний, за исключением некоторых «прорывных» лидеров, сохраняется ограниченная готовность к восприятию и распространению новшеств, в том числе, и при проектировании управленческих механизмов, инструментов и технологий. Тем не менее, по оценкам экспертов Всемирного экономического форума, в последние годы Россия существенно повысила свою позицию в части инновационного компонента рейтинга глобальной конкурентоспособности (таблица 1), что указывает на открывающиеся возможности дальнейшего инновационного роста субъектов экономики.

Данные технологического Форсайта указывают на четырёхкратный рост скорости изменений в глобальном машиностроительном секторе до 2025 года². Российское машиностроение — одна из стратегических отраслей промышленности, подвергшихся максимальным рискам рыночного перехода. Вследствие комплексного характера промышленных бизнес-моделей, сложных цепочек создания стоимости, неустойчивости внешней среды предприятия станкостроения, производства транспорта, энергетического оборудования, приборов, сельскохозяйственной техники не полностью интегрировались в новую экономику. Тем не менее, уже в ближайшем будущем они будут вынуждены внедрять радикальные изменения, даже для того, чтобы не утратить имеющиеся рыночные позиции.

Таблица 1. Инновационный компонент рейтинга глобальной конкурентоспособности³

Страна	Место в 2013 г.	Место в 2017 г.
Швейцария	2	1
США	7	2
Израиль	3	3
Финляндия	1	4
Германия	4	5
Корея	17	18
Китай	32	28
Чехия	37	36
Испания	34	42
Россия	78	49
Вьетнам	76	71
Шри-Ланка	49	54

Так, современное машиностроение уже невозможно представить без информационных систем управления жизненным циклом изделия, использования инновационных материалов, облачных хранилищ данных. Наличие у российских машиностроительных предприятий конкурентоспособных на мировом уровне ключевых производственных компетенций в области проектирования, программирования, телекоммуникационных технологий, создания

² Инновации в России: неисчерпаемый источник роста. Отчёт центра по развитию инноваций McKinsey Innovation Practice, июль 2018.

³ The Global Competitiveness Index, World Economic Forum, 2018.

электроники позволяет им ставить амбициозные рыночные цели, разрабатывать и реализовывать новые типы решений. В условиях, когда для современного российского машиностроения характерен ограниченный внутренний спрос на продукцию, вывод и сервисное сопровождение изделий на внешние рынки, производители вынуждены создавать и расширять среду инноваций, внедрять проектное управление, оцифровывать бизнес-процессы и так далее. Очевидно, что «якорной» точкой трансформации и активами инноваций становятся сотрудники предприятий, а именно разработчики и исполнители проектных задач.

Машиностроительная продукция имеет продолжительный производственный цикл, сложную разветвленную сеть исследований и разработок, конструкторско-технологической подготовки производства. В этом случае предприятие должно управлять портфелем инноваций в виде научно-исследовательских работ (НИР), концептуального проектирования (совместной работы экспертов из различных функциональных подразделений предприятия на как можно ранней (доинвестиционной) стадии проекта), аванпроекта (технических предложений), опытно-конструкторских работ (ОКР), производства, модернизации (ликвидации). Исполнение перечисленных подпроектов в рамках одного крупного проекта распределяется по совокупности проектных команд, сформированных как из внутренних, так и из внешних источников.

Таким образом, в соответствии с гипотезой адекватности инновационной динамики (Субетто, 1992), указывающей на необходимость скоординированного обеспечения инновационных изменений в рамках объекта управления инновационной динамикой на уровне операций, функций, функциональных областей, а затем систем управления, сеть проектных команд, объединённых работой над одним крупным техническим проектом, должна стать точкой инновационного роста на машиностроительном предприятии. Механизм диверсификации работ по командам проекта может быть выстроен как последовательность разделения труда в цепочке создания ценности проекта, где на выходе будет конечный инновационный продукт — наукоёмкое высокотехнологичное изделие машиностроения. В таблице 2 представлена цепочка создания ценности в сетевом взаимодействии команд проектов предприятия.

Таблица 2. Локации команд проекта по этапам цепочки создания ценности

Этапы цепочки создания ценности	Команды проекта
Сбор данных и требований	Отдел маркетинга; отдел инновационного развития; отдел планирования
Анализ данных и требований	Инжиниринговый центр; отдел инновационного развития; центр проектных компетенций; ООО «Лаборатория системного анализа»
Архитектурное (концептуальное) проектирование	Проектный отдел; Центр проектных компетенций; ООО «Техпро», ООО «Эксперт»
Конструирование	Конструкторские бюро 1, 2, 3; проектный отдел; отдел САПР
Подготовка производства	Технологические отделы 1, 2; конструкторские бюро 2, 3; ООО «Решение»
Производство	Цехи А, Б, В; лаборатория
Верификация (проверка)	Цехи Б, Д, К; лаборатория 2; конструкторские бюро А, Б; отдел САПР; ООО «Альфа»; ООО «Баланс»; отдел качества
Переход к эксплуатации	Коммерческий отдел; технологические отделы 2, 3; ООО «Экспо-микс»
Валидация (приемка)	Коммерческий отдел; отдел маркетинга; Инжиниринговый центр; центр проектных компетенций; ООО «Эксперт»
Эксплуатация	Инжиниринговый центр; конструкторские бюро 1, 3, 6, 8; торговое представительство предприятия; центр мониторинга и анализа
Обслуживание	Технологический отдел 1, 2; сервисный центр; конструкторские бюро 2, 3; ООО «Решение»

В проекте на различных его этапах задействованы представители большинства подразделений предприятия, представители внешних субподрядчиков. Все они должны работать в единой связке и режиме открытых коммуникаций. Кроме того, мы учитываем, что цепочка создания ценности продукта на современном предприятии строится уже не по каскадному или «водопадному» принципу. Существует так называемая V-модель создания ценности, где половина цикла создания продукта (от этапа сбора требований до этапа производства) итеративно связана со второй половиной (от верификации до обслуживания). В этом случае сеть команд каждого этапа должна вести параллельное взаимодействие с другими командами. Так, команда, выполняющая «сбор требований», координирует свою работу с командами, ответственными за эксплуатацию и обслуживание изделия. В таблице 1 параллельно координирующиеся этапы выделены одинаковым цветом.

Необходимо отметить, что предприятия машиностроения, даже выпускающие единичную или мелкосерийную продукцию, далеко не всегда работают в методологии проектного менеджмента, вследствие чего в штате предприятия может наблюдаться дефицит специалистов с необходимыми для инновационных проектов компетенциями. Наложение нагрузки по текущим оперативным задачам и работы в проекте на одного сотрудника приводит к стрессу, срывам сроков, внутригрупповым и межгрупповым конфликтам. Принципиальное решение проблемы в виде создания специальных исследовательских (*research and development, R&D*) структур инжиниринга может быть недоступно предприятиям вследствие ограниченных бюджетов.

В то же время существует особенность, носящая скорее позитивный характер с точки зрения мотивации, закрепления и развития потенциала сотрудников промышленных компаний, живущих в режиме изменений. Перманентная кадровая ротация в командах проектов позволяет не только выдерживать конкурентоспособность продукции, но и обновлять навыки, поддерживать вовлечённость и желание развиваться у сотрудников. На рисунке 1 приведено сопоставление динамики роста навыков и профессионализма с уровнем вовлечённости и желанием развиваться у работника за период его неизменного пребывания в одной должности в одной организации. Примерно в течение пяти лет работник выходит на «плато» роста навыков, и, если работнику не предоставляются новые позиционные возможности, то уже после четырёх лет присутствия в одной должности, он постепенно утрачивает прежнюю высокую вовлечённость и стремление к развитию в данной компании.

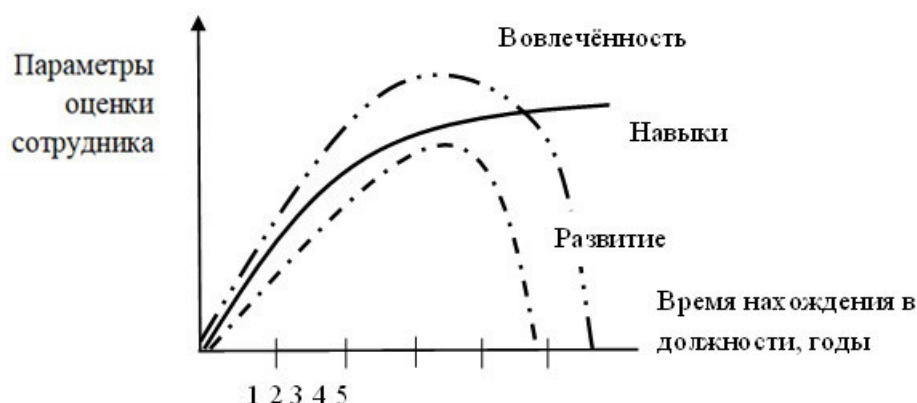


Рисунок 1. Зависимость навыков, вовлечённости и стремления к развитию в зависимости от времени пребывания в должности

Кооперирование и коммуникации в промышленном проекте междисциплинарных (межфункциональных) команд специалистов с широким интеллектуальным диапазоном, обладающих ключевыми компетенциями мирового уровня по широкому спектру направлений, не замкнутых в рамках традиционных инженерных дисциплин, создает новую модель развития субъектов управления — мульти-агентные сети или экосистемы команд перспективного промышленного проекта.

В исследовании CB Insights отмечается пятикратное различие в уровне распространения инновационной культуры на все функции бизнеса у организаций — лидеров рынка различных инновационных продуктов или сервисов в сравнении с менее успешными компаниями⁴. Выявленные факторы и данные указывают на то, что современная многоуровневая и разноформатная деятельность по управлению персоналом промышленного предприятия в значительном большинстве случаев должна быть настроена на режим постоянных изменений. Способность руководства и сотрудников, задействованных в исполнении проектов создания новой техники, воспринимать происходящие и будущие изменения, мгновенно осваивать их преимущества и нивелировать угрозы, выступает основой организационного развития и конкурентоспособности. В этой связи организации необходимы сотрудники с гибкими профессиональными навыками и высоким уровнем «мягких» компетенций. Понимание, что число таких профессионалов на любом рынке труда всегда ограничено, приводит к необходимости внимательного форматирования требований к работе в командах промышленных проектов, тщательного и нестандартного выстраивания единой цепочки отбора, адаптации, мотивации и развития сотрудника как члена команды. В качестве связующего элемента цепочки поддержания ценности сотрудника на предприятии следует рассматривать экосистему оценки персонала как стратегически важное направление менеджмента перспективных промышленных проектов.

Теоретические и эмпирические трансляции понятия «экосистема» в экономике и менеджменте

Впервые термин «экосистема» был применён в научной лексике А. Г. Тенсли (Tansley, 1935). Первое отражение теории экосистем в среде экономики и бизнеса нашло в концепции индустриальной экосистемы (Frosch, Gallopoulos, 1989). Авторы применили концепцию развития живых систем к трансформации индустрий под влиянием усложнения цепочек создания ценности, ростом неопределённости среды и появления новых форм взаимодействия экономических субъектов. Затем появляется ещё одна оригинальная концепция трансляции развития биологических явлений в закономерности, процессы и явления, происходящие в экономике (Rothschild, Holt, 1992). Годом позже бизнес-стратег Джеймс Мур, исследуя логику развития успешных компаний, создавших самостоятельное бизнес-сообщество и впоследствии утративших над ним контроль (пример компании IBM), провёл сопоставление поведения отдельных бизнес-субъектов с поведением биологических особей в живой природе, в частности, «пищевых цепочек» (Moore, 1993). Экологизация поведения бизнес-структур и сообществ, предложенная Дж. Муром, позволила интегрировать постулаты теории сетевого общества (Castells, 2009), неинституциональных теорий (Williamson, 2000; North, 2003), теории принятия решений (Barnard, 1956; Simon, 1961) в представление об открытом

4 State of Innovation (2018). CB Insights University. Available at: <https://www.cbinsights.com/research-state-of-innovation-report>.

конкурентно-сотрудничающем взаимодействии компаний для поддержки и развития новых продуктов и клиентов в режиме непрерывных инноваций (Moore, 2005).

Очевидно, что формирование и развитие экосистемы является скорее естественной, а не целевой функцией современных бизнес-субъектов, из чего следуют её объективные недостатки. Каждый субъект экосистемы имеет различные ресурсные характеристики и возможности, цели и принципы принятия решений. Практически до середины первого десятилетия XXI века велась дискуссия о сходствах и различиях между биологическими и социальными экосистемами (Battistella et al., 2013). Так, для бизнес-экосистем характерны, например, хищническое и паразитирующее поведение, симбиоз, иерархия, обмен, место в пищевой цепи, цепные реакции и угроза разрушения всей системы. Тем не менее, идея индустриальных экосистем получила своё развитие (Basu, van Zyl, 2006). Были разработаны модели индустриальных экосистем (Despeisse et al., 2012). В то же время ряд авторов отмечают, то экосистемное мышление не находит достаточного отражения в инвестиционном менеджменте и бизнес-образовании (Tsvetkova, Gustafsson, 2012).

Бизнес-экосистема в качестве корпоративной или продуктовой платформы формирует набор активов, используя которые, организация создает поток производных продуктов. Кроме того, такие платформы генерируют поток внешних инноваций, когда другие компании могут создавать собственные дополняющие продукты, технологии и сервисы (Gawer, Cusumano, 2014). Формат бизнес-экосистем может также присутствовать и выступать катализатором динамических изменений, например, слияния и поглощения компаний (Gomez-Uranga et al., 2014). Рост технологической специализации приводит к тому, что производство любого промышленного изделия сейчас невозможно сконцентрировать в рамках одного бизнес-субъекта. Сложность и высокая ресурсоёмкость таких ключевых промышленных компетенций, как программное обеспечение дистанционных систем управления, сетевое электрооборудование, заставляет производителей и разработчиков кооперироваться на базе единой продуктовой платформы и развивать свои навыки в отдельных целевых областях.

На рисунке 2 представлена промышленная экосистема, сформированная на платформе разработки и производства беспилотного автомобиля *Here*. Традиционные автопроизводители здесь выступают системными интеграторами сложных специализированных решений в области системного анализа, цифровизации, дополнительных сервисов, разработки специализированного программного обеспечения. В экосистемной модели уже не существуют понятий «конкуренты», «клиенты». Продуктовая или технологическая платформа может объединять в себе целые отрасли или кластеры, что облегчает доступ к более привлекательным условиям инвестирования, синергии технологии и возможности привлекать лучших профессионалов на рынке труда.

Мультисубъектные экосистемы, в частности, пользователи и сообщества пользователей составляют отдельный подход к анализу бизнес-экосистем. Анализ экосистемы Lego обнаружил множество устойчивых синергетических связей и взаимоотношений между компаниями, основными потребителями и сообществами потребителей, что составило основу мульти-акторной экосистемы, характеризующейся высокой доходностью и устойчивостью (Hienerth et al., 2014). Японские исследователи представили обоснование когерентной модели экосистемы как самоорганизующегося социального сетевого сообщества (Tsujimoto, Kajikawa, Tomita, Matsumoto, 2018). Авторы отмечают, что в ряде случаев в экосистеме выделяется стратегический организующий лидер, что характерно для Intel, Google, Apple, Microsoft, Facebook.

Во всех указанных случаях бизнес-экосистемы представляют внешний по отношению к компании уровень платформ, сетей, сообществ, либо приобретают форму сквозного мультикомандного взаимодействия на базе компании-продуктового лидера. Однако существует

мнение, что бизнес-процессы компании также представляют собой экосистему (Vidgen, Wang, 2006). Исследователи включают в экосистему бизнес-процессов организации собственно бизнес-процессы, компоненты программного обеспечения, субъекты бизнес-процессов, ИТ-партнёров компании. На основе НК-модели⁵ эволюционного биолога С. Кауфмана (Kauffman, 1993), высказывается предположение о метафоре развития бизнес-процессов «на границе хаоса и порядка», отражающей сочетание стабильности с изменчивостью, что обеспечивает эволюционный рост организации.

Nvidia: разработка картографических систем формата «облако–автомобиль», обеспечивающих безопасную навигацию автономных транспортных средств	Pioneer: оптимизация алгоритмов многостороннего применения программных разработок, диверсификация услуг по использованию конечными потребителями продукции автомобильной и других индустрий карт стандартного и высокого разрешения	DJI: совместные разработки и технологический консалтинг в области разработки и широкого применения цифровых карт для беспилотных летательных аппаратов, способных минимизировать риски управления летательным аппаратом даже на критических сложных участках полётного маршрута	Mobileye (в 2017 г. приобретена Intel): управление рисками, обеспечение надежности и безопасности автономного управления транспортным средством и повышение эффективности использования систем помощи водителю (ADAS) с функцией контекстуального анализа данных о маршруте
Audi, BMW, Daimler совместно приобрели HERE в 2015 г., для объединения компетенций создания беспилотных систем перемещения и привлечения решений в области перспективных цифровых технологий навигации и картографирования		Bosch и Continental: создали стратегический альянс с целью наращивания накопленного потенциала совместных разработок и развития возможностей применения карт высокого разрешения, в том числе, в технологии беспилотного транспорта; планируют использовать данные решения в сегменте интернета вещей	Intel: оптимизация уровня сложности программных решений, эффективное управление себестоимостью изделия, нахождение решений по повышению точности технологии локации в беспилотных транспортных средствах
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА — БЕСПИЛОТНЫЙ АВТОМОБИЛЬ HERE			

Рисунок 2. Промышленная экосистема на платформе беспилотного автомобиля Here⁶

Постановка задачи оценки труда команд в рамках промышленных проектов в формате экосистемы

Промышленные предприятия, осуществляющие производство единичной и мелкосерийной продукции, далеко не всегда готовы полностью перестроить свою деятельность под каноны проектного менеджмента. Функциональные структуры и поддержка операционной деятельности усложняют неизбежную для таких компаний разработку новых изделий в проектом формате. Создание сети проектных команд и экосистемный характер их работы не будет иметь прочной управленческой основы без ко-эволюции с функциональными подсистемами предприятия и выполняемым ими бизнес-процессами (Табл. 3). С этих же позиций стоит рассматривать функциональную систему управления человеческими ресурсами как катализатор эффективности проектных команд перспективных промышленных проектов.

⁵ **НК-модель** (или теория НК-автоматов) — математическая модель, оперирующая двумя параметрами (N и K), с помощью которой анализируются кибернетические аспекты эволюции, «компьютеро-подобные» свойства эволюционирующих «особей». *Прим. ред.*

⁶ HERE Technologies. Available at: <https://www.here.com/>

Оценка представляет собой технологический каркас всей системы управления человеческими ресурсами, поскольку её элементы в том или ином виде встроены в подсистему подбора, адаптации, управления материальным и нематериальным вознаграждением, обучения, развития карьеры и потенциала сотрудников. На каждой фазе управления командами, выполняющими инновационную промышленную разработку, существует потребность в оценке – необходима оценка при подборе команд как из внутренних, так и из внешних источников, оценка вклада каждого участника в результат по этапам проекта, общая оценка качества выполнения роли в проекте. Кроме того, как уже отмечалось ранее, большинство команд проекта создания инновационного продукта на российских крупных промышленных предприятиях по-прежнему пополняется из числа штатных сотрудников организации. Отсюда следует задача оценки потенциала сотрудника для построения его индивидуальной траектории развития в компании и понимание его потенциальной роли в следующих проектах.

Таблица 3. Анализ соответствия системы оценки команд принципам бизнес-экосистем

Базовые принципы бизнес-экосистем	Характеристика соответствия системы оценки команд принципам бизнес-экосистем
Полисубъектность — множественность субъектов экосистемы, каждый субъект решает собственные задачи и одновременно ориентирован на общий сетевой результат	В оценке участвуют как внутренние, так и приглашённые наблюдатели-эксперты, администраторы, эксперты, модераторы, ведущие, разработчики, дизайнеры, заказчики (руководители этапов проекта, руководитель проекта, руководители команд), консультанты, потенциальные и действующие члены команд
Узкая специализация и владение сложными инструментами и технологиями каждым субъектом экосистемы	Разработка функционала оценки, выбор и адаптация форм, методов, инструментов, процедур оценки формируют портфель оценочных проектов команд ассессмента при подборе, вознаграждении, оценке потенциала членов команд
Когерентность как согласованное протекание в пространстве и во времени нескольких процессов	Система оценки, а именно оценочные сессии должна быть когерентна циклу проекта и работы команды, своевременность оценки определяет результат этапов и всего проекта
Целостность как симбиоз координации и интеграции. Координация охватывает взаимодействия субъектов одного направления, интеграция позволяет взаимодействовать субъектам разных направлений	Субъекты оценки, руководители оценочных команд ознакомлены с целью и предполагаемым результатом проекта, и, вследствие непродолжительного периода реализации проекта, планируют и прорабатывают оценочные сессии во взаимодействии друг с другом и с руководителями команд исполнителей проекта
Наличие системообразующего центра, платформы, стратегического лидера	Системообразующим центром работ по оценке команд выступает отдел оценки или корпоративный ассессмент-центр
Возможность открытых коммуникаций	Каналы коммуникаций субъектов оценки разнообразны. Результаты оценки различных команд формируют единую систему знаний о корпоративных талантах, компетентных специалистах компаний-партнёров, задействованных в проекте
Способность к ко-эволюции	Эволюция задач команд, определяемая инновационностью промышленного продукта, требует новых подходов, методик оценки и новых оценочных команд. В свою очередь, использование корректных методов и технологий оценки позволяет членам команды открывать новый потенциал своего развития

Технологии оценки участников команд должны, соответственно, представлять смесь оценочных решений — от оценки реализуемости, качества и работоспособности проектных разработок, анализа их теоретико-методологической основы (для наукоёмких проектов) до использования методов личностной оценки с акцентом на выявление потенциала самого сотрудника и команды в целом.

Концептуальное видение экооценки труда команд перспективного промышленного проекта может представлять собой совокупность модулей:

- оценка результатов этапов, на которых работала команда, и результатов всего проекта;
- оценка индивидуальной результативности в команде;
- оценка потенциала участников команды;
- оценка потенциала команды в целом.

Объектами оценки выступают подбор в команду, материальное и нематериальное вознаграждение, планирование карьерного и профессионального роста. Результаты оценки напрямую влияют на кадровый потенциал, организационный пул талантов, вовлечённость персонала. Многоканальность, оперативный характер оценки и многочисленный состав её участников требуют максимальной цифровизации оценочных процедур. Для таких целей предприятие может использовать ИТ-решение — цифровую платформу оценки, где представлены блоки профессиональной и личностной диагностики, эталонные оценочные модели и стандарты, диагностические и контрольно-измерительные материалы, отчеты о проведении оценочных сессий. Участники оценочных мероприятий получают персонифицированный доступ к рабочим процедурам и могут непосредственно формировать оценочные скрипты.

Инструменты экосистемы оценки труда команд промышленных проектов

Все предложенные инструменты оценки носят рамочный характер, иными словами, конкретизируются и донстраиваются при планировании проекта и в ходе его исполнения. Все инструменты могут быть разделены на две группы: инструменты, применяемые в оценке результативности команды и её участников на этапах проектных разработок, и инструменты, применяемые для оценки личностного и профессионального потенциала команды и её участников. Оценка в формате экосистемы носит подвижный «динамический» характер и позволяет составить интерактивное представление стейкхолдеров о ходе выполнения проекта, в отличие от множества подходов к оценке качества и результатов проекта, объединённых под наименованием «*post mortal*» оценка.

Регуляторным механизмом, в котором применяются рассматриваемые инструменты проектных разработок, может стать механизм «ворота качества» (*stage gate*). Чаще всего используется термин «гейт». Гейт обычно находится между стадиями жизненного цикла и связан с окончанием одного этапа проекта (часто выполняемых одной командой) и началом других этапов (часто выполняемых другими командами). Решение, принимаемое в гейте, — это пересмотр выделения ресурсов на проект, синхронизация параллельно ведущихся разработок в инженерной части, а также управленческой работы. Гейты характеризуются принятием осознанного решения «пройти на следующую стадию жизненного цикла – вернуться и доработать – прекратить проект в целом («*Go — No Go — Cancel*») (Левенчук, 2015). Один из самых мощных способов, позволяющих снизить фатальные ошибки и оценить качество работы, — это метод контрольных вопросов (Gawande, 2009). В приложении 1 и 2 приводятся чек-лист оценки управления командой проекта, а также чек-лист оценки результатов прохождения этапов проекта. Применение балльной оценки по чек-листам позволяет сделать вывод о результативности команды и её руководителя. Индивидуальная результативность членов команды может оцениваться с применением матрицы *DACI* из арсенала McKinsey (таблица 4). Персонификация ролей в рамках матрицы задаёт ключевые показатели эффективности (КПЭ; *KPI*) и позволяет отслеживать индивидуальную результативность членов команды.

Таблица 4. Матрица *DACI* для распределения и оценки ролей в команде⁷

Ключевые проектные работы	Специалист 1	Специалист 2	Специалист 3
Работа 1	C / I	I	D / A
Работа 2	D	D	C / I
Работа 3	I	D	A

Примечание. D — *Doer* (непосредственно исполняет); A — *Accountable* (несёт ответственность); C — *Consult before doing* (консультирует до выполнения); I — *inform after doing* (оповещается после исполнения).

Оценка личностного и профессионального потенциала при подборе в проект и его завершении основывается на компетентностном подходе. В исследовании *Job & Competence Description* были выявлены следующие универсальные, или *soft*-компетенции инженеров перспективных промышленных проектов (Гуртов, Гарифуллина, Сигова, 2016):

— *аналитическое мышление*: способность системно и аналитически мыслить, выявлять причинно-следственные отношения, проблемы или ситуации; проводить систематические сравнения различных свойств или аспектов; расставлять приоритеты в деятельности;

— *инициатива*: способность делать больше, чем требуется или ожидается в работе, делать то, что улучшает или увеличивает результаты работы и помогает избежать проблем, искать или создавать новые возможности;

— *исполнительность*: чёткое следование инструкциям, соблюдение правил и технологий, четкое и своевременное исполнение указаний и поручений;

— *организованность*: способность чётко определять цели и правильно использовать имеющиеся ресурсы, составлять планы действий с учётом возможных препятствий, выполнять их в намеченные сроки; эффективно использовать рабочее время и своевременно выполнять задания;

— *поиск информации*: постоянное стремление к повышению знаний о вещах, людях, или проблемах, приложение усилий к получению большей информации;

— *творческое мышление (креативность)*: способность подвергать сомнению существующие подходы; умение предлагать новые, более эффективные решения; использование интуиции и новых возможностей; умение экспериментировать; использование новых, нестандартных подходов к решению проблем;

— *установка на обучение*: ориентированность на постоянное обучение и развитие своих умений и навыков, а также поддержка и поощрение стремления других к обучению и развитию.

Далее приводится опыт идентификации *soft*-компетенций инженерного состава крупнейших зарубежных высокотехнологичных корпораций.

MIT-парадигма (*Massachusetts Institute of Technology*)

Инженер должен, в том числе, ориентироваться в мировых рынках продукта; уметь разрабатывать концептуальный проект («создавать концепт»), использовать математические модели для его улучшения и доработки, создавать на основе концепта прототип и его версии; качественно и количественно тестировать прототип для улучшения и прогнозирования поведения концепта; находиться в коммуникации с различными аудиториями, вовлечёнными в процесс создания и потребления продукта (Золотарева, Умаров, 2011).

MIT-концепция CDIO (*Conceive—Design—Implement—Operate*)

Для подготовки специалистов к комплексной инженерной деятельности в ведущих университетах мира реализуется концепция CDIO, разработанная в Массачусетском техно-

⁷ McKinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/>

логическом институте (MIT) в середине 1990-х гг. с участием учёных, преподавателей и представителей промышленности. Начинающие инженеры должны уметь «Задумывать — Проектировать — Реализовывать», а также «Управлять» сложными продуктами и системами в современных условиях и в рамках командной работы с целью получения добавочной стоимости.

Boeing-парадигма (*Boeing list of «Desired Attributes of an Engineer»*)

Текущая версия набора компетенций, необходимых инженеру концерна *Boeing*, представлена на официальном сайте компании. Основные позиции перечня включены в ABET EC 2000, который включает:

- понимание фундаментальных инженерных наук;
- понимание дизайна и производственных процессов;
- мультидисциплинарное системное мышление;
- представление о контексте инженерной деятельности (экономика и бизнес-практика, история, потребности общества и заказчика и другое);
- хорошие коммуникативные навыки;
- высокие этические стандарты;
- способность мыслить критически и творчески, самостоятельно и совместно;
- способность адаптироваться к быстрым или существенным изменениям;
- тяга к знаниям и желание учиться на протяжении жизни;
- глубокое понимание важности командной работы.

Требования НАСА к системным инженерам:

- интеллектуальная любознательность — способность и желание учиться новому;
- способность к выделению общесистемных связей и закономерностей;
- выраженная готовность к лидерству и к работе в команде;
- приспособленность к работе в условиях неопределённости и недостаточности информации;
- специфическая убеждённость в том, что следует надеяться на лучшее, но планировать худшее;
- уверенность в себе и решительность, но не высокомерие;
- способность строго выполнять предписания по реализации процесса при понимании того, когда надо остановиться и внести изменения;
- наличие разнообразных технических навыков — способность применять обоснованные технические решения;
- готовность к изменениям;
- высокая коммуникабельность — способность слушать, писать и говорить;
- способность видеть целое даже при наличии множества мелких деталей.

Зарубежные специалисты выделяют среди важнейших профессиональных компетенций системного инженера в команде следующие:

— способность управлять требованиями на всех уровнях системной иерархии;

— владение методами и инструментами анализа систем, включая анализ надежности, анализ рисков, анализ технико-экономических характеристик;

— владение методами и инструментами разработки систем, включая архитектурный подход; анализа процессов, включая анализ качества и анализ зрелости; проектирования процессов;

— способность реализовывать интегрированные системные решения, учитывающие гетерогенность и возможную распределённость элементов, составляющих систему;

— способность организовывать и проводить испытания систем и анализировать результаты испытаний;

— способность управлять изменениями и другое.

На основании работ ряда работ (Боровков, Бурдаков, Клявин, Мельникова, 2012; Спенсер, Спенсер, 2010; Sanghi, 2016), а также имеющегося опыта при оценке проектных команд нами была сформирована структура модели универсальных компетенций команды проекта (Рис. 3), позволившая разработать модель командных компетенций для перспективных промышленных проектов (Табл. 5).



Рисунок 3. Структура кластеров компетенций в модели компетенций команды проекта

Таблица 5. Модель универсальных компетенций команд перспективных промышленных проектов

Кластеры компетенций	Компетенции в кластере	Направления реализации компетенции
ДОСТИЖЕНИЕ И ДЕЙСТВИЕ	К-1. Ориентация на достижение	А. Интенсивность и завершенность действия, ориентированного на достижения Б. Масштаб воздействия достижения В Масштаб инновативности достижения
	К-2. Готовность к порядку и стандартизации	А. Самоконтроль Б. Участие в стандартизации
	К-3. Инициатива	А. Связь действий со временем Б. Самомотивация, усилия, предпринятые самостоятельно
	К-4 Поиск информации	А. Масштаб поиска информации
КОГНИТИВНЫЕ СПОСОБНОСТИ	К-1. Знания	А. Уровень знаний Б. Пополнение знаний В Распространение собственных знаний в группе
	К-2. Аналитическое мышление	А. Сложность анализа Б. Масштаб исследуемой проблемы
	К-3. Концептуальное мышление	А. Распознавание концепций Б. Сложность и оригинальность концепций
	К-1. Гибкость	А. Широта изменений Б. Скорость действия
ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ	К-1. Межличностное понимание	А. Восприятие информации от команды Б. Реагирование на информацию от участников команды
	К-2. Сотрудничество в команде	А. Вовлечённость в команду Б. Инициативность в развитии команды

При использовании представленной модели в практике планирования проектов необходимо учитывать, что ряд направлений компетенций могут оцениваться как на этапе отбора участников проекта, так и при работе над проектом, а некоторые непосредственно в ходе работы участников над проектом (выделенные цветом ячейки столбца 3 таблицы 5).

Консолидированная оценка труда в эко-формате позволяет выявить сотрудников с высоким потенциалом — тех, кто демонстрирует выдающиеся достижения и постоянную динамику роста и развития, чьи способности, устремления и приверженность могут позволить ему оказать более широкое влияние на дальнейшее развитие организации.

Результаты и выводы

Проектная команда способна выступить носителем инновационной культуры и обеспечить её диффузию, выступая антиподом доминирующей на многих крупных промышленных предприятиях доминанту функциональной операционной деятельности. Ключевыми факторами успеха проектов создания инновационных машиностроительных продуктов включают:

- наличие продуктовой платформы на базе предприятия — стратегического лидера;
- наличие гибких планов проекта, распространяющихся на сеть проектных команд;
- сеть команд, поддерживающая цепочку создания ценности перспективного промышленного продукта;
- наличие системы управления человеческими ресурсами проектных команд, когерентную требованиям и планам проекта и отвечающую кадровой политике лидерского предприятия;
- наличие гибкой, динамичной, способной к преобразованиям экосистемы оценки команд проекта, являющейся технологическим каркасом системы управления человеческими ресурсами проектных команд.

Предлагаемые инструменты оценки, во-первых, должны обеспечить прослеживаемость результативности труда участника команды на этапах проекта. Во-вторых, они должны быть применимы для оценки потенциала члена команды и принятия решения о траектории его карьерного развития в компании. В-третьих, с их помощью отслеживается управляемость команды в целом. Траектория будущего профессионально-личностного развития исходит из двух контуров: «Результативность проекта — индивидуальная результативность участника проекта», «Потенциал команды — личностный потенциал участника команды», представлены в таблицах 6 и 7.

Осуществление перспективных промышленных проектов способно приносить конкурентоспособные результаты при настройке гибкой, адаптивной, открытой к восприятию новшеств и мобильному преобразованию экосистемы управления человеческими ресурсами в синтезе с методологией проектного менеджмента. Рабочую гипотезу о возможности трансляции модели бизнес-экосистемы в систему управления человеческими ресурсами можно считать обоснованной.

Для того чтобы привлечь, мотивировать и обеспечить развитие каждому из уникальных по компетенциям участников сети команд перспективного промышленного проекта, необходимо опираться на ключевую подсистему управления человеческими ресурсами — оценку труда команды. Эко-формат данной подсистемы предполагает выбор «Ворот качества» в качестве инструмента оценки результативности выполнения этапов проекта, а также оценку универсальных компетенций, профессиональных и сквозных межпрофессиональных компетенций участников команды. Матрицы использования результатов оценки обеспечи-

вают создание, укрепление, преобразование multidисциплинарных команд специалистов в гибкие адаптивные сообщества, способные в стратегической перспективе создавать новое знание и технологии как в процессе взаимодействия, так и в процессе конкуренции.

Таблица 6. Матрица использования результатов оценки команды перспективного промышленного проекта в контуре «Результативность проекта — индивидуальная результативность участника проекта»

Параметры	Высокая индивидуальная результативность	Низкая индивидуальная результативность
Высокая результативность проекта	Индивидуальная + командная программа лояльности, максимальное материальное вознаграждение участника, зачисление в резерв кандидатов в новые проекты	Вывод из команды проекта, горизонтальная ротация, планирование внешней либо программы развития профессиональных компетенций
Низкая результативность проекта	Индивидуальная+командная программа лояльности, материальное вознаграждение участника на плановом уровне, внутреннее обучение <i>soft</i> -компетенциям	Предложение о продолжении взаимодействия в операционно-функциональном формате текущей деятельности сотрудника на предприятии

Таблица 7. Матрица использования результатов оценки команды перспективного промышленного проекта в контуре «Потенциал команды — личностный потенциал участника команды»

Параметры	Высокий потенциал участника команды	Низкий потенциал участника команды
Высокий потенциал команды	Зачисление в резерв преемников руководителей проектов, зачисление в резерв участников внешних (международных) проектов, внешнее обучение	Планирование переподготовки, целевое личностное развитие, горизонтальная ротация
Низкий потенциал команды	Зачисление в резерв кандидатов под задачи, внешнее обучение <i>soft</i> -компетенциям	Анализ плана управления командой проекта

Перспективность продолжения работы состоит в поиске и обосновании форм, методов и инструментов взаимодействия субъектов оценки, распределения задач оценки между внутренними и внешними субъектами, разработке поведенческих индикаторов для модели компетенций команд проекта, создания инновационного промышленного продукта, формировании матричных схем ответственности в условиях взаимоналожения операционной и проектной деятельности. Отдельной перспективой является апробация предложенных оценочных инструментов, сбор и систематизация базы кейсов мульти-агентных команд перспективных промышленных проектов и методов их оценки.

Литература

- Батоврин, В. К. (2012). Системная инженерия. *Инновационный форум в ЗАТО г. Железногорск «Кадры для инновационного кластера»*. Железногорск. URL: <http://www.csr-nw.ru>
- Боровков, А. И., Бурдаков, С. Ф., Клявин, О. И., Мельникова, И. П. и др. (2012). *Современное инженерное образование: Учеб. пособие*. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та.
- Гуртов, В. А., Гарифуллина, Н. Ю., Сигова, С. В. (2016). О прогнозной кадровой потребности российской экономики: качественный аспект. *Проблемы прогнозирования*, 1, 52–71.
- Левенчук, А. (2015). *Системноинженерное мышление*. М.: TechInvestLab.
- Золотарева, Н. М., Умаров, А. Ю. (Ред.). (2011). *Международный семинар по вопросам инноваций и реформированию инженерного образования «Всемирная инициатива CDIO»: Материалы для участников семинара*. М.: МИСиС.

- Спенсер, Л., Спенсер, С. (2010). *Компетенции на работе*. М.: Гиппо.
- Субетто, А. И. (1992). *Системогенетика и теория циклов*. Ч. 2. М.: Междун. фонд Н. Д. Кондратьева, ИЦПКПС.
- Barnard, C. I. (1956). *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Basu, A. J., van Zyl, D. J. A. (2006). Industrial ecology framework for achieving cleaner production in the mining and minerals industry. *J. Clean. Prod.*, 14(3–4), 299–304.
- Battistella, C., Colucci, K., De Toni, A. F., Nonino, F. (2013). Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(6), 1194–1210.
- Castells, M. (2009). The Rise of the Network Society. *Information Age, Vol. 1*. Wiley-Blackwell.
- Despeisse, M., Ball, P. D., Evans, S., Levers, A. (2012). Industrial ecology at factory level — a conceptual model. *J. Clean. Prod.*, 31, 30–39.
- Frosch, R., Gallopoulos, N. (1989). Strategies for manufacturing. *Sci. Am.*, 261, 144–152.
- Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Metropolitan Books.
- Gomez-Uranga, M., Miguel, J., C., Zabala-Iturriagagoitia, Z. M. (2014). Epigenetic economic dynamics: the evolution of big internet business ecosystems, evidence for patents. *Technovation*, 34(3), 177–189.
- Hiennerth, C., Lettl, C., Keinz, P. (2014). Synergies among producer firms, lead users, and user communities: the case of the LEGO producer-user ecosystem. *J. Prod. Innov. Manag.*, 31(4), 848–866.
- Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*, New York: Oxford University Press.
- Magee, C. L. (2004). Needs and Possibilities for Engineering Education: One Industrial / Academic Perspective. *Int. J. Engng Ed.*, 20(3), 341–352.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 76–86.
- Moore, J. F. (2005). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. Fall.
- North, D. (2003). The Role of Institutions in Economic Development. *ECE Discussion Papers Series*, 2, UNECE.
- Rothschild, M. L., Holt, H. (1992). *Bionomics. Economy as Ecosystem*. Harvard Business School Press.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 3rd Edition, Sage publ, India Pvt Ltd.
- Simon, H. A. (1961). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. 2^d ed. New York: Macmillan.
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307.
- Tsujimoto, M., Kajikawa Y., Tomita, J., Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.
- Tsvetkova, A., Gustafsson, M., (2012). Business models for industrial ecosystems: a modular approach. *J. Clean. Prod.*, 29–30, 246–254.
- Vidgen, R., Wang, X. F. (2006). From business process management to business process ecosystem. *J. Inf. Technol.*, 21(4), 262–271.
- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.

Поступила 14.01.2019

Приложение 1

Чек-лист для оценки качества управления командой перспективного промышленного проекта

Этап 1. Требования к команде определены

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Цель и задачи команды ясны для ее руководства	Каталог задач проекта	Задачи распределены по командам
Ограничения на работу команды известны	Техническое задание (предварительное, утверждённое)	Список ограничений (зона внешних для команды решений)
Состав команды определён	Утверждённый список функциональных ролей команды	Роли соответствуют задачам проекта
Все ограничения, определяющие, где и как будет выполняться работа, определены	Распоряжение по рабочим местам членов команды, местам проведения совещаний, предоставлению доступа к инструментам и так далее	План ресурсного обеспечения проекта утверждён, руководители команд проекта ознакомлены с ним
Уровень принятых командой обязательств ясен руководству	Проведение стартовых совещаний	Перечень руководителей команд проекта, планы-графики совещаний
Требуемые компетенции определены	Утверждённая модель компетенций команды	Список компетенций для каждой роли в команде с распределением поведенческих индикаторов согласован с руководителями команд
Размер команды определен	План по численности проекта	Количество людей для каждой роли определено
Механизмы для роста команды наличествуют	Регламент добавления людей в команду	Рассчитаны предельные значения численности команды
Правила контроля деятельности команд определены	Приказ о контроле исполнения проекта	Определены субъекты подчинения команд
Форма управления командой выбрана	Регламент, определяющий управление в команде	Определены полномочия, ответственность, бизнес-процессы работы команды
Форма координации работы команд выбрана	Регламент, определяющий координацию команд в проекте	Сформирована матрица ответственности команд по этапам проекта

Этап 2. Команда сформирована

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Было набрано достаточное число членов команды, чтобы начать проект	Приказ о назначении членов команды	Каждый член команды соответствует требуемому уровню каждой компетенции
Каждый член команды понимает, как команда организована, и какая у него индивидуальная роль	Стартовое совещание	Репозиторий документов проекта доступен для членов команды
Индивидуальные обязанности понимаются	Регламенты ролей. Стартовое совещание	Обязанности распределены на стартовом совещании
Все члены команды встретились и начинают узнавать друг друга	Социальные метрики. Стартовое совещание. Расстановка команды по рабочим местам	Открытая информация о каждом члене команды доступна команде

Все члены команды понимают, как выполнять их работу	Технические совещания	Члены команды ознакомлены с ресурсами проекта, имеют к ним доступ
Члены команды понимают их обязанности и как они увязаны с их компетенциями	Индивидуальные собеседования с руководителем команды	Регламенты ролей и модель компетенций доступны для членов команды
Механизмы общения в команде определены	Меморандум о коммуникации	Ресурсы коммуникаций работают, члены команды ознакомлены с ними
Текущие обязанности работника подразделения, привлечённого в проект, закреплены или распределены	Приказ о временном найме или совмещении работ и должностей в подразделениях	Сотрудники, принявшие дополнительную работу, мотивированы на её выполнение

Этап 3. Команда сотрудничает

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Команда работает как одно сплочённое подразделение	КПЭ команды	Метрики производительности ролей в команде
Общение в команде открытое и честное	Опросник вовлечённости	Результаты опроса
Команда сфокусирована на достижение цели команды	Опросник вовлечённости	Результаты опроса
Члены команды чувствуют психологический комфорт совместной работы	Опросник вовлечённости	Результаты опроса

Этап 4. Команда производит

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Команда систематически выполняет обязательства	Контрольные точки проекта	Заказчик / контролёр проекта принял результаты этапа проекта
Команда непрерывно адаптируется к изменяющемуся контексту	Извещения об изменениях. Технические совещания	Члены команды могут инициировать и добиться изменений
Команда определяет и адресует проблемы без внешней помощи	Технические совещания, коммуникации с руководителем проекта	Команда имеет достаточно полномочий для идентификации и решения проблем
Прогресс в результатах достигается с минимальными переделками	Метрика рекламаций, оперативный план работ, оперативные планерки (аналог <i>scrum-meeting</i>)	Члены команды используют полномочия совместного оперативного планирования
Работа впустую и причины для работы впустую постоянно устраняются	Метрики производительности, оперативные планерки (аналог <i>scrum-meeting</i>)	Каждый член команды вносит корректировки в оперативный план

Этап 5. Команда прекратила свою деятельность

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Обязанности команды были переданы или прекращены.	Приказ об окончании работ	Члены команды ознакомлены с приказом
Члены команды доступны для назначения в другие команды или для текущей работы в подразделении	Опросник по результатам проекта	Результаты опроса
Командой не предпринимается дальше никаких усилий для завершения работы в проекте	Опросник по результатам проекта	Результаты опроса

Приложение 2

Чек-лист для оценки результатов команд на этапах проекта

Этап 1. Материалы для производства системы имеются в необходимом объёме и готовы к использованию в производстве

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Имеются в необходимом объёме все необходимые материалы и комплектующие, позволяющие создавать узлы и детали с заданными характеристиками	Материальная структура изделия как перечень сырья, материалом и комплектующих (библиотек для программных продуктов) с оценками их доступности	Согласованные и утвержденные цепочки поставок, спецификации и характеристики материалов и оборудования
Имеется все необходимое оборудование для переработки материалов в детали и узлы	Перечень оборудования / оснастки / инструментов с оценками доступности	Архитектура основных фондов предприятия
Логистические графики и графики производства частей системы согласованы	Утверждённые логистические и производственные графики	Сроки поставки и передачи по участкам производства материалов, комплектующих, деталей, узлов
Согласован состав работ, выполняемых бизнес-партнёрами	Шаблоны технических и коммерческих предложений	Технические и коммерческие предложения бизнес-партнёров

Этап 2. Части системы произведены и готовы к сборке

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Части системы созданы и/или закуплены и проверены	Части системы. Накладные. Акты входных испытаний	Управление конфигурацией
График сборки, монтажа системы из частей согласован	Уведомление о начале сборки, монтажа системы	Утверждённый график сборки

Этап 4. Система собрана и готова к тестированию

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Система может быть опробована в её отдельных функциях и её ключевые характеристики могут быть измерены	Контрольные тесты, акты тестирования	Наличие собранной системы, результаты измерений
Ключевые характеристики системы могут быть продемонстрированы	Оборудование для испытаний, наборы тестов	Способы проверки и приёмки
Критические интерфейсы были продемонстрированы	Акты испытаний интерфейсов	Способы проверки и приёмки
Интеграция с другими существующими системами была продемонстрирована	Акты испытаний интерфейсов	Способы проверки и приёмки
Необходимые стейкхолдеры согласны на проведение испытаний системы	Подписанный стейкхолдерами акт готовности к испытаниям	Решение о проведении испытаний

Этап 5. Система принята для эксплуатации её в операционном окружении

Контрольные вопросы	Инструменты реализации	Параметры оценки
Работоспособность и функциональные характеристики протестированы	Протоколы испытаний	Способы проверки и приёмки
Уровни дефектов приемлемы для стейкхолдеров	Отсутствие протокола о доделках	Способы проверки и приёмки
Эксплуатационная документация готова и удовлетворяет стейкхолдеров	Блок управления конфигурацией системы	Установочная и пользовательская документация
Представители стейкхолдеров принимают систему как удовлетворяющую своему назначению	Акт приёмки-сдачи	Функциональные и конфигурационные характеристики системы
Состав передаваемой стейкхолдерам системы известен	Виза стейкхолдеров на конфигурационной ведомости	Конфигурационные характеристики системы
Представители стейкхолдеров хотят принять систему в эксплуатацию	Приказ стейкхолдера о начале эксплуатации системы	
Обеспечена сервисная поддержка системы	Контакты службы эксплуатационной поддержки, виза службы эксплуатационной поддержки о принятии на обслуживание	Бизнес-процесс организации сервиса



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The measurement ecosystem of project teams performance in the industrial enterprises

Ulyana PODVERBNYKH

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

Abstract. *Purpose.* The research is aimed at conceptual foundation and elaboration of applicable methods of ecosystem approach to teams labour assessment of prospective industrial projects. Unfavourable external environmental challenges as well as restricted financial and economic resources demand from Russian industrial enterprises rapid and systematic efforts in order to preserve and develop the industrial sphere in which our country is holding leadership role across the world. *The concept of the research.* The dynamic advance of product and technology innovations demanded today is unimaginable without innovations in management system. Business ecosystems are one of such innovations actively implemented in worldwide industry. The production cycle of an innovative industry core product is extremely complex and includes a quantity of functional directions and stages. Despite the fact that the project approach is considered to be an innovation in Russian industry, a lot of business is done by project teams such as collecting and analysing the requirements, creating projects, construction, production preparation, verification, validation and service support of the innovative industrial product; the project teams consist of the company's staff, partners, research organisations etc. Thus, a business ecosystem of project teams which are engaged in creation and promotion of innovations appears. The hypothesis of the research is based on the possibility of theoretical and empirical consideration of teams labour assessment of prospective industrial projects as an ecosystem of evaluation business processes. The R. Vidgen and X. F. Wang research (2006) became an evidence base for business processes ecosystem interpretation as well as the conceptual analysis of the assessment ecosystem correspondence with basic business ecosystem features such as multisubjectiveness, narrow specialisation of the subjects, coherence, integrity, systemising centre, the possibility of open communications, ability to co-evolve. *The value of the results.* A number of business processes of assessment ecosystem has been formulated including the assessment of the project results and its stages, the assessment of individual efficiency in teams, the assessment of the team members potential as well as the potential of the whole team. The following methods of business processes implementation has been proposed such as competency and role model of team members, check-lists of project results assessment and team readiness assessment.

Keywords: advanced industrial projects, team, labour evaluating ecosystem, interprofessional competences, soft-competences, potential.

References

- Barnard, C. I. (1956). *Organization and Management: Selected Papers*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.
- Basu, A. J., van Zyl, D. J. A. (2006). Industrial ecology framework for achieving cleaner production in the mining and minerals industry. *J. Clean. Prod.*, 14(3-4), 299-304.

- Batovrin, V. K. (2012). Sistemnaia inzheneriia [System engineering]. *Kadry dlia innovatsionnogo klastera: Innovatsionnyi forum v ZATO*. g. Zheleznogorsk.
- Battistella, C., Colucci, K., De Toni, A. F., Nonino, F. (2013). Methodology of business ecosystems network analysis: A case study in Telecom Italia Future Centre. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(6), 1194–1210.
- Borovkov, A. I., Burdakov, S. F., Kliavin, O. I., Mel'nikova, I. P. et al. (2012). *Sovremennoe inzhenernoe obrazovanie* [Modern Engineer Education]. St. Petersburg, Sankt-Peterburgskii Politechn.Univ.
- Castells, M. (2009). The Rise of the Network Society. *Information Age, Vol. 1*. Wiley-Blackwell.
- Despeisse, M., Ball, P. D., Evans, S., Levers, A. (2012). Industrial ecology at factory level — a conceptual model. *J. Clean. Prod.*, 31, 30–39.
- Frosch, R., Gallopoulos, N. (1989). Strategies for manufacturing. *Sci. Am.*, 261, 144–152.
- Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Metropolitan Books
- Gomez-Uranga, M., Miguel, J., C., Zabala-Iturriagagoitia, Z. M. (2014). Epigenetic economic dynamics: the evolution of big internet business ecosystems, evidence for patents. *Technovation*, 34(3), 177–189.
- Gurtov, V. A., Garifullina, N. Yu., Sigova, S. V. (2016). O prognoznnoj kadrovoj potrebnosti rossijskoj jekonomiki: kachestvennyj aspekt [About Forecast Staff need of Russian Economy: Quality Aspect]. *Problemy prognozirovaniya*, 1, 52–71.
- Hienerth, C., Lettl, C., Keinz, P. (2014). Synergies among producer firms, lead users, and user communities: the case of the LEGO producer-user ecosystem. *J. Prod. Innov. Manag.*, 31(4), 848–866.
- Kauffman, S. (1993). *The Origins of Order: Self Organization and Selection in Evolution*, New York: Oxford University Press.
- Levenchuk, A. (2015). *Sistemnoinzhenernoe myshlenie* [System engineering thinking]. M.: TechInvestLab.
- Magee, C. L. (2004). Needs and Possibilities for Engineering Education: One Industrial. *Academic Perspective. Int. J. Engng Ed.*, 20(3), 341–352.
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71, 76–86.
- Moore, J. F. (2005). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*. Fall.
- North, D. (2003). The Role of Institutions in Economic Development. *ECE Discussion Papers Series*, 2, UNECE.
- Rothschild, M. L., Holt, H. (1992). *Bionomics. Economy as Ecosystem*. Harvard Business School Press.
- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, 3rd Edition, Sage publ, India Pvt Ltd.
- Simon, H. A. (1961). *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. 2^d ed. New York: Macmillan.
- Spencer, L., Spencer, S. (2010). *Kompetentsii na rabote* [Competences at work]. M.: Hippo.
- Subetto, A. I. (1992). *Sistemogenetika i teorija ciklov* [System genetics and theory of cycles]. Part 2. M.: Mezhdun. ND Kondratyev Fund, ICPPC.
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284–307.
- Tsujimoto, M., Kajikawa Y., Tomita, J., Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.
- Tsvetkova, A., Gustafsson, M., (2012). Business models for industrial ecosystems: a modular approach. *J. Clean. Prod.*, 29-30, 246-254.
- Vidgen, R., Wang, X. F. (2006). From business process management to business process ecosystem. *J. Inf. Technol.*, 21(4), 262-271.

- Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.
- Zolotareva, N. M., Umarov, A. Yu. (Eds.). (2011). *Mezhdunarodnyi seminar po voprosam innovatsii i reformirovaniu inzhenernogo obrazovaniia «Vsemirnaia initsiativa CDIO». Materialy dlia uchastnikov seminara* [International Workshop on Innovation and the Reform of Engineering Education “Worldwide CDIO Initiative”: Materials for workshop participants.]. M.: National Research Univ. MISIS Publ.

Received 14.01.2019



Социально-психологическая адаптация молодых специалистов-инженеров в проектной организации: проблемы и стратегия их преодоления

ВАСИЛЬЕВА Татьяна Николаевна

Нижегородский научно-исследовательский институт гигиены и профпатологии, Нижний Новгород, Россия

РОМАНОВ Вениамин Вячеславович

Московский гуманитарно-экономический университет, Нижегородский институт (филиал), Нижний Новгород, Россия

Аннотация. *Цель.* В работе обсуждается специфика социально-психологической адаптации молодых инженеров-проектировщиков. Анализ результатов исследований, проведённых ранее, позволил обозначить характерные стремления представителей поколения «Игрек» быть «лучше, успешнее, профессиональнее», а также основные причины текучести кадров молодых специалистов — невнимательное отношение опытных сотрудников к ним и отсутствие интересных задач. *Дизайн.* Исследование, состоящее из трёх этапов, посвящено изучению показателей профессиональной и личностной сферы молодых специалистов проектной организации и оценке эффективности тренингового проекта с элементами здоровьесбережения. Авторский проект направлен на оптимизацию процесса социально-психологической адаптации на этапе освоения профессиональной деятельности молодых специалистов и сохранение здоровья сотрудников организации. Выборка включала 20 молодых инженеров в возрасте 24–26 лет и стажем работы в проектной организации от одного года до трёх лет. Психодиагностика изучаемых показателей (профессиональные склонности и предпочтения; тревожность, адаптивность, функциональное состояние) проведена с помощью пакета стандартных методик. Полученные данные подвергались качественному анализу и математико-статистической обработке с вычислением *t*-критерия Стьюдента. *Результаты* начальной психодиагностики показали: предпочтение технической сферы деятельности и интеллектуального личностного типа, нормальные величины адаптивности, отличие тревожности от тестовой нормы, а именно: низкий уровень реактивной тревожности и высокий уровень личностной тревожности. На втором этапе апробирован проект психологического сопровождения, результативность которого доказана с помощью сравнительной психодиагностики показателей личностной сферы испытуемых, проведённой на третьем этапе. *Практические следствия.* Для руководства фирмы разработаны рекомендации, направленные на организацию эффективного общения между молодыми и квалифицированными сотрудниками коллектива (третий этап исследования). Обнаружены спорные моменты, которые представляют интерес для дальнейших исследований по данной теме. Результаты исследования могут быть полезными специалистам, работающим в сфере обучения и адаптации персонала.

Ключевые слова: молодые специалисты; социально-психологическая адаптация; адаптация к профессиональной деятельности; здоровьесберегающая технология.

Введение

Изучение особенностей адаптации к профессиональной деятельности отражено в многочисленных исследованиях как отечественных, так и зарубежных учёных. В производственной адаптации молодого специалиста выделяют две сферы: 1) *профессиональную адаптацию*, или приспособление к новым условиям жизнедеятельности, активное усвоение норм делового общения, производственных навыков, дисциплины труда; 2) *социально-психологическую адаптацию*, которая требует освоения традиций, норм и правил организационной культуры данного трудового коллектива. Определены формы, виды, компоненты, стадии, особенности, модели адаптации и закрепления молодых специалистов, критерии успешной адаптации и многое другое (Алексеевский, 2015). Хотя модели адаптации в разных странах имеют свою специфику, каждая из них осуществляется с помощью личностно-ориентированных технологий профессионального развития, главными составляющими которых являются: развивающая диагностика; психологическое консультирование по проблемам социально-профессионального развития; тренинги личностного и профессионального развития и самосохранения. Целями психологического сопровождения работников на стадии адаптации к профессиональной деятельности (первичная адаптация) являются формирование организационной культуры, профессиональной мотивации, коммуникативной компетентности, стрессоустойчивости (Иванова, 2014; Карымова, Чурносова, 2017; Плутова, 2016; Смирнова, Кочеткова, Коротина, 2017; Шингаев, 2015).

Процесс адаптации к профессиональной деятельности молодёжи в России, как правило, начинается уже на последних курсах вузовского обучения, что значительно ускоряет продвижение работника по карьерной лестнице. Молодые специалисты сегодняшнего дня («Игрек-поколение» 1980-х годов рождения¹), выросшие в условиях становления рыночной экономики, были вынуждены адаптироваться к новым политическим, культурным и социально-экономическим реалиям. Но стремления «игреков» быть «лучше, успешнее, профессиональнее» наталкиваются на препятствия в ходе адаптации к профессиональной деятельности. Среди них — исполнительский вид трудовой деятельности на нижних ступенях служебной иерархии, невысокая зарплата и непонимание ценностей и мировоззрения квалифицированных (опытных) работников, воспитанных ещё при Советском Союзе.

Именно представители поколения «Игрек» составляют одну из наиболее уязвимых категорий персонала, готовой к увольнению в первые три месяца работы, что создает парадоксальную ситуацию и для них, и для предприятия. Увольнение работника для организации приводит к дополнительным материальным и временным затратам на поиск нового работника. Для молодого сотрудника поиск новой работы также осложнён рядом обстоятельств на фоне высокой конкуренции на рынке труда. Среди них: отсутствие стажа практической работы, возможное разочарование в профессии, неопределённость срока поиска работы в соответствии с имеющейся квалификацией. Эти обстоятельства могут сказаться на профессиональном здоровье молодого специалиста (Алексеевский, 2015; Булгаков, 2013; Смирнова, Кочеткова, Коротина, 2017; Шингаев, 2015; Ryan, King, Finkelstein, 2015). В ходе изучения социально-психологических факторов адаптации было установлено, что основной причиной текучести кадров молодых специалистов является не низкая оплата труда, а, в

¹ К сожалению, многие российские исследователи некритично опираются на так называемую теорию поколений У. Страусса и Н. Хоува (Strauss, Howe, 1991) при изучении разнообразных социальных явлений и процессов в ракурсе социально-демографических, в том числе возрастных различий. Эти исследователи почему-то упускают из виду историко-культурную специфику проживаемых событий и окружающей социальной среды для российского населения в отличие граждан США (полезно познакомиться со статьёй В. В. Радаева «Миллениалы на фоне предшествующих поколений: эмпирический анализ», 2018). Важны не годы рождения, важны годы взросления. *Прим. ред.*

первую очередь, невнимательное отношение опытных сотрудников к молодым специалистам и отсутствие интересных задач (Иванова, 2014). Данная проблема является злободневной для каждой организации.

Остановимся на краткой характеристике профессии «инженер-проектировщик». Профессия относится к типу «человек-техника», по классификации профессий Е. А. Климова, и соответствует «интеллектуальному» типу личности и типу профессиональной среды, по Дж. Голланду. Профессионально-важными качествами инженера-проектировщика являются: развитое пространственное, наглядно-образное и техническое мышление; творческое воображение; технические и математические способности; точный глазомер; высокий уровень развития концентрации и устойчивости внимания (способность длительное время сосредоточиваться на одном предмете, не отвлекаясь на другие объекты и не ослабляя внимания); последовательность, методичность; точность, аккуратность; способность заниматься длительное время монотонной кропотливой работой (Инженер-проектировщик, 2010).

В социально-экономических условиях современной России внедрение цифровой экономики предполагает возрастание интенсивности труда инженера-проектировщика, что обусловлено рядом факторов: высокими требованиями к проектной работе, соблюдение которых требует и высокого уровня теоретических знаний, и их практического использования; необходимостью освоения инновационных технологий; высокой ответственностью за выполняемую работу. При этом эффективность и слаженность работы всего коллектива, а также сохранение профессионального здоровья возможны благодаря применению в организации социально-адаптирующих и личностно-развивающих технологий. Если мероприятия разработаны с учётом факторов риска, актуальных для сотрудников данной организации, они являются экономически выгодными для организации (Леонова, Султанова, 2018; Николаевский, 2016; Chen, Hannon, Laing, Kohn, Clark, Pritchard, Harris, 2015). В исследовании Л. М. Ничепорук выявлена позитивная связь между личностными характеристиками участников, особенностями организации, дизайном тренинга и степенью переноса знаний и умений, полученных в тренинге, в реальную жизнь. Обнаружена закономерность: чем выше уровень сходства упражнений, используемых на тренинге, с теми задачами, которые возникают в рабочей среде, тем выше и степень переноса, в частности, на рабочее место (Ничепорук, 2015).

Таким образом, целесообразно, по нашему мнению, применение социально-адаптирующих и личностно-развивающих технологий, позволяющих как оптимизировать процесс социально-психологической адаптации в ходе освоения профессиональной деятельности молодых специалистов, так и сохранять профессиональное здоровье сотрудников организации, то есть обеспечивать здоровьесбережение, что является актуальным в современных социально-экономических условиях.

Целями данного исследования являются: оценка эффективности проекта психологического сопровождения инженеров-проектировщиков на этапе адаптации к профессиональной деятельности на основе измерения показателей динамики профессиональной и личностной сфер молодых специалистов. Для достижения поставленной цели были выдвинуты гипотезы:

1) успешность адаптации молодых инженеров-проектировщиков в проектной организации обусловлена их склонностью к технической сфере деятельности и предпочтением интеллектуального профессионального типа;

2) психологическое сопровождение молодых специалистов, построенное на социально-адаптирующей и личностно-развивающей (здоровьесберегающей) технологии, будет способствовать оптимизации показателей личностной сферы испытуемых.

Исследование

Выборка

В исследовании принимали участие 20 молодых специалистов ЗАО «Полихимсервис» г. Дзержинска Нижегородской области в возрасте от 23 до 26 лет, все женщины. Проектная фирма «Полихимсервис» осуществляет работы во всех областях инжинирингового цикла для химических и нефтехимических производств. Стаж работы молодых специалистов в организации: два человека — один год, шесть человек — два года, 12 человек — три года.

Процедура и методы

Анализ динамики показателей профессиональной и личностной сферы молодых специалистов в проектной организации на этапе адаптации к профессиональной деятельности осуществлялся в три этапа.

На первом этапе была проведена первичная психодиагностика показателей профессиональной и личностной сферы молодых инженеров. Полученные результаты были представлены и обсуждены с испытуемыми. По итогам обсуждения был разработан проект здоровьесберегающей технологии² в тренинговой форме, получивший название «Молодые инженеры-проектировщики: перспективы профессионального роста». Целями данного проекта являются: оптимизация процесса социально-психологической адаптации молодых специалистов и сохранение профессионального здоровья сотрудников организации.

Второй этап исследования — апробация проекта психологического сопровождения молодых специалистов, реализация включённых в план мероприятий. После завершения всех мероприятий была проведена заключительная психодиагностика отобранных показателей личностной сферы молодых специалистов. Был подобран пакет психодиагностических методик, позволяющих оценить выраженность отдельных показателей профессиональной и личностной сферы испытуемых на первом и втором этапах исследования.

Тест Дж. Голланда (Дж. Холланда) позволяет определить принадлежность человека к одному (двум) из шести психологических (профессиональных) типов: реалистичному, интеллектуальному, социальному, конвенциональному (стандартному), предприимчивому, артистическому. По мнению автора, каждый тип характеризуется определёнными особенностями темперамента, характера. В связи с этим, конкретному психологическому типу личности соответствуют профессии, в которых человек может достичь наибольших успехов (Елисеев, 2003, с. 386–389).

Тест Э. Вартегга — экспрессивно-проективный метод исследования личности. Значение (рисунок) каждого из восьми квадратов стандартного бланка автор связывал с определённой чертой характера. Тест может быть использован для определения склонности к одной из сфер профессиональной деятельности (Вартегг, Калинин, 2006).

Методика Ч. Спилбергена (State-Trait Anxiety Inventory, STAI) в адаптации Ю. Л. Ханина направлена на изучение уровня тревожности в данный момент (реактивная тревожность, РТ) и уровня тревожности как устойчивой характеристики (личностная тревожность, ЛТ) (Батаршев, 2005, с. 44–49).

2 Концепция здоровьесбережения предусматривает создание системы экономических и социокультурных отношений, социально ориентированного и скоординированного сочетания материальных и духовных предпочтений граждан, а также формирования психологических установок здоровьесберегающего поведения как у населения всей страны, так и у работников каждого отдельного предприятия. Эти идеи получили активное развитие в образовании и воспитании. В экономике и управлении концепция ещё только начинает привлекать к себе интерес. См. например, диссертационные работы по экономике: Огородова, М. В. (2005) Повышение производительности труда на промышленных предприятиях на основе здоровьесбережения; Карпович, Ю. В. (2016) Устойчивое развитие экономики промышленного предприятия на основе здоровьесбережения. *Прим. ред.*

Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А. Г. Маклакова, С. И. Чермянина применялся для оценки адаптационных возможностей личности с учётом социально-психологических и некоторых психофизиологических характеристик, отражающих обобщённые особенности нервно-психического и социального развития. Опросник включает шкалы: «достоверность» (Д); «нервно-психическая устойчивость» (НПУ); «коммуникативный потенциал» (КП); «моральная нормативность» (МН); «адаптивные способности» (АС). Итоговая шкала «Личностный адаптивный потенциал» (ЛАП = НПУ + КП + МН). В соответствии с полученными значениями можно отнести испытуемого к одной из трёх основных групп, выделяемых по уровню адаптивности. Первая группа — сотрудники с хорошей и нормальной адаптацией (функциональное состояние этих лиц в период адаптации остается в пределах нормы, работоспособность сохраняется). Вторая группа — сотрудники с удовлетворительной адаптацией (функциональное состояние данных лиц на начальном этапе адаптации может быть снижено, соответственно, они требуют постоянного контроля). Третья группа — сотрудники с неудовлетворительной адаптацией (группа риска) (Никифоров и др., 2001, с. 127–129, 138–141).

Опросник «Самочувствие. Активность. Настроение», САН предназначен для оперативной оценки ключевых параметров функционального состояния. Бланк представляет собой шкалу, состоящую из индексов (3 2 1 0 1 2 3) и расположенную между тридцатью парами слов противоположного значения, отражающих подвижность, скорость и темп протекания функций (активность), силу, здоровье, утомление (самочувствие), а также характеристики эмоционального состояния (настроение) (Доскин и др., 1973).

На третьем (аналитическом) этапе на основе сравнения результатов психодиагностики личностной сферы участников на первом и последнем занятиях тренинга оценивалась эффективность проекта здоровьесберегающей технологии. Результаты психодиагностики подвергались качественному анализу и математико-статистической обработке с вычислением *t*-критерия Стьюдента. По итогам анализа для руководства организации были разработаны рекомендации по психологическому сопровождению профессионального становления молодых специалистов, формированию эффективного общения между квалифицированными и молодыми сотрудниками коллектива.

Результаты

Первый этап

Экспресс-анализ личностных черт молодых специалистов с помощью теста Э. Вартегга обнаружил следующие групповые характеристики: превалирование технической направленности (90%); преобладание обидчивости и чувствительности (85%), наличие строгого воспитания в семье (70%). У 60% испытуемых наблюдается отсутствие желания путешествовать. Выяснилось также, что 55% молодых специалистов легко втянуть в конфликт, стрессовые ситуации переживаются ими самостоятельно (55%). Половина испытуемых (50%) склонны проявлять как «любовь к себе» (эгоцентризм), так и социальную агрессивность.

На рисунке 1 представлены результаты психодиагностики типов личности и типов профессиональной среды молодых специалистов с помощью типологического опросника Дж. Голланда.

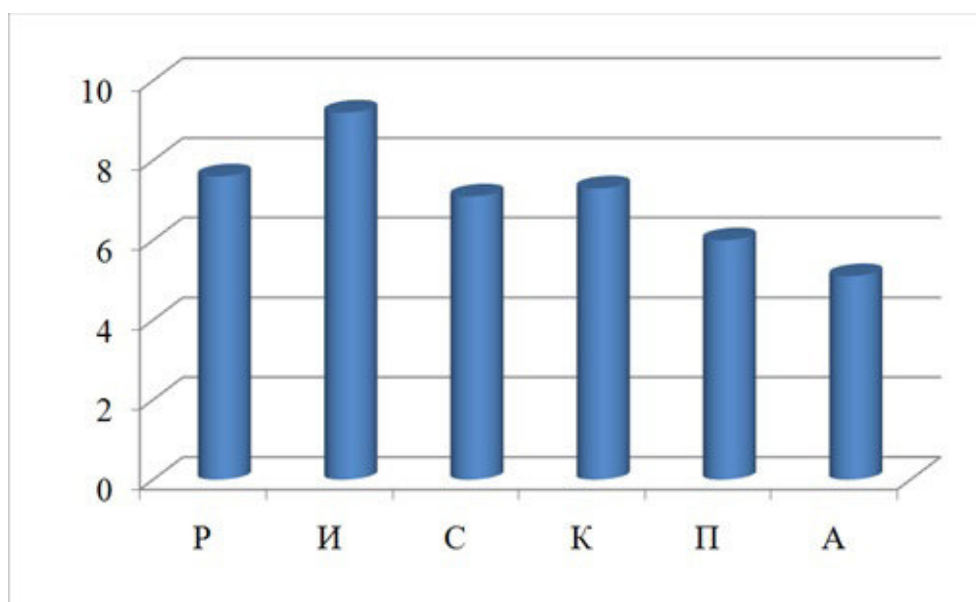


Рисунок 1. Распределение в выборке типов личности, по Дж. Голланду

Примечание: Р — реалистический, И — интеллектуальный, С — социальный, К — конвенциональный, П — предприимчивый, А — артистический.

«Интеллектуальный тип» для молодых специалистов данной организации предпочтительнее, чем «Социальный» ($t = 2.59$; $p \leq 0.05$), «Конвенциональный» ($t = 2.34$; $p \leq 0.05$), «Предприимчивый» ($t = 4.2$; $p \leq 0.001$) и «Артистический» ($t = 4.6$; $p \leq 0.001$). Молодые инженеры предпочитают «Реалистический тип» по сравнению с «Предпринимательским» ($t = 2.27$; $p \leq 0.05$).

В таблице 1 представлены результаты начальной (первый этап исследования) и заключительной (второй этап исследования) психодиагностики отдельных показателей личностной сферы испытуемых. Анализ результатов начальной психодиагностики адаптивности молодых специалистов проектной фирмы продемонстрировал средний уровень выраженности шкал «нервно-психическая устойчивость» и «коммуникативный потенциал», а также выраженность выше среднего шкалы «моральная нормативность». Величина «личностно-адаптивного потенциала» позволяет отнести молодых специалистов к группе лиц с нормальной адаптацией, обладающих высокой эмоциональной устойчивостью.

Таблица 1. Значения показателей личностной сферы до начала и после завершения проекта

Изучаемые показатели личностной сферы	До проекта	После проекта
Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» (в стенах)		
Нервно-психическая устойчивость	5.9 ± 0.34	$6.9 \pm .23^*$
Коммуникативный потенциал	$6.2 \pm .42$	$7.3 \pm .31^*$
Морально-нравственная нормативность	$8.0 \pm .29$	$8.2 \pm .25$
Личностный адаптивный потенциал	$6.4 \pm .37$	$7.3 \pm .2^*$
Дифференцированная самооценка функционального состояния, САН (в баллах)		
Самочувствие	$5.3 \pm .16$	$5.6 \pm .12$
Активность	$4.8 \pm .2$	$5.3 \pm .1^*$
Настроение	$5.4 \pm .13$	$5.7 \pm .1^*$
Методика измерения уровня тревожности (в баллах)		
Реактивная тревожность	$22.1 \pm 1.1^*$	26.5 ± 1.6
Личностная тревожность	44.05 ± 1.48	44.1 ± 1.61

Примечание: * — различие значений показателя статистически значимо, $p \leq .05$

Самооценка функционального состояния (тест САН) в изучаемой группы свидетельствуют о нормальном состоянии испытуемых, величина показателя «Активности» чуть

занижена. Однако в соответствии с интерпретацией методики Ч. Спилбергера наблюдается отклонение от среднего показателя тревожности и диссонанс между уровнями показателей — низкий уровень реактивной тревожности и высокий уровень личностной тревожности. Автор теста акцентирует внимание на отклонении величин от уровня умеренной тревожности. По его мнению, очень низкая тревожность в показателях теста является следствием активного вытеснения личностью высокой тревоги с целью показать себя в «лучшем свете».

Второй этап

Проект психологического сопровождения молодых специалистов, построенный на здоровьесберегающей технологии, «Молодые инженеры-проектировщики: перспективы профессионального роста» апробировался в течение шести месяцев в двух равных подгруппах (по 10 человек), состоял из 20 занятий общей продолжительностью 80 часов. Каждое занятие включало информационный, тренинговый — с процедурами (техниками) гештальт-терапии и психодрамы, — и рефлексивный блоки. Общее содержание проведённых тренинговых занятий раскрывалось в следующих темах (Табл. 2).

Таблица 2. Тематика тренинговых занятий, включённых в проект

Очередность занятий	Тема занятия	Продолжительность занятий (час.)
Занятие 1	Тренинг: как, зачем и чему учиться?	4
Занятие 2	Деловое общение: виды, функции, почему необходимо?	4
Занятие 3	Эффективное общение в организации: комплименты и деловое общение.	4
Занятие 4	Адаптация и адаптивность молодых специалистов в России и за рубежом	4
Занятие 5	Организационная культура: традиции, нормы, гласные и негласные правила	4
Занятие 6	Опытные и молодые сотрудники: барьеры общения	4
Занятие 7	Профессиональные ценности и качества инженера: взгляд поколения «Игрек»	4
Занятие 8	Коммуникативная компетентность и инновационные технологии: точки пересечения	4
Занятие 9	Профессиональные стресс-факторы работника умственного труда: всегда ли негативные последствия?	4
Занятие 10	Трудолюбие и трудоголизм: грани перехода, выгоды, последствия	4
Занятие 11	Моббинг: виды, группы риска, конечный результат	4
Занятие 12	Конфликты, манипулирование: тактики выхода, психологическое айкидо	4
Занятие 13	Копинг-стратегии и эффективность преодоления стресс-ситуаций	4
Занятие 14	Работоспособность и стрессоустойчивость, навыки формирования	4
Занятие 15	Методы нейтрализации профессиональных стресс-факторов: аутогенная тренировка (самовнушение), упражнения гештальт-терапии	4
Занятие 16	Методы нейтрализации профессиональных стресс-факторов: ментальные упражнения, методы оздоровления на основе искусства и творчества (арттерапия)	4
Занятие 17	Методы нейтрализации профессиональных стресс-факторов: трансовые методы, библиотерапия, ведение дневника и другие	4
Занятие 18	Уверенное, неуверенное и агрессивное поведение. Навыки уверенного поведения	4
Занятие 19	Профессиональные траектории, личностный, профессиональный и жизненный успех	4
Занятие 20	Профессиональное здоровье и профессиональное долголетие. Социально-адаптирующие и личностно-развивающие (здоровьесберегающие) технологии на рабочем месте	4

Цели проекта. Во-первых, оптимизация процесса социально-психологической адаптации молодых специалистов проектной фирмы через осознание специфики организационной культуры проектной организации, формирование навыков коммуникативной компетенции в деловом взаимодействии, эффективного взаимодействия с квалифицированными сотрудниками, стрессоустойчивости и здоровьесберегающего поведения. Во-вторых, стаби-

лизации профессиональных ценностей и «проектирования» профессиональных стратегий. Реализация проекта психологического сопровождения молодых специалистов также способствует сохранению профессионального здоровья и долголетия сотрудников организации.

Третий этап

Заключительная психодиагностика адаптивности молодых специалистов проектной фирмы продемонстрировала позитивную динамику значений по трём шкалам: «нервно-психическая устойчивость» ($t = 2.44$; $p \leq 0.05$); «коммуникативный потенциал» ($t = 2.12$; $p \leq 0.05$); личностно-адаптационный потенциал ($t = 2.05$; $p \leq 0.05$). Сравнительная психодиагностика показателей функционального состояния участников проекта до и после его проведения обнаружила повышение уровня «Активности» ($t = 2.7$; $p \leq 0.05$) и «Настроения» ($t = 2.3$; $p \leq 0.05$). Результаты сравнительной психодиагностики уровня тревожности молодых специалистов до начала и после завершения занятий показали приближение величины показателя реактивной тревожности ($t = 2.27$; $p \leq 0.05$) к среднему диапазону.

На основе результатов апробации проекта был разработан комплекс рекомендаций для руководства организации ЗАО «Полихимсервис» по формированию эффективного делового общения между молодыми и опытными сотрудниками, психологическому сопровождению профессионального становления молодых специалистов.

Обсуждение результатов

Результаты психодиагностики показателей профессиональной сферы испытуемых выявили предпочтение ими технической сферы деятельности и интеллектуального личностного типа, что соответствует профессиограмме инженера-проектировщика и общепринятым классификациям профессий Е. А. Климова и Дж. Голланда. Такие результаты могут свидетельствовать о правильном выборе профессии молодыми инженерами-проектировщиками или быть следствием естественного отсева случайных специалистов в течение первого года работы.

Согласно интерпретации основных шкал опросника «Адаптивность» для молодых специалистов проектной фирмы характерны следующие черты: высокий уровень нервно-психической устойчивости и поведенческой регуляции, адекватность самооценки и своей роли в коллективе, ориентация на соблюдение общепринятых норм поведения, реальное восприятия действительности и коммуникативная компетентность. Сходные результаты были получены и для вновь пришедших сотрудников со стажем работы от одного года до полутора лет в данной организации (Карымова, Чурнослова, 2017). Высокий уровень адаптивных способностей («личностно-профессиональный потенциал») испытуемых выявил их принадлежность к представителям группы лиц с высокой и нормальной адаптацией, которые легко адаптируются к новым условиям деятельности, быстро входят в новый коллектив, стремительно вырабатывают стратегию поведения. Сочетание успешности адаптации молодых инженеров-проектировщиков в проектной фирме и предпочтение технической сферы деятельности и интеллектуального типа полностью подтверждают выдвинутую нами первую гипотезу.

Сравнение психодиагностических данных по отдельным показателям личностной сферы молодых специалистов, принимавших участие в апробации проекта «Молодые инженеры-проектировщики: перспективы профессионального роста», позволило установить следующее. Статистически значимо повысились значения трёх шкал личностной адаптации (нервно-психическая устойчивость, коммуникативный потенциал и личностно-адап-

тационный потенциал), а также функционального состояния (по шкалам «Активность» и «Настроение»). Уровень реактивной (ситуативной) тревожности приблизился к среднему значению по выборке. Эти результаты указывают на оптимизацию отдельных показателей личностной сферы, тем самым подтверждая нашу вторую гипотезу, и доказывают общую эффективность проекта здоровьесберегающей технологии.

По итогам оценки эффективности психологического сопровождения социально-психологической адаптации молодых специалистов был разработан комплекс рекомендаций для руководства организации ЗАО «Полихимсервис». Рекомендации включали в себя меры по формированию конструктивного общения между молодыми и опытными сотрудниками. Помимо этого, были предложены рекомендации по психологическому сопровождению профессионального становления молодых специалистов, включающие в себя: ознакомление молодых специалистов с правилами организационной культуры проектной организации (режим труда и отдыха; правила внутреннего распорядка, структура управления организацией и подразделением; контактные телефоны руководителей и ответственных лиц основных служб организации, нормы поведения в организации, прогноз возможных последствий в случае их нарушения). Помимо этого, рекомендовалась разработка системы планирования карьеры молодых специалистов, включающей формирование резерва руководителей, а также проведение индивидуальных профессиональных консультаций. Сюда же входило индивидуальное и групповое консультирование руководителей подразделений организации и сотрудников коллектива, постановка работы с молодыми специалистами. Отдельное место занимали рекомендации по проведению профилактической работы с квалифицированным персоналом, направленной на улучшение делового общения и предотвращение конфликтов внутри организации. Отдельно подчеркивалась целесообразность долгосрочных тренинговых программ личностного и профессионального развития и саморазвития, а также внедрение социально-адаптирующих и личностно-развивающих технологий.

В ходе нашего исследования было обнаружено рассогласование между позитивной динамикой шкал адаптивности и шкалой: «Самочувствие» как показателя функционального состояния, который в ходе апробации проекта все же проявил позитивную динамику. Было установлено также рассогласование между уровнями тревожности — низкий показатель реактивной тревожности в сочетании с высоким уровнем личностной тревожности. Если лицам с высокими показателями тревожности, по мнению разработчиков теста, предлагается смещать акцент с внешней требовательности, категоричности и высокой значимости в постановке задач на содержательное осмысление деятельности и конкретное планирование по подзадачам, то, наоборот, низкая тревожность требует пробуждения активности, повышения внимания к мотивам деятельности и повышения чувства ответственности. В данном случае необходима целенаправленная психологическая помощь в виде групповой и индивидуальной психотерапии.

Заключение

Проблеме адаптации молодых специалистов на этапе адаптации к профессиональной деятельности уделяется повышенное внимание как за рубежом, так и в нашей стране. На фоне вхождения в эпоху цифровой экономики особый интерес представляет сфера социально-психологической адаптации, где возникает стена непонимания между молодыми специалистами поколения «Игрек» и квалифицированными, как правило, более старшими и опытными, работниками, отстаивающими профессиональные ценности своего поколения.

В литературе представлены зарубежные модели профессиональной адаптации, использующие личностно ориентированные технологии профессионального развития, однако проектов психологического сопровождения молодых специалистов, построенные на социально-адаптирующей и личностно-развивающей (здоровьесберегающей) технологии, в отечественных исследованиях нами не найдено.

В нашем исследовании проект «Молодые инженеры-проектировщики: перспективы профессионального роста» был апробирован на выборке молодых специалистов проектной организации. Результаты исследования продемонстрировали позитивную динамику отдельных показателей личностной сферы испытуемых, принявших участие в проекте, что доказывает его эффективность и позволяет рекомендовать специалистам, работающим в сфере обучения и адаптации персонала, для психологического сопровождения молодых специалистов на этапе адаптации к профессиональной деятельности.

В ходе анализа результатов исследования возникли новые вопросы. Чем объясняется феномен несоответствия между позитивной динамикой адаптивности и нелинейной динамикой тревожности у современных молодых специалистов? Как измерить параметры (проценты, риски) эффективного общения между молодыми и опытными сотрудниками организации? Возникла новая прикладная задача по разработке способов нейтрализации негативного влияния отдельных факторов на успешность социально-психологической адаптации молодых специалистов в проектной фирме. Эти вопросы нуждаются в дополнительном исследовании.

Ограничения исследования и пути их преодоления

Первым ограничением является малочисленность и моногенность выборки по полу (только женщины), что не позволяет распространить полученные результаты на другие проектные организации. Однако в данной конкретной организации эта выборка фактически совпадала с генеральной совокупностью молодых специалистов, то есть инженеров-проектировщиков со стажем работы после окончания вуза от одного года до трёх лет. Второе ограничение — неравномерная представленность в выборке сотрудников с различным стажем работы. Мы отдаем себе отчет в том, что именно на этапе адаптации к профессиональной деятельности разница в два года (первый год и третий год работы в данной организации) может иметь существенное значение для включённости в организационную культуру и качества социальных связей — как формальных, так и неформальных отношений. Однако именно прикладной характер нашего исследования позволяет нам рассматривать полученные на такой выборке результаты как релевантные конкретной исследовательской ситуации. Более того, по многим своим характеристикам проведённое исследование, на наш взгляд, приближается к статусу «исследования действием» (Жуков, 2016).

Литература

- Алексеевский, А. А. (2015). Социально-профессиональная адаптация молодых специалистов: факторы влияния, критерии и показатели. *Международный научный журнал «Символ науки»*, 6, 344–346.
- Батаршев, А. В. (2005). *Базовые психологические свойства и самоопределение личности: Практическое руководство по психологической диагностике*. СПб.: Речь.
- Булгаков, А. В. (2013). Психологические механизмы межгрупповой адаптации в организации как ресурс управления ее изменениями: социально-когнитивный анализ. *Организационная психология*, 3(1), 46–77.

- Вартегг, Э., Калинин, В. А. (2006). *Рисуночный тест Вартегга*. М.: Смысл.
- Доскин, В. А., Лаврентьева, Н. А., Мирошников, М. П., Шарай, В. Б. (1973). Тест дифференцированной самооценки функционального состояния. *Вопросы психологии*, 6, 141–145.
- Елисеев, О. П. (2003). *Практикум по психологии личности*. СПб.
- Жуков, Ю. М. (2015). Исследование действием в науке и практике: промышленный период. *Организационная психология*, 5(3), 49–67.
- Иванова, Е. Н. (2014). Социально-психологические факторы адаптации молодых специалистов. *Наука и образование. МГТУ им. Н. Э. Баумана. Электронный журнал*, 12, 128–136.
- Инженер-проектировщик (2010). *Банк интерактивных профессиограмм*. URL: <http://prof.eduprof.ru/>
- Карымова, О. С., Чурносова, К. В. (2017). Социально-психологическая адаптация сотрудников коллектива. *АНИ: педагогика и психология*, 6(1), 130–132.
- Леонова, А. Б., Султанова, Ф. Р. (2018). Мотивационные предикторы эффективности деятельности проектных и производственных организации. *Экспериментальная психология*, 11(1), 114–127.
- Николаевский, Е. Н. (2016). Рекомендации по здоровьесбережению работников организации. *Международный научный журнал «Инновационная наука»*, 7-8, 124–126.
- Ничепорук, Л. М. (2015). Социально-психологический тренинг профессиональных навыков: проблема переноса. *Организационная психология*, 5(1), 91–103.
- ПлUTOва, М. И. (2016). Адаптация и закрепление молодых специалистов за рубежом. *Human Progress*, 2(5), 10–10.
- Смирнова, А. В., Кочеткова, Р. М., Коротина, Е. В. (2017). Адаптация персонала: её формы и виды. Особенности адаптации молодых специалистов. *Вестник УлГТУ*, 4, 59–61.
- Шингаев, С. М. (2015). Психологические факторы профессионального здоровья молодых менеджеров на этапе адаптации к профессиональной деятельности. *Известия Иркутского государственного университета*, 13. Серия «Психология», 53–61.
- Chen, L., Hannon, P. A., Laing, S. S., Kohn, M. J., Clark, K., Pritchard, S., Harris, J. R. (2015). Perceived workplace health support is associated with employee productivity. *American Journal of Health Promotion*, 29(3), 139–146.
- Ryan, K. M., King, E. B., Finkelstein, L. M. (2015). Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 54–70.

Поступила 05.03.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Social and psychological adaptation of young professionals in engineering company: ways to overcome generation challenges

Tatyana VASILYEVA

Nizhny Novgorod Research Institute of Hygiene and Occupational Pathology, Nizhny Novgorod, Russia

Veniamin ROMANOV

MOSCOW University of Humanities and Economics, Nizhny Novgorod Institute (branch), Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. *Purpose.* The research discusses the specifics of the socio-psychological adaptation of young project engineers. The analysis of the results of studies conducted earlier allowed the authors to identify the distinctive aspirations of the modern representatives of the “millennials” generation to be “better, more successful, more professional”, as well as the main reasons for the turnover of young professionals — the inattentive attitude of experienced staff towards them and the lack of compelling tasks. *Study design.* The research, consisting of three stages, is devoted to the study of the indicators of the professional sphere and the personality sphere of young specialists of an engineering company and the evaluation of the effectiveness of the coaching plan with elements of health preservation. The authors’ project is aimed at optimization of the process of social and psychological adaptation at the stage of adjustment to the professional activity of young specialists, which constitutes the relevance of this work. The sampling included 20 young female engineers at the age of 24–26 years and having work experience in an engineering company from one to three years. Psychodiagnostics of the studied parameters was carried out using a set of standard methods. The obtained data were subjected to qualitative analysis and mathematical-statistical processing with the calculation of Student’s *t*-test. *Findings.* The results of the initial psychodiagnostics have established the following: preference of a technical field of activity and intellectual personal type, the normal values of the scales of adaptability, the difference in the anxiety level from the test norm. A psychological follow-up project was tested at the second stage, and the comparative indicators of the subjects’ personality sphere proved its effectiveness. *Implications for practice.* Recommendations about ways to build effective communication between young and qualified employees of a team (stage 3 of the study) have been developed. We found controversial issues that are of interest for further research on this topic. The results of the study may be useful to professionals who coach or lead the adaptation of the employees.

Keywords: young professionals, adaptation to professional activities, health-saving technology.

References

- Alekseevskij, A. A. (2015). Sotsial’no-professional’naya adaptatsiya molodykh spetsialistov: faktory vliyaniya, kriterii i pokazateli [Socio-professional adaptation of young professionals: influence factors, criteria and indicators]. *Mezhdunarodnyj nauchnyj zhurnal «Simvol nauki»*, 6, 344–346.

- Batarshev, A. V. (2005). *Bazovye psikhologicheskie svoystva i samoopredelenie lichnosti: Prakticheskoe rukovodstvo po psikhologicheskoy diagnostike* [Basic psychological properties and self-determination of a person: A practical guide to psychological diagnosis]. SPb.: Rech'.
- Bulgakov, A. V. (2013). Psikhologicheskie mekhanizmy mezhgruppovoy adaptatsii v organizatsii kak resurs upravleniya ee izmeneniyami: sotsial'no-kognitivnyy analiz [Psychological mechanisms of intergroup adaptation in an organization as a resource for managing its changes: a socio-cognitive analysis]. *Organizational Psychology*, 3(1), 46–77.
- Chen, L., Hannon, P. A., Laing, S. S., Kohn, M. J., Clark, K., Pritchard, S., Harris, J. R. (2015). Perceived workplace health support is associated with employee productivity. *American Journal of Health Promotion*, 29(3), 139–146.
- Doskin, V. A., Lavrent'eva, N. A., Miroshnikov, M. P., Sharaj, V. B. (1973). Test differentsirovannoy samootsenki funktsional'nogo sostoyaniya [The test of differentiated self-assessment of the functional state]. *Voprosy psikhologii*, 6, 141–145.
- Eliseev, O. P. (2003). *Praktikum po psikhologii lichnosti* [Workshop on the psychology of personality]. SPb. Inzhener-proektirovshchik (2010). *Bank interaktivnykh professiogramm* [Bank of interactive professiogram]. Retrieved from: <http://prof.eduprof.ru/>
- Ivanova, E. N. (2014). Sotsial'no-psikhologicheskie faktory adaptatsii molodykh spetsialistov [Socio-psychological factors of adaptation of young professionals]. *Nauka i obrazovanie. MGTU im. N. E. Bauman. Elektronnyy zhurnal*, 12, 128–136.
- Karymova, O. S., Churnosova, K. V. (2017). Sotsial'no-psikhologicheskaya adaptatsiya sotrudnikov kol-lektiva [Socio-psychological adaptation of staff members of the collective]. *ANI: pedagogika i psikhologiya*, 6(1), 130–132.
- Leonova, A. B., Sultanova, F. R. (2018). Motivatsionnye prediktory ehffektivnosti deyatel'nosti proektnykh i proizvodstvennykh organizatsii [Motivational predictors of the effectiveness of design and production organizations]. *Experimental psychology*, 11(1), 114–127.
- Nicheporuk, L. M. (2015). Sotsial'no-psikhologicheskij trening professional'nykh navykov: problema perenosa [Socio-psychological training of professional skills: transfer problem]. *Organizational Psychology*, 5(1), 91–103.
- Nikolaevskij, E. N. (2016). Rekomendatsii po zdorov'esberezheniyu rabotnikov organizatsii [Recommendations for the health of employees of the organization]. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Innovatsionnaya nauka»*, 7–8, 124–126.
- Plutova, M. I. (2016). Adaptatsiya i zakreplenie molodykh spetsialistov za rubezhom [Adaptation and consolidation of young professionals abroad]. *Human Progress*, 2(5), 10–10.
- Ryan, K. M., King, E. B., Finkelstein, L. M. (2015). Younger workers' metastereotypes, workplace mood, attitudes, and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 54–70.
- Shingaev, S. M. (2015). Psikhologicheskie faktory professional'nogo zdorov'ya molodykh menedzherov na eh tape adaptatsii k professional'noj deyatel'nosti [Psychological factors of professional health of young managers at the stage of adaptation to professional activity]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta*, 13. Seriya «Psikhologiya», 53–61.
- Smirnova, A. V., Kochetkova, R. M., Korotina, E. V. (2017). Adaptatsiya personala: eyo formy i vidy. Osobennosti adaptatsii molodykh spetsialistov [Adaptation of personnel: its forms and types. Features adaptation of young professionals]. *Vestnik UIGTU*, 4, 59–61.
- Vartegg, E., Kalinenko, V. A. (2006). *Risunochnyy test Vartegga* [Vartegg's pictorial test]. M.: Smysl.
- Zhukov, Yu. M. (2015). Issledovanie dejstviem v nauke i praktike: promyshlennyj period [Action research in science and practice: industrial period]. *Organizational Psychology*, 5(3), 49–67.



Роль организационной идентификации в ситуации организационных изменений

НАУМЦЕВА Елена Александровна

ООО «СН-консалтинг», Москва, Россия

Аннотация. Цель данной статьи: обобщить и систематизировать исследования организационной идентификации и её роли в ситуации организационных изменений. *Подход.* В статье рассматривается конструкт «организационная идентификация» и подходы к её изучению: социальный конструкционизм, теория социальной идентичности, теория социальной самокатегоризации, теория социального актора, включая внешнюю атрибуцию действия и внешнюю атрибуцию интенциональности, а также функционалистский, психодинамический и постмодернистский подходы (He, 2013). Отдельно рассматриваются фокусы организационной идентификации (идентификация с организацией и идентификация с рабочей группой) в ситуации перемен, их предикторы. В центре внимания оказывается взаимосвязь двух фокусов организационной идентификации с факторами готовности к организационным изменениям: организационной поддержкой, оценкой валентности перемен, уместностью изменений и оценкой самоэффективности. Проанализирована роль организационной идентификации в ситуации перемен в создании готовности или сопротивления переменам. *Выводы.* Индивидуальные установки и поведение (намерение уволиться и экстра-ролевое поведение) и групповые параметры (коммуникационный климат и стратегический консенсус) демонстрируют различия во взаимосвязи с двумя фокусами организационной идентификации. Это дает основание предположить, что психологическая готовность к организационным изменениям, рассматриваемая как индивидуальная установка, будет связана с организационной идентификацией и идентификацией с рабочей группой по-разному. Так, высокий уровень организационной идентификации может как повысить готовность к переменам, так и снизить её. Руководителям необходимо избегать формирования чувства угрозы личности сотрудника в ситуации перемен для того, чтобы готовность к переменам оставалась высокой. *Ценность результатов.* Намечены направления дальнейших исследований в следующих областях: эмпирическая проверка предположения о положительной связи идентификации с организацией и готовности к организационным изменениям; эмпирическая проверка предположения об отрицательной связи идентификации с рабочей группой и готовности к организационным изменениям; исследование вклада идентификации с организацией и идентификации с рабочей группой в формирование готовности к организационным изменениям.

Ключевые слова: организационная идентификация, идентификация с рабочей группой, идентификация с организацией, организационные изменения, готовность к организационным изменениям.

Введение

Спецификой современного жизненного состояния организаций является турбулентная среда с большим количеством перемен. Фактически в каждой отрасли происходят слияния и поглощения, реорганизации бизнесов и трансформации способов работы в связи с быстрым

технологическим развитием. Изменения в организациях стали настолько регулярными, что компании оказываются в постоянном процессе изменений, наслаивающихся друг на друга во времени.

Одним из важных факторов поддержки перемен работниками является организационная идентификация. Корпус исследований организационной идентификации довольно объёмен, и их количество продолжает расти (Ловаков, Липатов, 2011; Несмеянова, Липатов, 2018; Miscenko, 2016; Riketta, 2005; Riketta, van Dick, 2005). При этом большая часть исследований, касающихся организационной идентификации, не учитывают особенности динамической современной бизнес-реальности, изучая компании как статичные системы. Понимание роли организационной идентификации в ситуации организационных изменений является, на наш взгляд, недостаточным. Как было указано выше, идентификация с организацией является важным фактором организационной реальности, и этот пробел должен быть заполнен.

В этой статье мы последовательно рассмотрим содержание понятия «организационная идентификация», различные подходы к пониманию природы организационной идентификации, особенности организационной идентификации сотрудников в ситуации организационных изменений и организационную идентификацию как предиктор реакции сотрудников на перемены. Такой анализ позволит расширить существующие представления об организационной идентификации, определить области и направления дальнейших исследований, определить направления усилий по включению сотрудников в реализацию изменений и обеспечению поддержки изменений со стороны сотрудников.

Организационная идентификация

В организационные науки представления об идентификации пришли вслед за понятием «идентичность», заимствованным из психологии личности (Erikson, 1968), социальной психологии (Tajfel, Turner, 1979; Brewer, Gardner, 1996), социологии (Mead, 1934; Goffman, 1959). В социальной психологии широко исследовалась «социальная идентичность», понимаемая как результат процесса идентификации личности с социальной группой (Tajfel, Turner, 1979). А. Тэшфел одним из первых предложил рассматривать социальную идентификацию как процесс соотнесения индивида и организации. Позиция К. Скотта близка к позиции А. Тэшфела — идентификацию он рассматривает как процесс проявления идентичности (Scott et al., 1998). Трудовая деятельность занимает довольно большой объём времени современного человека. И такой специфический вид социальной идентификации, как *организационная идентификация*, становится предметом многих исследований. Организационная идентификация — это восприятие человеком своего сходства и чувство единства с организацией или принадлежности к организации, проявляющееся в том, что индивид определяет себя в терминах организации, членом которой он является (Lipponen, 2001).

Для нашего дальнейшего анализа важно отметить, что термин «организационная идентификация» имеет свою особенность применения: чаще всего под ним понимается и процесс, и результат идентификации. Термин «организационная идентичность» для обозначения результата организационной идентификации практически не применялся (Липатов, Ловаков, 2010). Исключение составляют работы последних лет, например, обзор А. Хаслама, в котором термин «организационная идентичность» уже используется в значении «организационной идентификации» (Haslam, 2017). Первая модель организационной идентификации как процесса замещения личных целей организационными была предложена Дж. Марчем и Г. Саймоном (March, Simon, 1958). В последующие 20 лет было проведено не так много иссле-

дований по этой тематике, однако со второй половины 1980-х гг. интерес исследователей к феномену организационной идентификации стал устойчиво расти.

До начала своего широкого употребления термин «организационная идентичность» часто употреблялся как синоним нескольких других сходных понятий. Например, в работах П. Селзника упомянут термин «организационный характер» со сходным значением (Selznick, 1948; Phillips et al., 2016). Формирование чувства принадлежности к организации — предмет большого количества исследований. В них это чувство рассматривается с точки зрения нескольких конструкторов: «организационная идентификация» (*organizational identification*), «организационная приверженность» (*organizational commitment*), «вовлечённость в работу» (*job involvement*). Эти термины и сейчас близки друг к другу по значению. Однако на сегодня и теоретически, и эмпирически обоснованы различия между феноменами организационной идентификации, организационной приверженности и вовлечённости в работу (Gautam, van Dick, Wagner, 2004; van Knippenberg, Sleebos, 2006). Так, в мета-аналитическом обзоре работе Е. Ли и Т. Парка показано, что организационная идентификация имеет свои собственные основания и отлична от организационной приверженности и вовлечённости в работу. Организационная идентификация скорее является основанием для рабочей установки, в которую и организационная приверженность, и вовлечённость в работу включены наряду с другими переменными (такими, как: удовлетворённость работой, экстра-ролевое поведение и другими) (Lee, et al., 2015). Отечественные исследователи А. В. Ловаков и С. А. Липатов отмечают, что конструкторы «организационная приверженность» и «организационная идентификация» близки по смыслу, но все же различны. Авторы разводят эти понятия, определяя организационную идентификацию как воспринимаемое работником единство себя и компании, которое преобразуется в часть Я-концепции. Организационная приверженность понимается ими как организационная установка (аттитюд), на основании которого работник формирует решение уйти или остаться в компании. Организационная идентификация и организационная приверженность имеют разные предикторы и сами являются предикторами для различных переменных. Следовательно, эти два конструктора необходимо рассматривать как отдельные и самостоятельные (Липатов, Ловаков, 2011).

Представления об организационной идентификации со временем стали расширяться. И в дополнение к «классической» позитивной организационной идентификации исследователи стали выделять *нейтральную идентификацию*, *дезидентификацию* и *амбивалентную идентификацию* (Бурмистрова, 2010; Pratt, 2000; Kreiner, Ashforth, 2004). Нейтральную идентификацию принято определять как равнодушие к интересам организации и преобладание личных интересов над организационными. Деидентификация возникает, когда сотрудник идентифицирует себя как оппозицию организации либо как состояние отделённости от организации. При этом работник воспринимает свои ценности и цели как не согласующиеся с организационными. Амбивалентная идентификация характеризуется противоположными аффективными ориентациями по отношению к организации (Oglenksy, 2008) либо двойственными чувствами (Kreiner, Ashforth, 2004).

Основные подходы к изучению организационной идентификации

А. Хаслам с коллегами выделяют следующие подходы к концептуализации организационной идентичности: социальный конструкционизм; теория социальной идентичности А. Тешфела — Дж. Тёрнера; теория социальных акторов (Haslam, 2017). При этом необходимо упомянуть, что в англоязычной литературе по организационной психологии термины «организационная идентификация» и «организационная идентичность» обычно не разделяют.

Авторы указывают на различия в корневых метафорах, лежащих в основе подходов, которые и задают различные концептуализации организационной идентичности.

Ключевая работа «Социальное конструирование реальности», в которой оформлены идеи *социального конструкционизма*, издана в 1966 г. и принадлежит перу П. Бергера и Т. Лукмана. Социальный конструкционизм исследует процесс конструирования и воспроизводства социальной реальности в процессе взаимодействия людей. В фокусе социального конструкционизма находятся общие интерпретации, разделяемые разговорные жанры и темы (нарративы) и когнитивные схемы, конструируемые людьми для придания смысла общему опыту (Gioia et al., 2000, Gioia et al., 2013). Принципы социального конструкционизма получили развитие в работах К. Гергена:

- 1) наше понимание реальности (в том числе и организационной) не универсально и не является истиной. Существует множество способов ее описания;
- 2) способ описания формируется через язык и системы значений в ходе отношений между людьми;
- 3) знания о мире связаны с социальными институтами и социальными практиками;
- 4) способ описания мира формирует будущее: различия в социальных взглядах порождают различия в социальном поведении;
- 5) в связи с этим крайне важна рефлексия само-собой-разумеющихся-знаний-о-мире (приведено по: Гребнюк, 2016).

Организационная идентичность в социальном конструкционизме понимается как однажды сформированный процесс коллективного осмысления, который в дальнейшем направляет и служит ориентиром для интерпретаций и понимания организационной реальности. Базовая метафора этого подхода — «фрейм», или рамка, которая придает опыту значимость и смысл. В этом подходе исследуются когнитивные продукты социального конструирования: ярлыки, нарративы, символы и специфические языковые формы, которыми работники описывают организацию и себя. Особое внимание уделяется изучению взаимосвязей знаков и коллективных смыслов, изучение разрыва между официальным описанием корпоративного членства и реконструированием работником своей позиции (Brown 2015; Sveningsson, Alvesson 2003).

Теория социальной идентичности А. Тешфела и теория самокатегоризации Дж. Тёрнера берёт начало в европейской традиции социальной психологии. Теория социальной идентичности была разработана Г. Тешфелом в 1970-х гг. и с тех пор является одним из самых значимых подходов для объяснения взаимосвязи индивида и группы (Hogg, 2006). Базовое положение теории заключено в представлении о том, что социальная группа, к которой относит себя индивид и к которой он чувствует причастность, становится частью его Я-концепции. Индивид может быть членом нескольких социальных групп, и наиболее значимая для него общность регулирует его деятельность. В Я-концепции выделяются личная идентичность и социальная идентичность. Социальная идентификация — это восприятие человеком своей принадлежности к общности.

Социальная идентичность разделяется членами группы и подчёркивает воспринимаемое сходство друг с другом. Члены группы присваивают себе черты группы и деперсонализируют свои самооценки (Hogg, Terry, White, 1995). Основные положения теории самокатегоризации Дж. Тёрнера были сформулированы в 1980-х гг. Они заключаются в следующем. «Я» представлено когнитивно в терминах само-категоризации на разных уровнях социального агрегирования. Категории структурированы по сравнительным и нормативным признакам. Усиление самокатегоризации приводит к усилению сходства внутри категории и различиями между категориями (Oakes et al., 1994).

К факторам, усиливающим социальную идентификацию в контексте организации, могут быть отнесены: своеобразие групповых ценностей в сравнении с другими группами (Oakes, Turner, 1986; Tolman, 1943); престиж группы (Chatman et al., 1986); «выпуклость» аутгруппы, то есть наличие чётко очерченной аутгруппы формирует ингрупповую однородность (Wilder, 1981). В целом, теория самокатегоризации Дж. Тёрнера придает большее значение когнитивному компоненту по сравнению с теорией социальной идентичности. Этот подход изучает условия актуализации разных категорий, вводя понятие «постоянно доступной категории».

Теория социального актора (social actor metatheory) базируется на институциональных работах П. Селзника (Selznick, 1949; 1957) и А. Стинчкома (Stinchcombe, 1965). Теоретики этого подхода утверждают, что организационная идентичность должна рассматриваться с точки зрения институциональной рамки, так как только она описывает уникальный статус социальных акторов (Whetten, Mackey 2002). Подход начал развиваться сравнительно недавно — с 2010-х гг. — в работах Д. Уиттена и Д. Джойя. В них внимание акцентируется на определении типа организации, к которой принадлежит работник, для того чтобы дифференцировать отличия в организационной идентичности от других типов идентичности. Так, организационная идентификация в этом подходе связана с устойчивыми отличительными объективными характеристиками организации, например, утверждениями и ценностями из миссии. В этом подходе организация рассматривается шире, чем совокупность коллективов (в сравнении с социальным конструктивизмом) (Whetten, 2006; Gioia et al., 2013). В основе подхода лежат два базовых положения:

- *внешняя атрибуция действия*: организации обладают собственной субъектностью и способны действовать самостоятельно;
- *внутренняя атрибуция интенциональности*: организации как субъекты (акторы) способны предпринимать преднамеренные, рефлексивные и целенаправленные действия.

Исходя из этих положений организационная идентификация рассматривается как реальное, полуавтономное, независимое от отдельных акторов образование; юридически и институционально наделенное правами и обязанностями образование (Steele, King, 2011). В эту модель анализа, как мы видим, включена внешняя ориентация на стейкхолдеров, которые связывают организации с рыночным и институциональным окружением.

Х. Хи с коллегами выделяют (в дополнение к перечисленным выше) функционалистский, психодинамический и постмодернистский подходы (He, 2013). *Функционалистский подход* рассматривает идентичность как состоящую из объективных, материальных элементов. Так, в маркетинге и брендинге идентичность часто ассоциируется с корпоративным логотипом, физическими атрибутами компании, официальной историей и документами. В исследованиях часто предпринимаются попытки классифицировать организационные идентичности и их реакции на внешние стимулы среды. *Психодинамический подход* дополняет рационалистские модели, обращая внимание исследователей на бессознательные процессы в организациях, влияющие на коллективные идентичности. В рамках этого подхода организационная идентичность рассматривается как защиту от угроз индивидуального уровня для отдельных членов организации, уровень которых снижается за счёт рационализации в форме организационной идентификации (Diamond, 1993). Организационная идентичность признается непознаваемой, а психодинамика организации регулирует коллективную самооценку. А. Браун и К. Старки рассмотрели механизмы защиты (отрицание и рационализацию) на организационном уровне (Brown, Starkey, 2000). *Постмодернистский подход* проблематизирует понятие организационной идентичности, исследуя множественные, ситуативные и фрагментированные идентичности. В русле этого подхода продуктивно применяется понятие «аутопоэзис»,

привлечённое из работ Н. Лумана (Луман, 2007). Так, исследователи полагают, что именно аутопоэтические процессы определяют границы организаций и чётко дифференцируют их (Seidl, 2005).

Основной корпус исследований рассматривает организационную идентичность как текст, нарратив. Так, А. Браун с коллегами предлагает рассматривать организационную идентификацию как совокупность релевантных личности нарративов, которые воплощаются в документах, презентациях, отчетах, и могут быть исследованы с точки зрения рефлексивности, силы, многогранности, темпоральности и так далее (Brown, Humphreys, Gurney, 2005).

Множественные идентификации в организационном контексте

Б. Эшфорт и В. Маэл отмечают, что идентификация может быть множественной, то есть быть направленной на несколько объектов: организацию, рабочую группу, профессию (Ashforth, 1989). Суммируя результаты мета-аналитического исследования 600 работ по организационной идентификации, Д. Мищенко с коллегами отмечает, что различные связанные с работой идентичности взаимодействуют и влияют на важные организационные и индивидуальные результаты (Miscenko, 2015). Сложилось единство взглядов современных исследователей в выделении организационной идентификации и идентификации с рабочей группой. Приверженцы подхода социальной идентичности отмечают необходимость выделять два фокуса идентификации при построении дизайна исследований (van Knippenberg, van Schie, 2000). Идентификация с рабочей группой (*work group identification, WGI*) определяется как персональная когнитивная связь человека и рабочей группы, восприятие единства с группой и склонность переживать успехи и неудачи группы как собственные. Индивид, идентифицирующий себя с рабочей группой, склонен определять себя по тем же признакам, по которым он определяет рабочую группу (Tolman, 1943; Foote, 1951; Mael, Tetrick, 1992). Ряд исследований показывают, что идентификация с ближайшей рабочей группой имеет большое значение (Moreland, 2001; Riordan, 1999). Идентификация с рабочей группой лучше предсказывает организационные аттитюды и поведение, чем идентификация с организацией в целом, сообщает Б. ван Книппенберг с коллегами (van Knippenberg, 2000). Так, идентификация с группой теснее связана с рабочей мотивацией, удовлетворённостью работой и уровнем вовлечённости.

Мета-аналитическое исследование М. Рикетты с коллегами показало, что переменные, связанные с командой (командный климат, удовлетворённость отношений с коллегами), теснее связаны с идентификацией с рабочей группой, в то время как «организационные» переменные (экстра-ролевое поведение, намерение уйти, удовлетворённость работой в целом) теснее связаны с организационной идентификацией. В силу этого авторы заключают, что фокус привязанности к организации имеет ключевое значение (Riketta, 2005; Bartels, 2007). Исследования показывают, что связи различных организационных переменных часто более сильные с идентификацией с подразделением, чем с идентификацией с организацией (van Knippenberg, van Schie, 2000; van Dick, 2005).

Этот эффект объясняется следующим образом. Люди предпочитают идентифицироваться с меньшими по размеру группами. Идентификация с большими группами угрожает их ощущению индивидуальности (Brewer, 1991). Люди стремятся идентифицироваться с группами, имеющими с ними максимальное сходство (Turner et al., 1987). У рабочих групп, в сравнении с организацией целом, больше общих черт с конкретным индивидом. Вследствие этого идентификация с рабочей группой будет преобладать над организационной иденти-

фикацией. Ближайший объект идентификации оказывает большее влияние на поведение (Ashforth, 1989).

В отдельных случаях организационная идентификация может преобладать над идентификацией с рабочей группой. На примере исследования национальной организации в ситуации кризиса Е. Уильямс с коллегами показали, что конфликт или напряжение в местном подразделении / рабочей группе приводит к смещению фокуса идентификации в сторону более крупного стабильного объекта, не представляющего угрозу личности работника. И таким объектом становится организация в целом (Williams, Connaughton, 2012). Об аналогичном процессе смещения фокуса от идентификации с организацией в целом к идентификации с профессией сообщают Дж. Ламмерс и М. Гарсиа. Такое смещение происходит, когда напряжением или кризисом охвачена вся организация. В этом случае профессия выглядит самым стабильным и безопасным объектом для идентификации работника (Lammers, Garcia, 2009).

Идентификация с рабочей группой и идентификация с организацией имеют и различные предикторы. Для организационной идентификации в качестве предикторов выступают профессиональная мотивация (Eisenbeiss, Otten, 2008), а также процедурная и распределительная справедливость (Olkkonen, Lipponen, 2006). Чем выше процедурная и распределительная справедливость и профессиональная мотивация, тем идентификация с организацией выше. Для идентификации с рабочей группой предикторами являются межличностное взаимодействие, условия работы (Eisenbeiss, Otten, 2008) и справедливость взаимодействия (Olkkonen, Lipponen, 2006; Lipponen, 2011). Чем выше оценивают межличностное взаимодействие, условия работы и справедливость взаимодействия, тем выше идентификация с группой. Идентификация с глобальной компанией и с местным отделением по-разному объясняются такими предикторами, как престиж организации, самобытность и факторы группообразования. Каждый из предикторов измерялся по двум фокусам. Было обнаружено, что глобальная идентификация лучше объясняется «глобальными факторами», а идентификация с местным подразделением лучше предсказывается «местными» предикторами (Reade, 2001).

Вопрос о взаимодействии организационной идентификации и идентификации с рабочей группой и их влияние на рабочие установки и организационное поведение в ситуации организационных изменений изучен недостаточно. Так, разноуровневые идентичности могут проявляться одновременно, конкурировать или проявляться в разное время (Климов, 2015; Nekman, Bigley, Hereford, 2009). Однако у сотрудников обычно есть наиболее выраженная идентификация, зависящая от того, с кем взаимодействует этот сотрудник (Kramer, 1991). Вопрос о связи между организационной идентификацией и идентификацией с рабочей группой и готовностью к организационным изменениям — это предмет будущих исследований.

Организационная идентификация в ситуации перемен

Сегодня пристальное внимание исследователей организационной идентификации в ситуации перемен привлекают несколько областей. Прежде всего, изучение организационной идентификации в контексте перемен стимулирует усложнение понятия. Так, например, в ходе слияния / поглощения организаций отмечается динамика уровня как организационной приверженности (Искандарова, Штроо, 2011; Штроо, 2009), так и организационной идентификации (van Knippenger et al., 2002). Однако последнюю стали рассматривать как меняющуюся не только количественно, но и качественно. Соответственно, возникло направление, в котором изучалась взаимосвязь организационной идентификации-до-слияния (*pre-merger ID*) и орга-

низационной идентификации-после-слияния (*post-merger OI*) в контексте слияний и поглощений (Ulrich, Wieseke, Dick, 2005; van Dick, Ullrich, Tissington, 2006; Lipponen, 2018). Другая область связана с изучением динамики организационной идентификации в процессе организационных изменений: стадий, этапов трансформации (Иванова, Штроо, Лебедева, 2009; Fiol, 2002; Chreim, 2002), эффектов «продолженной» идентификации (*continued organizational identification*) в ситуации перемен. Здесь под «продолженной идентификацией» понимается идентификация с организацией, связь с которой в реальности прервалась, например, в результате увольнения (Tosti-Kharas, 2012). Особенно перспективным нам представляется направление исследований в сторону изучения связи организационной идентификации и отношения сотрудников к организационным изменениям (готовности к изменениям, открытости к новому и так далее).

В мета-аналитическом обзоре Е. Ли и Т. Парка на основе 114 исследований обнаружено, что организационная идентификация является сильным предиктором общего аттитюда к организации ($\beta = 0.74$; $p < 0.01$) и организационного поведения в целом ($\beta = 0.53$; $p < 0.01$) (Lee, Park, 2015). Общий аттитюд к организации авторы понимают как совокупность более высокого порядка относительно отдельных предикторов — вовлечённости (*job involvement*), удовлетворённости работой (*job satisfaction*), аффективной привязанностью (*affective organizational commitment*), — обозначающую широкую оценку рабочего опыта.

Индивидуальная готовность к изменениям, по М. Вакола, это проактивная позитивная установка (*attitude*), которая может быть трансформирована в стремление поддерживать организационные изменения и в уверенность работников в успехе инициативы (Vakola, 2013). Восприятие организационных изменений является частью рабочего опыта. Следовательно, готовность к изменениям можно отнести к общему аттитюду в отношении организации. А, значит, можно ожидать, что организационная идентификация будет предсказывать и её.

Однако анализ показывает, что связь организационной идентификации и готовности к изменениям неоднозначна. С одной стороны, высокий уровень идентификации связан положительно с высоким уровнем готовности к изменениям. С. Мэдсен с коллегами установили, что в случае, если высоко-идентифицированные сотрудники считают изменение справедливым, они демонстрируют готовность к принятию даже радикальных перемен (Madsen, Miller, John, 2005). На примере реструктуризации государственной компании в Австралии Дж. Джеттен показал, что высокая идентификация связана с меньшими негативными чувствами по отношению к изменениям (Jetten, 2002). На примере трансформации немецкого университета (выборка из 3500 чел.) Ф. Држенски с коллегами обнаружили положительную взаимосвязь организационной идентификации и готовности к изменениям. Эта связь служит предиктором для валентности изменений в будущем (Drzensky, Egold, van Dick, 2012). Другими словами, сотрудники с высокой организационной идентификацией с большей вероятностью будут заботиться о процессе изменений, в то время как сотрудники с низкой организационной идентификацией — с большей вероятностью будут заботиться о результатах изменений (van Knippenberg et al., 2006). Организационная идентификация положительно связана с адаптацией к новому рабочему поведению и с оценкой полезности новых рабочих процедур, как показывают исследования Д. Хекмана с коллегами в области трансформации системы здравоохранения (Hekman, Steensma, Bigley, Hereford, 2009).

С другой стороны, ряд исследований показывает, что связь организационной идентификации с готовностью к изменениям отрицательная. В частности, организационная идентификация может быть причиной сопротивления к организационным изменениям (Congrou, 2017). Н. Эллемерс на примере трёх исследований (реформирование образовательной системы Голландии, трансформация благотворительной голландской организации, реформирование

венгерской полицейской службы) показала, что перемены вызывают сопротивление изменениям именно у высоко-идентифицированных работников. Источником сопротивления изменениям служит восприятие перемен сотрудниками в качестве угрозы своей социальной идентичности. Так, между восприятием угрозы своей профессиональной идентичности у педагогов и степенью сопротивления изменениям была обнаружена сильная положительная связь. У сотрудников Национального совета с высокой степенью идентификации с организацией была обнаружена высокая степень сопротивления изменениям (Ellemers, 2003). Необходимо отметить, что в этих исследованиях каждый из перечисленных конструктов измерялся одним вопросом, поэтому выводы исследования нуждаются в дополнительной проверке надёжными и валидными методиками. Дж. Джеттен с коллегами пришли к похожим выводам в своем исследовании. Организационная идентификация усиливает негативные чувства по отношению к изменениям (Jetten, 2002). Субъективное чувство угрозы для собственной личности у высоко-идентифицированных сотрудников приводит к сопротивлению изменениям (Bouchikhi, Kimberly, 2003). К такому же результату приводит и необходимость адаптировать свою идентичность в ситуации перемен (Fiol, O'Conner, 2002).

Таким образом, обнаруживается неоднозначность связи организационной идентификации и реакцией сотрудников на перемены. Как отмечает С. А. Липатов, при исследовании взаимосвязи организационной идентификации с другими конструктами необходимо принимать во внимание всё многообразие групп внутри организации (Липатов, 2008). Рассмотрим этот вопрос более подробно.

Связь между организационной идентификацией и готовностью к организационным изменениям

В работе Ф. Држенски, Н. Иголд и Р. ван Дика обнаружено, что сильная степень организационной идентификации побуждает работников сфокусироваться на положительных сторонах изменений, проявлять большую терпимость и принятие краткосрочных потерь, уменьшает негативные чувства по отношению к предстоящим изменениям (Drzensky et al., 2012). С другой стороны, Н. Эллемерс обнаружила противоположные результаты. Предстоящее организационное изменение воспринимается как угроза со стороны сотрудников именно с высокой степенью организационной идентификации и затем трансформируется в сопротивление переменам (Ellemers, 2003). Это отражает значимую, но неоднозначную роль организационной идентификации в формировании готовности к изменениям. Возможно, разные уровни идентификации связаны с отношением к предстоящим переменам по-разному. Рассмотрим эту взаимосвязь на примере того, как идентификация с организацией в целом (ОИ) и идентификация с рабочей группой (ОРГ) связаны с рабочими установками и организационным поведением.

Связь намерения уволиться с двумя фокусами идентификации различается, согласно исследованиям М. Олкконен и Ю. Липпонен. Для идентификации с организацией она имеет отрицательный характер, для рабочей группы — связь положительная (Olkkonen, Lippunen, 2006). Р. ван Дик с коллегами показали, что намерение уволиться различно связано с двумя фокусами идентификации. Это намерение сильнее связано с ОИ, чем с ОРГ (van Dick, 2005). Подобный характер взаимосвязи обнаружен и для экстраролевого поведения: организационная идентификация и экстра-ролевое поведение связаны положительно, в то время как идентификация с рабочей группой — отрицательно (Olkkonen, Lippunen, 2006). В российских организациях эта связь оказалась ещё более сложной. Во-первых, ОИ и ОРГ вместе пред-

сказывают экстраролевое поведение точнее, чем по отдельности. Во-вторых, они не просто взаимосвязаны, но взаимодействуют между собой. Это позволяет предположить, что идентификация с рабочей группой и идентификация с организацией соотносятся между собой не как иерархические, уровневые структурные элементы идентичности (не влияющие друг на друга), а как пересекающиеся или даже нераздельные комбинации идентичностей (Климов, 2015).

Межгрупповой стратегический консенсус (степень общего понимания стратегических приоритетов между взаимозависимыми командами на разных уровнях организации) выражается в том, что более высокий уровень ОИ связан с более высоким уровнем стратегического консенсуса ($\beta = 0.23$, $p = 0.003$). В то время как более высокий уровень ОРГ связан с более низким уровнем стратегического консенсуса ($\beta = -0.36$, $p = 0.001$) (Porck, 2018). Коммуникационный климат на уровне рабочей группы является более сильным предиктором ОРГ, чем ОИ (Bartels, 2007). Идентификация с рабочей группой положительно связана с различиями в обмене знаниями ($\beta = 0.37$, $p < 0.01$), в то время как идентификация с организацией связана отрицательно ($\beta = -0.33$, $p < 0.01$) (Zhu, 2016). Воспринимаемый внешний престиж организации связан в большей степени с ОИ, чем с ОРГ и другими уровнями идентификации (Z-тест Фишера показал значимые различия между показателями регрессии, $b = 0.14$ и $b = 0.41$, $p < 0.01$) (Bartels, 2007).

Таким образом, индивидуальные установки и поведение (намерение уволиться и экстра-ролевое поведение) и групповые параметры (коммуникационный климат и стратегический консенсус) демонстрируют различия во взаимосвязи с двумя фокусами организационной идентификации. Это даёт нам основания предположить, что психологическая готовность к организационным изменениям, рассматриваемая как индивидуальная установка, будет связана с организационной идентификацией и идентификацией с рабочей группой по-разному.

Мы предполагаем, что чем выше уровень организационной идентификации, тем выше уровень готовности к изменениям, так как высокий уровень организационной идентификации работников приводит к тому, что они стремятся думать и действовать в соответствии с целями и задачами компании (Gaertner et al., 1999; Richter et al., 2006), присваивают организационный аттитюд и рассматривают интересы компании как свои собственные (Ashforth, Mael, 1989; Dutton et al., 1994; van Knippenberg, Ellemers, 2003). Кроме того, такое отношение распространяется и на предстоящее внедрение организационных изменений как на одну из задач компании, что означает, что сотрудники будут демонстрировать высокую степень готовности.

Мы предполагаем также, что чем выше уровень идентификации с рабочей группой, тем ниже уровень психологической готовности к организационным изменениям, так как: в соответствии с теорией социальной идентичности, одна из функций групповой идентификации – обеспечение стабильности картины мира членов группы и поддержание позитивной самооценки. Предстоящие же изменения дестабилизируют ситуацию, несут потенциальную угрозу смены роли работника и потери точности картины. Перемены разрушают основания для позитивной, стабильной самооценки индивида. Поэтому те индивиды, которые в большей степени идентифицируют себя с рабочей группой, будут стремиться сохранить свою непротиворечивую картину мира, свое место в сложившейся структуре и демонстрировать низкий уровень готовности к организационным изменениям. С другой стороны, высокий уровень идентификации с рабочей группой может деактуализировать идентификацию с организацией в целом. Работники зачастую выступают в роли «получателей перемен» и полагают, что изменения относятся не к ним лично, и не к их группе, а к зоне ответственности руко-

водителей (выступающих в роли инициаторов). Таким образом проявляется эффект социальной лени (*social loafing*) и область ответственности расплывается. Сотрудники-получатели перемен демонстрируют низкий уровень готовности к изменениям, инициированным представителями «аутгруппы».

Вслед за Д. Холтом мы рассматриваем готовность к изменениям как конструкт из четырёх составляющих: 1) воспринимаемая уместность изменений; 2) воспринимаемая поддержка менеджмента; 3) эффективность в изменениях; 4) личная валентность (Holt et al., 2010). Рассмотрим связь каждого из факторов готовности с организационной идентификацией (Рис. 1.).

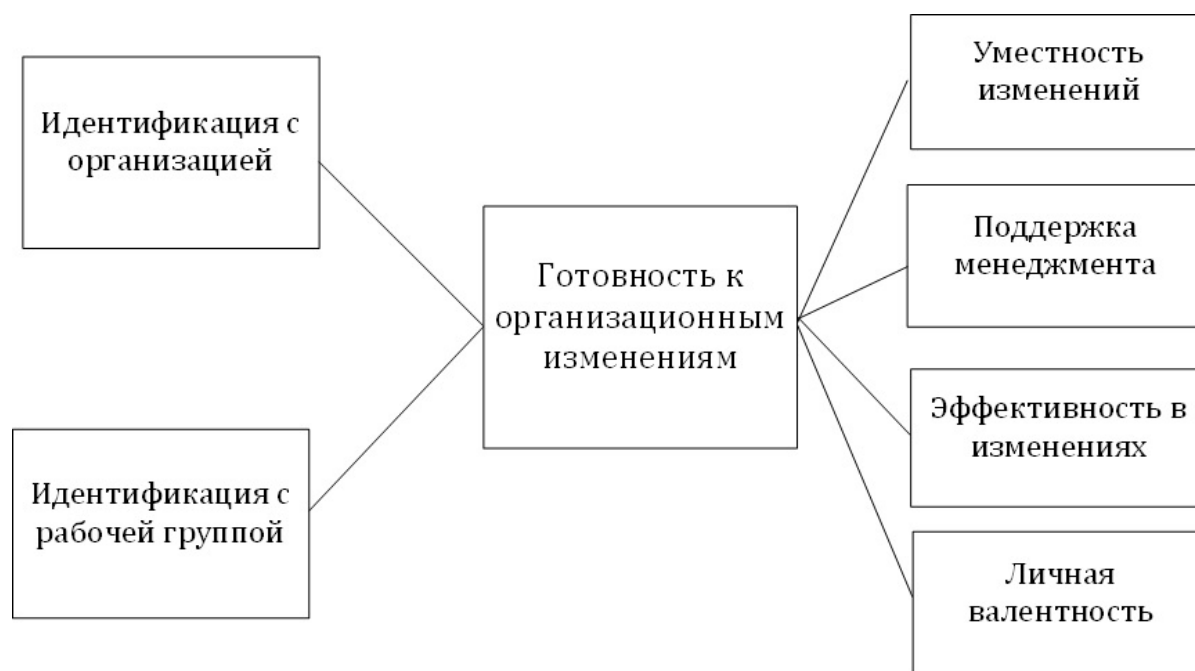


Рисунок 1. Связь фокусов организационной идентификации и факторов готовности к организационным изменениям

Связь организационной идентификации и воспринимаемой организационной поддержкой

Воспринимаемая организационная поддержка (*perceived organizational support, POS*) является одним из наиболее часто изучаемых факторов в связи с организационной идентификацией (например: Gibney, Zagenczyk, Fuller, Hester, Caner, 2011; Miscenko, 2015). Содержательно этот конструкт близок к конструкту «поддержка менеджмента». Воспринимаемая организационная поддержка позитивно связана с организационной идентификацией (Edwards, Рессеі, 2010). А. Эртюрк на выборке из 518 «белых воротничков» турецких компаний пришёл к такому же результату: воспринимаемая организационная поддержка и идентификация с организацией связаны позитивно (Ertürk, 2012). Необходимо отметить, что в этих работах изучалась взаимосвязь воспринимаемой организационной поддержки и идентификации с организацией. Взаимосвязь воспринимаемой организационной поддержки и идентификации с рабочей группой не исследована (в сравнении с идентификацией с организацией).

Связь организационной идентификации и валентности изменений

В работе Ф. Држенски, Н. Иголд и Р. ван Дика показано, что высокий уровень идентификации с организацией положительно связан с воспринимаемыми личными преимуществами от изменений (или личной валентностью, в терминах нашего исследования) (Drzensky et al.,

2012). Но взаимосвязь валентности и соотношение вкладов идентификации с организацией и идентификации с рабочей группой не изучены. В этой области необходимы дальнейшие исследования.

Связь организационной идентификации и уместности изменений

Оценка полезности будущих рабочих процедур влияет на связь организационной идентификации и готовности к организационным изменениям (Некман et al., 2009). Однако её связь с идентификацией с рабочей группой остается не изученной.

Связь организационной идентификации и самоэффективности

На примере реструктуризации телекоммуникационной компании Ч. Лин выяснил, что идентификация с организацией положительно связана с воспринимаемой самоэффективностью (Lin, 2016). Изучение взаимосвязи идентификации с рабочей группой и самоэффективностью в ситуации изменений не проводилось.

Выводы

Анализ показал неоднозначность связи организационной идентификации и готовности к организационным изменениям. Все факторы готовности к изменениям (валентность, целесообразность перемен, эффективность и поддержка менеджмента) положительно связаны с организационной идентичностью. Другими словами, чем выше организационная идентичность, тем выше все четыре показателя готовности к переменам. И в то же время остается неясной связь идентификации с рабочей группой и четырех факторов готовности к переменам. Как показывает анализ, организационная идентификация и идентификация с рабочей группой имеют различающиеся предикторы. Следовательно, связь этих самостоятельных конструктов с четырьмя факторами готовности к изменениям должна исследоваться по-отдельности. Направления дальнейших исследований лежат в следующих областях:

- эмпирическая проверка предположения о положительной связи идентификации с организацией и готовности к организационным изменениям;
- эмпирическая проверка предположения об отрицательной связи идентификации с рабочей группой и готовности к организационным изменениям;
- исследование вклада идентификации с организацией и идентификации с рабочей группой в формирование готовности к организационным изменениям.

Мы полагаем, что менеджерам необходимо учитывать влияние организационной идентификации в ситуации перемен, так как она играет важную роль в создании готовности или сопротивления переменам. Так, высокий уровень организационной идентификации может как повысить готовность к переменам, так и снизить её. Руководителям необходимо избегать формирования чувства угрозы личности сотрудника в ситуации перемен для того, чтобы готовность к переменам оставалась высокой.

Финансовая поддержка

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 19-013-00393 «Идентичность и организационное поведение сотрудников: многоуровневый анализ»).

Литература

- Бергер, П., Лукман Т. (1995). *Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания*. М.: Медиум.
- Бурмистрова, О. Н. (2010). *Организационная идентификация и оценка сотрудниками эффективности деятельности руководителя*: дисс. ... канд. психол. наук. М.
- Гребенюк, Е. Б. (2016). Конструкционистские подходы в организационном консультировании. *Организационная психология*, 6(4), 86–103.
- Иванова, Н. Л., Штроо, В. А., Лебедева, Н. М. (ред.) (2009). *Идентичность и организация в меняющемся мире: сборник научных статей*. М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ.
- Искандарова, Е. С., Штроо, В. А. (2011). Динамика приверженности персонала в процессе слияния организаций. В кн. В. А. Штроо, Н. Л. Иванова, Н. В. Антонова (Ред.). *Психологические проблемы современного бизнеса* (160–181). М.: Изд. дом ВШЭ.
- Климов, А. А. (2015). *Идентификация с организацией и рабочей группой как фактор экстра-ролевого поведения работника*: дис. ... канд. дис. М.
- Липатов, С. А. (2004). Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии. *Мир психологии*, 2, 142–148.
- Липатов, С. А. (2008). Социальная идентичность работников в организационных условиях. В сб.: Н. Л. Иванова, Н. М. Лебедева, В. А. Штроо (ред.). *Идентичность и организация в меняющемся мире* (191–212). М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.
- Липатов, С. А., Ловаков, А. В. (2010). Современные исследования организационной идентификации в зарубежной психологии. *Национальный психологический журнал*, 1(3), 70–75.
- Ловаков, А. В., Липатов, С. А. (2011). Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 8(2), 69–80.
- Луман, Н. (2007). *Введение в системную теорию*. М.: Логос.
- Несмеянова, Р. К., Липатов, С. А. (2018). Актуальные тенденции исследования организационной идентификации в зарубежной психологии. *Человеческий капитал*, 1(109), 60–72.
- Штроо, В. А. (2009). Слияние и поглощение организаций в психологическом исследовании. В кн.: А. Е. Карлик, Э. Локшина (ред.). *II Международная научно-практическая конференция «Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития» 24–26 ноября 2009 г.: Материалы конференции* (319–323). СПб.: Изд-во СПбГУЭФ.
- Bartels J., Pruyn A., De Jong M., Joustra I. (2006). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.
- Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. doi:10.2307/2393235
- Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J. F., de Haas, M. (2018). Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus? *Journal of Management*, July, 23, 1–27. doi: 10.1177/0149206318788434
- Richter, A. W., West, M. A., van Dick, R., Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252–1269.
- Riketta, M., van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.

- van Knippenberg, D., Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: Identification as the key to group-oriented effort. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (29–42). New York, NY, US: Psychology Press.
- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bouchikhi, H., Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20–26.
- Brewer, M. B., Gardner, W. (1996). Who Is This 'We'? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20–40.
- Brown, A. D., Starkey, K. (2000). Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic approach. *Academy of Management Review*, 25, 102–120.
- Brown, A. D., Humphreys, M., Gurney, P. M. (2005). Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 312–326.
- Chatman, J., Bell, N., Staw, B. (1986). The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings. In H. Sims, D. Gioia (Eds.). *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (191–214). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communicationbased perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117–1137.
- Christopher, W. J. Steele, B., King, G. (2011). Collective Intentionality in Organizations: A Meta-Ethnography of Identity and Strategizing. In S. R. Thye, E. J. Lawler (Eds.). *Advances in Group Processes* (59–95). Emerald Group Publishing Limited.
- Conroy S., Henle C., Shore L., Stelman S. (2016). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 184–203.
- Diamond, M. A. (1993). *The unconscious life of organizations, interpreting organizational identity*. Westport, CT: Quorum Books.
- Dick, van R., Ullrich, J., Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S69–S79.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Dutton, J. E., Heaphy, E. D. (2003). *The power of high-quality connections. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrent-Koehler.
- Edwards, M. R., Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
- Eisenbeiss, K. K., Otten, S. (2008). When do employees identify? An analysis of crosssectional and longitudinal predictors of training group and organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2132–2151.
- Ellemers, N. (2003) Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*, 191–204.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton.

- Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 153–165.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Foote, N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14–21.
- Gaertner, K. N. (1989). Winning and losing: Understanding managers' reactions to strategic change. *Human Relations*, 42, 527–546.
- Gautam, T., van Dick R., Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7, 123–192.
- Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.
- Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., Werner, M. D. (2017). Metatheories and Metaphors of Organizational Identity: Integrating Social Constructionist, Social Identity, and Social Actor Perspectives within a Social Interactionist Model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318–336.
- He, H., Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.
- Hekman, D., Steensma, K., Bigley, G. Hereford, J. (2009). Effects of Organizational and Professional Identification on the Relationship Between Administrators' Social Influence and Professional Employees' Adoption of New Work Behavior. *The Journal of applied psychology*, 94, 1325–1335.
- Hogg, M., Terry, D., White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Jetten, J., A., O'Brien, Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41, 281–297.
- Knippenberg, van B., Martin, L., Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704.
- Knippenberg, van B., Slebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Knippenberg, van, D., van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Kramer, R. M. (1991) Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191–228.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1–27.
- Lammers, J. C., Garcia, M. A. (2009). Exploring the concept of “profession” for organizational communication research: Institutional influences in a veterinary organization. *Management Communication Quarterly*, 22, 357–384.

- Lee, E., Park, T., Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.
- Lin, Chun-Yu. (2016). *The effect of self-efficacy on organizational identification under organizational change and the role of task interdependence* (dissertation). National Taibay University.
- Lipponen, J., Wisse, B., Jetten, J. (2017). The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 692–711.
- Lipponen, J., Wisse, B., Perälä, J. (2011). Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Role of Previous Identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 13–23.
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- Mael, F., Tetrick, L. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813–824.
- March, J. G., Simon H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago, IL: University Chicago Press.
- Miscenko, D., Day, D. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215–247.
- Moreland, R. L., Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. Turner (Ed.) *Groups at work: Theory and research* (69–112). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P., Turner, J. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325–344.
- Oglsky, B. D. (2008). The ambivalent dynamics of loyalty in membership. *Human Relations*, 61, 419–448.
- Olkkonen, M.-E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215.
- Phillips, N., Tracey, P., Kraatz, M. (2016). Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, D. Ravasi (Eds.). *Oxford Handbook of Organizational Identity* (353–373). Oxford: Oxford University Press.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Reade, C. (2001b). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269–1291.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Dick, van R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Riordan, C., Weatherly, E. (1999). Defining and measuring employees' identification with their workgroups. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 310–324.
- Seidl, D. (2005). *Organisational identity and self-transformation, an autopoietic perspective*. Hants, UK: Ashgate.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.

- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In March, J. P. (Ed.). *Handbook of Organizational Behavior*, Rand McNally, Chicago.
- Sveningsson, S. Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163–1193.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). The Social Psychology of Group Relations. In W. G. Austin and S. Worchel (Ed.). *The social psychology of intergroup relations* (33–37). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tosti-Kharas, J. (2012). Continued organizational identification following involuntary job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (8), 829-847.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Dick, van R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42, 1549-1569.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 5, 219-234.
- Whetten, D. A. Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393–414.
- Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group: Categorization and ingroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.). *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (213–257). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Williams, E., Connaughton, S. (2012). Expressions of Identifications: The Nature of Talk and Identity Tensions Among Organizational Members in a Struggling Organization. *Communication Studies*, 63(4), 457-481.

Поступила в редакцию 18.03.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The role of organizational identification in organizational change

Elena NAUMTSEVA

LLC SN-Consulting, Moscow, Russian Federation

Abstract. The *purpose* of this article: to generalize and systematize the study of organizational identification and its role in the situation of organizational change. *Approach.* The article considers the concept of “organizational identification” and approaches to its study: social constructionism, the theory of social identity, the theory of social self-categorization, the theory of the social actor, including external attribution of action and external attribution of intentionality, as well as functionalist, psychodynamic and postmodernist approaches (He, 2013). It focuses separately on the foci of organizational identification (identification with the organization and identification with the working group) in a situation of change, their predictors. The focus is on the interrelation of two foci of organizational identification with factors of readiness for organizational change: organizational support, assessment of the valence of change, relevance of change, and assessment of self-efficacy. The role of organizational identification in a situation of change in creating readiness or resistance to change is analyzed. *Findings.* Individual attitudes and behavior (intention to quit and extra-role behavior) and group parameters (communication climate and strategic consensus) demonstrate differences in the relationship with the two focuses of organizational identification. This gives us reason to assume that psychological readiness for organizational changes, viewed as an individual setting, will be associated with organizational identification and identification with the working group in different ways. Thus, a high level of organizational identification can both increase willingness to change and reduce it. Managers need to avoid developing a sense of threat to the employee’s identity in a situation of change so that the willingness to change remains high. *The value of the results.* Outlined directions for further research lie in the following areas: an empirical test of assumptions about the positive relationship of identification with the organization and readiness for organizational change; empirical testing of the assumption about the negative connection of identification with the working group and readiness for organizational changes; study of the contribution of identification with the organization and identification with the working group in the formation of readiness for organizational change.

Keywords: readiness for organizational changes, organizational identification, work group identification, identification with the organization.

References

- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Bartels J., Pruyn A., De Jong M., Joustra I. (2006). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173–190.

- Berger, P., Lukman T. (1995). *Sotsial'noye konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sotsiologii znaniya* [Social construction of reality. Treatise on the sociology of knowledge]. M.: Medium.
- Bouchikhi, H., Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 20–26.
- Brewer, M. B., Gardner, W. (1996). Who Is This 'We'? Levels of Collective Identity and Self Representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(1), 83–93.
- Brown, A. D. (2015). Identities and identity work in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 17, 20–40.
- Brown, A. D., Humphreys, M., Gurney, P. M. (2005). Narrative, identity and change: A case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18, 312–326.
- Brown, A. D., Starkey, K. (2000). Organizational identity and organizational learning: A psychodynamic approach. *Academy of Management Review*, 25, 102–120.
- Burmistrova, O. N. (2010). *Organizatsionnaya identifikatsiya i otsenka sotrudnikami effektivnosti deyatel'nosti rukovoditelya* [Organizational identification and evaluation by employees of the effectiveness of the activities of a manager]: diss. ... kand. psikhol. nauk. Moscow.
- Chatman, J., Bell, N., Staw, B. (1986). The managed thought: The role of self-justification and impression management in organizational settings. In H. Sims, D. Gioia (Eds.). *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition* (191–214). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117–1137.
- Christopher, W. J. Steele, B., King, G. (2011). Collective Intentionality in Organizations: A Meta-Ethnography of Identity and Strategizing. In S. R. Thye, E. J. Lawler (Eds.). *Advances in Group Processes* (59–95). Emerald Group Publishing Limited.
- Conroy S., Henle C., Shore L., Stelman S. (2016). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 184–203
- Diamond, M. A. (1993). *The unconscious life of organizations, interpreting organizational identity*. Westport, CT: Quorum Books.
- Dick, van R., Ullrich, J., Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S69–S79.
- Drzensky, F., Egold, N., van Dick, R. (2012). Ready for a Change? A Longitudinal Study of Antecedents, Consequences and Contingencies of Readiness for Change. *Journal of Change Management*, 12(1), 95–111.
- Dutton, J. E., Heaphy, E. D. (2003). *The power of high-quality connections. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA: Berrent-Koehler.
- Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. doi:10.2307/2393235
- Edwards, M. R., Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
- Eisenbeiss, K. K., Otten, S. (2008). When do employees identify? An analysis of crosssectional and longitudinal predictors of training group and organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2132–2151.
- Ellemers, N. (2003). Identity, culture, and change in organizations: a social identity analysis and three illustrative cases. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (191–203). Philadelphia: Psychology Press.

- Erikson, E. H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. New York: W. W. Norton.
- Ertürk, A. (2012). Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 153–165.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Foote, N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16, 14–21.
- Gaertner, K. N. (1989). Winning and losing: Understanding managers' reactions to strategic change. *Human Relations*, 42, 527–546.
- Gautam, T., van Dick R., Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301–315.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *The Academy of Management Annals*, 7, 123–192.
- Gioia, D. A., Schultz, M., Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25, 63–81.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.
- Grebenyuk, Ye. B. (2016). Konstruktsionistskiye podkhody v organizatsionnom konsul'tirovanii [Constructionist approaches in organizational consulting]. *Organizational psychology*, 6(4), 86–103.
- Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., Werner, M. D. (2017). Metatheories and Metaphors of Organizational Identity: Integrating Social Constructionist, Social Identity, and Social Actor Perspectives within a Social Interactionist Model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318–336.
- He, H., Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.
- Hekman, D., Steensma, K., Bigley, G. Hereford, J. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and professional employees' adoption of new work behavior. *The Journal of applied psychology*, 94, 1325–1335.
- Hogg, M., Terry, D., White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255–269.
- Holt, D. T., Helfrich, C., Hall, C. G., Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Ivanova, N. L., Stroh, W. A., Lebedeva, N. M. (Eds.). (2009). *Identichnost' i organizatsiya v menyayushchemsya mire: sbornik nauchnykh statey* [Identity and organization in a changing world: a collection of scientific articles]. M.: Izd. dom HSE.
- Iskandarova, Ye. S., Stroh, W. A. (2011). Dinamika priverzhennosti personala v protsesse sliyaniya organizatsiy [Dynamics of staff commitment in the merger process]. In W. A. Shtroo, N. L. Ivanova, N. V. Antonova (Eds.). *Psikhologicheskiye problemy sovremennogo biznesa* (160–181). Moscow: Izd. dom HSE.
- Jetten, J., A., O'Brien, Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41, 281–297.

- Klimov, A. A. (2015). *Identifikatsiya s organizatsiyey i rabochey gruppoy kak faktor ekstrarolevogo povedeniya rabotnika* [Identification with the organization and the working group as a factor in employee extra-role behavior]: dis. ... kand. dis. Moscow.
- Knippenberg van, D., Ellemers, N. (2003). Social identity and group performance: Identification as the key to group-oriented effort. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, N. Ellemers (Eds.). *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (29–42). New York, N.Y., US: Psychology Press.
- Knippenberg, van B., Martin, L., Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704.
- Knippenberg, van B., Slebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 571–584.
- Knippenberg, van, D., van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137–147.
- Kramer, R. M. (1991) Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191–228.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1–27.
- Lammers, J. C., Garcia, M. A. (2009). Exploring the concept of “profession” for organizational communication research: Institutional influences in a veterinary organization. *Management Communication Quarterly*, 22, 357–384.
- Lee, E., Park, T., Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049–1080.
- Lin, Chun-Yu. (2016). *The effect of self-efficacy on organizational identification under organizational change and the role of task interdependence* (dissertation). National Taibay University.
- Lipatov, S. A. (2004). Problema organizatsionnoy priverzhennosti i identifikatsii s tochki zreniya sotsial'noy psikhologii [The problem of organizational commitment and identification from the point of view of social psychology]. *Mir psikhologii*, 2, 142–148.
- Lipatov, S. A. (2008). Sotsial'naya identichnost' rabotnikov v organizatsionnykh usloviyakh [Social identity of workers in organizational conditions]. In: N. L. Ivanova, N. M. Lebedeva, V. A. Shtroo (Eds.). *Identichnost' i organizatsiya v menyayushchemsya mire* (191–212). M.: Izd. dom HSE.
- Lipatov, S. A., Lovakov, A. V. (2010). Sovremennyye issledovaniya organizatsionnoy identifikatsii v zarubezhnoy psikhologii [Modern studies of organizational identification in foreign psychology]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal*, 1(3), 70–75.
- Lipponen, J., Wisse, B., Jetten, J. (2017). The different paths to post-merger identification for employees from high and low status pre-merger organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 692–711.
- Lipponen, J., Wisse, B., Perälä, J. (2011). Perceived Justice and Group Identification: The Moderating Role of Previous Identification. *Journal of Personnel Psychology*, 10, 13–23.
- Lovakov, A. V., Lipatov, S. A. (2011). Organizatsionnaya identifikatsiya i priverzhennost' personala: skhodstvo i razlichiye [Organizational identification and commitment of staff: similarities and differences]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 8(2), 69–80.
- Luman, N. (2007). *Vvedeniye v sistemnuyu teoriyu* [Introduction to system theory]. M.: Logos.
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2006). Influential Factors in individual readiness for Change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93–110.
- Mael, F., Tetrick, L. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 813–824.
- March, J. G., Simon H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society: From the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago, IL: University Chicago Press.
- Miscenko, D., Day, D. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215–247.
- Moreland, R. L., Levine, J. M. (2001). Socialization in organizations and work groups. In M. Turner (Ed.) *Groups at work: Theory and research* (69–112). Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Nesmeyanova, R. K., Lipatov, S. A. (2018). Aktual'nyye tendentsii issledovaniya organizatsionnoy identifikatsii v zarubezhnoy psikhologii [Current trends in the study of organizational identification in foreign psychology]. *Chelovecheskiy kapital*, 1(109), 60–72.
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Oxford: Blackwell.
- Oakes, P., Turner, J. (1986). Distinctiveness and the salience of social category memberships: Is there an automatic perceptual bias towards novelty? *European Journal of Social Psychology*, 16, 325–344.
- Oglensky, B. D. (2008). The ambivalent dynamics of loyalty in membership. *Human Relations*, 61, 419–448.
- Olkkonen, M.-E., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 202–215.
- Phillips, N., Tracey, P., Kraatz, M. (2016). Organizational Identity in Institutional Theory: Taking Stock and Moving Forward. In M. G. Pratt, M. Schultz, B. E. Ashforth, D. Ravasi (Eds.). *Oxford Handbook of Organizational Identity* (353–373). Oxford: Oxford University Press.
- Porck, J. P., van Knippenberg, D., Tarakci, M., Ateş, N. Y., Groenen, P. J. F., de Haas, M. (2018). Do Group and Organizational Identification Help or Hurt Intergroup Strategic Consensus? *Journal of Management*, July, 23, 1–27. doi: 10.1177/0149206318788434
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456–493.
- Reade, C. (2001b). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1269–1291.
- Richter, A. W., West, M. A., van Dick, R., Dawson, J. F. (2006). Boundary spanners' identification, intergroup contact, and effective intergroup relations. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1252–1269.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Dick, van R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Riketta, M., van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Riordan, C., Weatherly, E. (1999). Defining and measuring employees' identification with their workgroups. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 310–324.
- Seidl, D. (2005). *Organisational identity and self-transformation, an autopoietic perspective*. Hants, UK: Ashgate.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social Structure and Organizations. In March, J. P. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Rand McNally, Chicago.

- Stroh, W. A. (2009). Sliyaniye i pogloshcheniye organizatsiy v psikhologicheskoy issledovaniy [Mergers and acquisitions of organizations in the psychological study]. In A. Ye. Karlik, E. Lokshina (Eds.). *II Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Ekonomicheskaya psikhologiya: sovremennyye problemy i perspektivy razvitiya» 24–26 noyabrya 2009 g.: Materialy konferentsii* (319–323). SPb. : Izd-vo SPbGUEF.
- Sveningsson, S. Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56, 1163–1193.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). The Social Psychology of Group Relations. In W. G. Austin and S. Worchel (Edit.). *The social psychology of intergroup relations* (33–37). Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Tosti-Kharas, J. (2012). Continued organizational identification following involuntary job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 829–847.
- Ullrich, J., Wieseke, J., Dick, van R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42, 1549–1569.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109.
- Whetten, D. (2006). Albert and Whetten Revisited: Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 5, 219–234.
- Whetten, D. A. Mackey, A. (2002). Asocial actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393–414.
- Wilder, D. A. (1981). Perceiving persons as a group: Categorization and ingroup relations. In D. L. Hamilton (Ed.). *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (213–257). Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Williams, E., Connaughton, S. (2012). Expressions of Identifications: The Nature of Talk and Identity Tensions Among Organizational Members in a Struggling Organization. *Communication Studies*, 63(4), 457–481.

Received 18.03.2019



Личностные ресурсы и выгорание у сотрудников библиотек Московской области

КОЛАЧЕВ Никита Игоревич

ОСИН Евгений Николаевич

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

ШАУФЕЛИ Вилмар

Утрехтский университет, Утрехт, Нидерланды

ДЕЗАРТ Штеффи

Лёвенский университет, Лёвен, Бельгия

Аннотация. *Цель.* В предлагаемой работе целью исследования стало изучение профессионального выгорания и его взаимосвязи с личностными ресурсами на выборке библиотекарей Московской области. *Метод.* Выборка включала 504 респондента в возрасте от 17 до 72 лет. Подавляющее большинство участников исследования — женщины (96%). Для измерения выгорания была использована модель, предложенная В. Шауфели и Ш. Дезарт. Основными конструктами для описания личностных ресурсов выступили оптимизм, жизнестойкость и самоэффективность. В качестве основного метода анализа использовалась многоуровневая регрессия, которая является оптимальной при анализе сгруппированных данных, чтобы не происходила переоценка вклада каких-либо переменных. В качестве предварительного анализа была проведена валидизация измерительной модели выгорания с помощью конфирматорного факторного анализа (с факторами первого и второго порядка). *Результаты.* Было показано, что уровень выгорания у испытуемых достаточно низкий, личностные ресурсы связаны с выгоранием тесно и отрицательно ($r_s = -.64, p < .01$). Эффект личностных ресурсов различается в среднем по библиотекам ($\beta = -.08, 95\% CI[-.04; -.12]$), но одинаков у работников сельских и городских библиотек ($\beta = .03, 95\% CI[-.15; .21]$). Помимо личностных ресурсов, значимым предиктором уровня выгорания выступил возраст ($\beta = -.10, 95\% CI[-.18; -.02]$), при этом вклад стажа работы оказался незначим. *Выводы.* Впервые было показано, что эффект личностных ресурсов изменяется по группам: чем выше отклонение по уровню выгорания, тем ниже вклад личностных ресурсов. В заключение обсуждаются результаты этой работы с ранее проведёнными исследованиями, а также говорится о возможности профессионального развития библиотекарей с учётом психологического состояния.

Ключевые слова: выгорание; личностные ресурсы; оптимизм; самоэффективность; жизнестойкость.

Введение

Благополучие сотрудников на работе является одним из приоритетных направлений организационной психологии (Nijp, Beckers, Geurts, Tucker, Kompier, 2012). В то же время благополучие нередко сопряжено с негативными факторами — стрессом и профессиональным выгоранием.

Адрес: 101000, Москва, Потаповский переулок, 16, стр. 10.

E-mail: nkolachev@hse.ru

ранием (Schaufeli, Bakker, 2004). В основе выгорания лежат взаимоотношения работника, работы и рабочей обстановки. В литературе существует термин «соответствие человека и работы» (*job-person fit*), который означает некоторую «совместимость» человека и работы (Harwell, 2008). Если человеку работа не подходит или он не совсем «вписывается» в рабочую деятельность, может возникнуть синдром профессионального выгорания. Согласно исследованиям К. Маслак, В. Шауфели и М. Ляйтер, существует ряд факторов, которые влияют на развитие симптомов выгорания (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001).

1. Чрезмерная нагрузка. Работнику может не хватать базовых навыков, времени или ресурсов для эффективного выполнения задач.
2. Отсутствие контроля ключевых процессов.
3. Недостаточность финансовых, социальных или иных видов поощрений для поддержания трудовой мотивации.
4. Отсутствие поддержки и признания со стороны коллег по работе.
5. Отсутствие справедливости в рабочих отношениях.
6. Отсутствие ясных ценностей в организации.

Исследования показывают, что наличие этого синдрома может приводить к снижению эффективности деятельности сотрудника. Выгорание может стать причиной прогулов, текучести кадров, физического истощения, бессонницы, злоупотребления алкоголем и наркотиков, а также проблем в брачных и семейных отношениях (Harwell, 2008). Снижение выгорания, наоборот, приводит к повышению эффективности труда (Kotze, 2018), лояльности сотрудников (Vokić and Hernaus, 2015), удовлетворённости трудом (Tarcan, Tarcan, Top, 2017). Поэтому оптимизация психологических состояний необходима для повышения продуктивности сотрудников.

Профессиональное выгорание

На сегодняшний день самым распространённым определением понятия «выгорание» (*burnout*) служит трактовка К. Маслак, В. Шауфели и М. Ляйтер: выгорание — это «состояние физического и психологического истощения, которое развивается как реакция на стрессовые условия труда в течение длительного периода времени» (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). По мнению авторов, выгорание состоит из трёх отдельных, но взаимосвязанных конструктов: эмоционального истощения, цинизма и пониженной эффективности. По идее авторов, истощение является наиболее частым симптомом выгорания и представляет собой эмоциональное и физическое ощущение истощённости от чрезмерной рабочей нагрузки. Цинизм подразумевает чрезмерно отстранённое отношение к различным аспектам работы. К пониженной эффективности относится чувство некомпетентности и снижения производительности труда. Модель была одной из основных в различных исследованиях на протяжении практически 30 лет, однако на данный момент уже не вполне отвечает современным представлениям о синдроме выгорания.

За основу измерения выгорания мы взяли модель, предложенную В. Шауфели, Ш. Дезарт и Х. де Витте (Schaufeli, Desart, de Witte, 2017). Эта модель, в сравнении с предыдущими, основана на теории рабочих требований и ресурсов (*job demands — resources model, JDRM*) (Bakker, Demerouti, 2007). В рамках теории предполагается, что любая работа включает как требования, так и ресурсы. Под ресурсами организации (*job resources*) понимаются физические, социальные, психологические и/или организационные аспекты работы, которые (а) являются функциональными в достижении рабочих целей, (б) снижают требования к работе и

связанные с этим физиологические и психологические издержки и (в) стимулируют личностный рост (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Примером организационных ресурсов могут служить поддержка коллег, автономия в принятии решений, наличие обратной связи. Рабочие требования (*job demands*) определяются как «аспекты работы, требующие постоянных физических или умственных усилий и связанные с некоторыми физиологическими и психологическими издержками». Примером этого выступают конфликты с коллегами, чрезмерная загруженность и другое. Согласно теории рабочих требований и ресурсов, рабочие требования отрицательно связаны с благополучием на рабочем месте, в то время как организационные ресурсы — положительно. Рабочие требования являются сильным предиктором синдрома выгорания (Schaufeli, 2017).

В модели синдрома выгорания В. Шауфели и коллег считается, что выгорание — это связанное с работой состояние истощения, возникающее у сотрудников, которые работали с полным удовлетворением в течение длительного периода времени. Синдром выгорания характеризуется крайней усталостью, пониженной способностью регулировать когнитивные и эмоциональные процессы, а также отстранённостью при решении задач. Выгорание сопровождается подавленным настроением, а также неспецифическими психологическими и психосоматическими симптомами. Как считают авторы, это вызвано дисбалансом между высокими требованиями к работе и низким уровнем организационных ресурсов.

Из вышеизложенного можно сделать вывод: инструмент для измерения выгорания в рамках этой модели должен включать такие шкалы, как: истощение, дистанцию, пониженный когнитивный контроль, пониженный эмоциональный контроль, психологический дистресс и психосоматические жалобы. В рамках нашей работы мы остановимся на первичных симптомах выгорания: истощении, дистанции, пониженном когнитивном контроле, пониженном эмоциональном контроле, поскольку с этической точки зрения более компетентны работать с неклиническими проявлениями синдрома выгорания.

Важно сказать несколько слов о профессиональной деятельности библиотекарей и её связи с выгоранием. Работа библиотекарей относится к типу «помогающих профессий», в которых потребность в помощи нуждающимся, частота таких требований и ограничение доступных ресурсов часто приводят к стрессу (Smith, Nelson, 1983). Согласно ряду исследований, современные библиотекари часто подвергаются хроническому стрессу на работе в виде увеличения рабочей нагрузки (Harwell, 2013), техностресса (Harwell, 2013), межличностных проблем с клиентами (Sheesley, 2001) и отсутствия карьерных перспектив (Harwell, 2013). Одним из распространённых негативных последствий подобных длительных стрессогенных факторов является профессиональное выгорание.

В литературе на тему выгорания библиотекарей мало внимания уделяют социально-демографическим характеристикам, которые могли бы быть связаны с уровнем выгорания (Salyers et al., 2018). Согласно результатам исследований, выгоранию в большей мере подвержены более молодые по возрасту сотрудники и сотрудники с высшим образованием (Maslach et al., 2001). Так, на выборке 150 иранских библиотекарей было показано, что существуют значимые различия в уровне цинизма по отношению к работе и ощущении пониженной эффективности среди сотрудников со стажем меньше пяти лет и больше пяти лет, а также между сотрудниками, имеющими специализированное библиотечное образование и не имеющими такового. Сотрудники со специализированным образованием и со стажем работы менее пяти лет демонстрировали более низкие значения по названным шкалам (Attafar, Asl, Shahin, 2011).

Одной из ключевых проблем в области изучения профессионального выгорания является вопрос о профилактике и борьбе с этим феноменом. Большинство рекомендаций

по противодействию развитию выгорания включают: смену места работы, индивидуальную психотерапию, налаживание профессионального климата и тому подобное (Maslach et al., 2001). Хотя меры борьбы с развитием выгорания, направленные только на работу с индивидом, считаются неэффективными, остается открытым вопрос о роли внутренних психологических ресурсов человека в противодействии развитию синдрома выгорания. Препятствовать развитию или сглаживать признаки выгорания могут личностные ресурсы человека, например, оптимизм, самооценка, самоэффективность (Bakker, Demerouti, 2007). Ряд исследований показал, что высокий уровень личностных ресурсов способствует вовлечённости в рабочий процесс и снижает профессиональное выгорание (Bakker, Demerouti, 2008; Kotze, 2018).

Личностные ресурсы

Понимание того, что такое личностные ресурсы, очень разнообразно. В литературе нет однозначной трактовки этого термина. Чаще всего под личностными ресурсами понимают индивидуальные особенности, которые помогают человеку более успешно осуществлять различные виды деятельности и удерживать психологическое благополучие на высоком уровне (Иванова, 2016).

Понятие «ресурсы» является междисциплинарным, поскольку используется в различных областях знания: от биологии до теории управления. В рамках современных концепций к ресурсам можно отнести то, что может быть задействовано человеком «для эффективного существования и поддержания качества жизни». Согласно этому определению ресурсами может выступать практически всё: имущество, знакомства, денежные средства, индивидуальные способности и другое (Иванова и др., 2018).

Психологическими ресурсами являются как личностные черты, так и установки, ценности, атрибутивные схемы, стратегии совладания со стрессом. Наиболее распространёнными ресурсами выступают следующие конструкты: оптимизм, самоэффективность, жизнестойкость, самооценка, толерантность к неопределённости, чувство связности. Личностные ресурсы не рассматриваются как устойчивые особенности человека (*trait-like*). Наоборот, в работах современных исследователей они выступают в роли гибких свойств личности, состояний (*state-like*), которые поддаются развитию, изменению (Maddi, Kahn, Maddi, 1998; Luthans, Avolio, Avey, Norman, 2007).

В рамках этого исследования мы сосредоточились на трёх конкретных личностных ресурсах, а именно на *оптимизме*, *самоэффективности* и *жизнестойкости*. Выбор этих конструктов был связан с тем, что в рамках теории психологического капитала (Luthans, 2002) показано: люди с высоким уровнем психологического капитала меньше подвержены стрессу (Laschinger, Fida, 2014). Психологический капитал (то есть личностные ресурсы) — как собирательный термин — включает такие конструкты, как оптимизм, надежда, жизнестойкость и самоэффективность (Luthans, 2002). Все конструкты заданы в рабочем контексте. Однако сам опросник оценки психологического капитала является коммерческим, используется для мониторинга персонала в различных организациях, психометрические свойства русскоязычной версии пока недостаточно подтверждены. Поэтому мы приняли решение взять отдельные индикаторы, теоретически близкие индикаторам психологического капитала. Причём, как показано в исследованиях с использованием структурного моделирования, конструкты диспозиционного оптимизма и диспозиционной надежды коррелируют на уровне 0.80, это свидетельствует о том, что они в целом измеряют одно и то же (Bryant, Cvengros, 2004). Следовательно, нет необходимости включать все четыре индикатора. Для

выбранных конструкторов имеются русскоязычные валидные инструменты их измерения (см.: Гордеева, Осин, Шевяхова, 2009; Хачатурова, 2012; Airila et al., 2014 и др.).

Конструкт «оптимизм» в современных подходах понимается в двух формах: как личностная установка и как атрибутивный стиль. В первом случае речь идёт о восприятии будущего через призму оптимистичных ожиданий (Иванова и др., 2018). Во втором — о приписывании позитивных событий в жизни человека внутренним причинам, а негативных — внешним обстоятельствам (Seligman et al., 1984). Считается, что оптимисты лучше справляются с негативными ситуациями, потому что они применяют активные стратегии преодоления (Iwanaga, Yokoyama, Seiwa, 2004) и хорошо адаптируются на работе (Youssef, Luthans, 2007).

Конструкт «самоэффективность» разработан известным психологом А. Бандурой и представляет собой уверенность человека в своей способности эффективно действовать и выполнять задачи (Bandura, 1997). По мнению некоторых авторов, самоэффективность более важна в непостоянных негативных ситуациях (например, в ситуациях острого стресса), поскольку её предсказательная роль в ситуациях постоянного негатива (хронического стресса) довольно низкая (Леонтьев и др., 2011; Hobfoll et al., 2008).

Конструкт «жизнестойкость» предложен С. Кобейсой и С. Мадди. Он представляет собой систему убеждений о себе, мире, отношениях с миром (Леонтьев, Рассказова, 2006). Включает три независимых компонента: вовлечённость — веру в то, что благодаря активному участию в происходящем он может найти в жизни нечто интересное и ценное для себя; контроль — представление о том, что благодаря собственной деятельности человек способен влиять на последствия происходящих вокруг него событий; принятие риска — убеждение в том, что любой опыт, даже негативный, ценен сам по себе как возможность чему-то научиться (Осин, 2013). Эта характеристика зарекомендовала себя в психологии как значимый предиктор успешного совладания со стрессом, психического и соматического здоровья, субъективного благополучия и успешности в различных областях деятельности (Maddi, 1998).

Взаимосвязь личностных ресурсов и синдрома выгорания

Высокий уровень личностных ресурсов позволяет сохранять вовлечённость в процесс работы даже в тяжёлых стрессовых обстоятельствах и при низкой удовлетворённости работой (Hobfoll, Shirom, 1993). Вовлечённость в процесс работы противопоставляют профессиональному выгоранию. Вовлечённость связывают с бодростью и целеустремлённостью, которые в свою очередь считаются прямыми противоположностями изнеможения и цинизма — основными симптомами выгорания (Bakker et al., 2008).

С помощью анализа лонгитюдных данных было показано, что оптимистичные сотрудники реже сообщают о психологическом дистрессе, чем их менее оптимистичные коллеги (Mäkikangas, Kinnunen, 2003). Похожие результаты были получены в кросс-секционном исследовании на выборке 508 медсестёр четырёх больниц Мадрида: более оптимистичные медсестры сообщали о более низком уровне эмоционального истощения (Garrosa, Moreno-Jiménez, Rodríguez-Muñoz, Rodríguez-Carvajal, 2011).

Мотивация работы

В отличие от предыдущих исследований в нашей работе анализируется иерархическая структура данных, то есть библиотекари являются в некотором смысле «вложенными» в более крупную структуру — библиотеку. Анализ с учётом группировки позволяет не переоценить эффекты переменных. В исследованиях профессионального выгорания в других странах авторы главным образом фокусируются на профессиях, связанных с помощью

людям: медсестры, врачи, социальные работники (Togia, 2005). Однако в последнее время появляется больше исследований в библиотечной сфере, так как происходит понимание того, что работа сотрудников библиотек во многом близка к сфере услуг, где есть общение с клиентами, обеспечение обслуживания, то есть имеются потенциальные источники стресса (Togia, 2005).

В настоящее время библиотеки Московской области претерпевают значительные изменения (Казаченкова, 2018), и наше исследование оказывается в русле этих преобразований. Основной задачей этой кампании является развитие персонала. Результаты исследования могут помочь принять более грамотные подходы к обучению и развитию персонала, учитывая психологическое состояние сотрудников. Учитывая гибкую природу личностных ресурсов и возможность их развития, обнаруженные взаимосвязи личностных ресурсов и синдрома выгорания на наших данных позволят в дальнейшем выработать рекомендации по развитию личностных ресурсов в качестве противодействия формированию профессионального выгорания.

Целью работы явилось изучение взаимосвязи профессионального выгорания и личностных ресурсов на выборке библиотекарей Московской области. Были выдвинуты следующие исследовательские вопросы.

1. Как связаны личностные ресурсы и синдром выгорания?
2. Какие социально-демографические переменные связаны с уровнем выгорания?
3. Различается ли связь личностных ресурсов и синдрома выгорания в разных библиотеках?
4. Различается ли эффект личностных ресурсов для сельских и городских библиотек?

Метод

Выборка

Выборка состоит из 504 респондентов (сотрудников городских и сельских библиотек Московской области), средний возраст которых составляет 48 лет, стандартное отклонение — 11. Подавляющее большинство участников исследования — женщины (96%). Две трети (71%) выборки имеет высшее образование, остальные 29% — среднее профессиональное образование или ниже.

Процедура

Участникам исследования предлагалось заполнить опросник на тему общего самочувствия и самочувствия на работе, а также личностных характеристик работников библиотек. Анкета предлагалась в онлайн-форме через портал *1ka.si*. Ссылка на анкету распространялась по библиотекам через электронную почту. Все участники давали информированное согласие на участие в исследовании. Вознаграждение за участие не предусматривалось.

Измерения

В основу измерения профессионального выгорания легла модель, разработанная В. Шауфели и коллегами. Во всех субтестах была использована пятибалльная шкала: 1 — «Никогда», 5 — «Постоянно» (Desart, Schaufeli, de Witte, 2017).

Для измерения жизнестойкости использовалась скрининговая версия опросника жизнестойкости из 12 утверждений, разработанная Е. Н. Осиным (Осин, 2013). Утверждения оцениваются по шкале от 1 до 4, где 1 — «Нет», 4 — «Да» ($\alpha = 0.87$).

Оптимизм измерялся с помощью сокращённой версии шкалы диспозиционного оптимизма, адаптированной Т. О. Гордеевой, О. А. Сычёвым и Е. Н. Осиным (Гордеева, Сычев,

Осин, 2010). Методика включает 10 суждений, оцениваемых по шкале от 1 («Не согласен») до 5 («Полностью согласен») ($\alpha = 0.84$).

Самоэффективность измерена при помощи шкалы общей самоэффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема, адаптированная на русский язык В. Г. Ромеком (Шварцер, Ерусалем, Ромек, 1996). Опросник состоит из 10 суждений, которые оцениваются по четырёхбалльной шкале, где 1 — «Совершенно неверно», 4 — «Совершенно верно» ($\alpha = 0.92$).

Анализ данных

В качестве начального этапа анализа выступила валидизация измерительной модели выгорания. Для этого использован конфирматорный факторный анализ. Эта процедура необходима, поскольку методика применяется впервые и не была валидизирована ранее на российских выборках.

Для ответа на сформулированные выше исследовательские вопросы применён многоуровневый регрессионный анализ. Этот подход оптимален в тех ситуациях, когда наблюдения «вложены» в более крупные структуры (в нашем случае: библиотекари «вложены» в библиотеки). Метод многоуровневого анализа позволяет учесть корреляции остатков внутри одной группы и не переоценить эффекты независимых переменных (Нох, 1995). Метод многоуровневой регрессии позволяет нам включать предикторы как относящиеся к индивидуальному уровню (возраст, стаж работы, уровень образования), так и — к групповому (тип библиотеки). Для ответа на вопрос, как связаны личностные ресурсы и синдром выгорания, применена многоуровневая регрессия с изменяющимся интерцептом (*random intercept fixed slope model*) — Модель 1. Для ответа на вопрос о различиях эффекта личностных ресурсов по библиотекам — модель с изменяющимся коэффициентом регрессии (*random slope model*) — Модель 2. Для ответа на третий исследовательский вопрос — Модель 3 с взаимодействием личностных ресурсов и типа библиотеки (*cross-level interaction model*). Для сравнения моделей необходимо исключить наблюдения с пропущенными значениями по использованным переменным, поэтому регрессионный анализ выполнен на выборке из 454 человек.

Несмотря на то, что в некоторых случаях кластер представлен менее чем пятью сотрудниками, данный факт, согласно симуляционным исследованиям, не будет смещать оценки коэффициентов, если только не включать переменные второго уровня, являющиеся производными от переменных первого уровня (например, средний стаж сотрудников в той или иной библиотеке на основе стажа работы каждого из библиотекарей) (Schunck, 2016). Перед включением в модель переменные возраста и личностных ресурсов были стандартизированы. Переменная уровня образования перекодирована в дихотомическую (1 — есть высшее образование; 0 — нет высшего образования). Переменная личностных ресурсов создана путём сохранения регрессионных значений после факторизации переменных оптимизма, жизнестойкости и самоэффективности. Факторный анализ проводился методом главных компонент, факторные нагрузки таковы: жизнестойкость — 0.82, оптимизм — 0.87, самоэффективность — 0.8.

Расчеты проводились в программе «RStudio» версии 1.143 и «Stata» версии 14.

Результаты

Предварительный анализ

Для начала была проверена валидность измерительной модели синдрома выгорания.

Конструктивная валидность

В качестве индикаторов конструктивной валидности выступают статистики согласия с моделью (Kline, 2011). Для начала была проверена модель с факторами первого порядка (Модель 1), затем был включён фактор второго порядка (Модель 2). Для оценки качества факторных моделей выбран метод оценки MLR (*Maximum Likelihood Restricted*), поскольку этот метод более устойчив к отклонениям от нормального распределения индикаторов (Rhemtulla, Brosseau-Liard, Savalei, 2012). Сравнение моделей проходило по следующим критериям: изменение статистики χ^2 с учётом корректировки на фактор шкалирования Sattora — Bentler (при ненормальности распределения индикаторов), информационный критерий Акаике (AIC) и Байесовский информационный критерий (BIC).

Таблица 1. Статистики согласия конфирматорного факторного анализа

Модели	χ^2	df	Scaling factor	RMSEA [90% CI]	SRMR	CFI	TLI	AIC	BIC	Δdf	$\Delta \chi^2$
Модель 1	384.370	224	1.287	.045 [.037; .053]	.044	.958	.953	20585	20894		
Модель 2	395.961	226	1.288	.046 [.039; .054]	.046	.955	.950	20597	20897	2	1.558*

Примечание: * $p < .05$

Согласно Таблице 1, обе модели демонстрируют высокое согласие с данными: $RMSEA < 0.08$, CFI и $TLI > 0.90$, $SRMR < 0.08$ (Kline, 2011). Статистики сравнения моделей AIC и BIC свидетельствуют о том, что модель с фактором второго порядка (Модель 2) немного хуже подходит данным, чем Модель 1, однако по абсолютным значениям этих критериев нельзя сказать, что разница велика. Критерий χ^2 , скорректированный на фактор шкалирования Sattora — Bentler, показывает значимое изменения величины. При этом модель с фактором второго порядка по изменению $RMSEA$, $SRMR$ и CFI не хуже согласуется с данными, чем модель с первичными факторами.

Все утверждения, кроме одного из субфактора «дистанция», имеют факторные нагрузки выше 0.60, нагрузки значимы. Несмотря на то, что одно утверждение имеет низкую факторную нагрузку, общее согласие моделей с данными от этого не становится хуже, поэтому мы не будем удалять это утверждение.

Таблица 2. Описательные статистики по субшкалам и общей шкале выгорания

Переменные	M	SD	Min	Max	α Кронбаха	Личностные ресурсы (ρ Спирмена)
Истощение	2.00	.73	1	5	.89	– .57**
Дистанция	1.42	.52	1	4.2	.73	– .53**
Пониженный эмоциональный контроль	1.63	.62	1	3.8	.84	– .52**
Пониженный когнитивный контроль	1.51	.55	1	4	.85	– .53**
Выгорание	.03	1.01	–1.24	3.76	.93	– .64**

Примечание: ** $p < .01$

Согласно Таблице 2, средние значения по субшкалам показывают, что в целом симптомы выгорания на выборке библиотечных работников находятся на достаточно низком уровне. Наибольшее среднее значение получено по шкале истощения. Все субшкалы имеют приемлемую надёжность (выше 0.70), распределения отличаются от нормального. Личностные ресурсы умеренно коррелируют с субшкалами опросника выгорания и достаточно тесно с общим фактором выгорания, что подтверждает противоположность конструктов.

Описательные статистики

Согласно Таблице 3, в нашей выборке преобладают сельские библиотеки. Средний стаж на текущем месте работы — почти 16 лет, хотя есть сотрудники, которые только начинают работу в той или иной библиотеке. В целом, наибольшее количество людей находится в возрасте 40 — 60 лет. Распределение личностных ресурсов слегка смещено в сторону высоких значений.

Таблица 3. Описательные статистики по использованным переменным

Переменные	<i>M</i>	<i>SD</i>	Min	Max
Личностные ресурсы	.00	1.00	–2.86	1.74
Возраст	48.05	11.42	17	72
Стаж	15.72	12.74	0	50
Тип библиотеки (1 — городская, 0 — сельская)	35%, 65%	—	0	1

Регрессионный анализ

Следующим шагом стало проведение многоуровневого множественного регрессионного анализа. Для сравнения вложенных моделей использовался критерий отношения правдоподобия (*likelihood ratio test*) (Snijders, Bosker, 2012). Как показано в Таблице 4, на основе нулевой модели (без предикторов) был рассчитан коэффициент внутриклассовой корреляции, показывающий долю дисперсии зависимой переменной, которая объясняется разницей между группами (Нох, 1995). Коэффициент равен 0.19, следовательно, 19% дисперсии синдрома выгорания в наших данных объясняется группировкой по библиотекам.

Таблица 4. Результат многоуровневого моделирования (*N* = 454)

Переменные	Нулевая модель	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Интерцепт	– .13(.06)	– .12(.10)	– .14(.10)	– .08(.10)
Предикторы индивидуального уровня				
Личностные ресурсы		– .62**(.03)	– .54**(.04)	– .56**(.06)
Возраст		– .10*(.04)	– .11*(.04)	– .11*(.04)
Уровень образования		.08(.08)	.05(.07)	.05(.07)
Стаж работы		– .003(.003)	– .003(.003)	– .004(.003)
Предиктор группового уровня				
Тип библиотеки		.08(.09)	.11(.09)	.08(.10)
Взаимодействие				
Личностные ресурсы* Тип библиотеки				.03(.09)
Дисперсия на индивидуальном уровне	.79(.06)	.45(.03)	.40(.02)	.41(.03)
Дисперсия на групповом уровне	.19(.05)	.12(.03)	.15(.04)	.15(.04)
Дисперсия коэффициента регрессии			.04(.02)	.05(.02)
LR тест (Δdf)		256.86** (5)	22.69** (2)	.27 (1)
ICC	.19	.21	.27	.27
Cov (лич. ресурсы, интерцепт)			– .08*(.02)	– .08*(.02)
R^2 групповой уровень		.43	.43	.43
R^2 индивидуальный уровень		.43	.43	.43

Примечания: ICC – коэффициент внутриклассовой корреляции, LR тест — *likelihood ratio test* для сравнения моделей, R^2 для индивидуального и группового уровня был рассчитан с помощью формулы (Snijders, Bosker, 2012); * $p < .05$, ** $p < .01$

На Рисунке 1 мы видим, что есть библиотеки, в которых уровень выгорания значимо выше или ниже среднего по выборке, хотя в большинстве библиотек доверительный интервал пересекает среднее. Последующие модели показали, что эффект личностных ресурсов при контроле возраста, уровня образования, трудового стажа на текущем месте работы и типа библиотеки значим и отрицателен. Возраст отрицательно связан с синдромом выгорания, то

есть при увеличении возраста на одно стандартное отклонение уровень выгорания уменьшается на 0.10-0.11 стандартного отклонения.

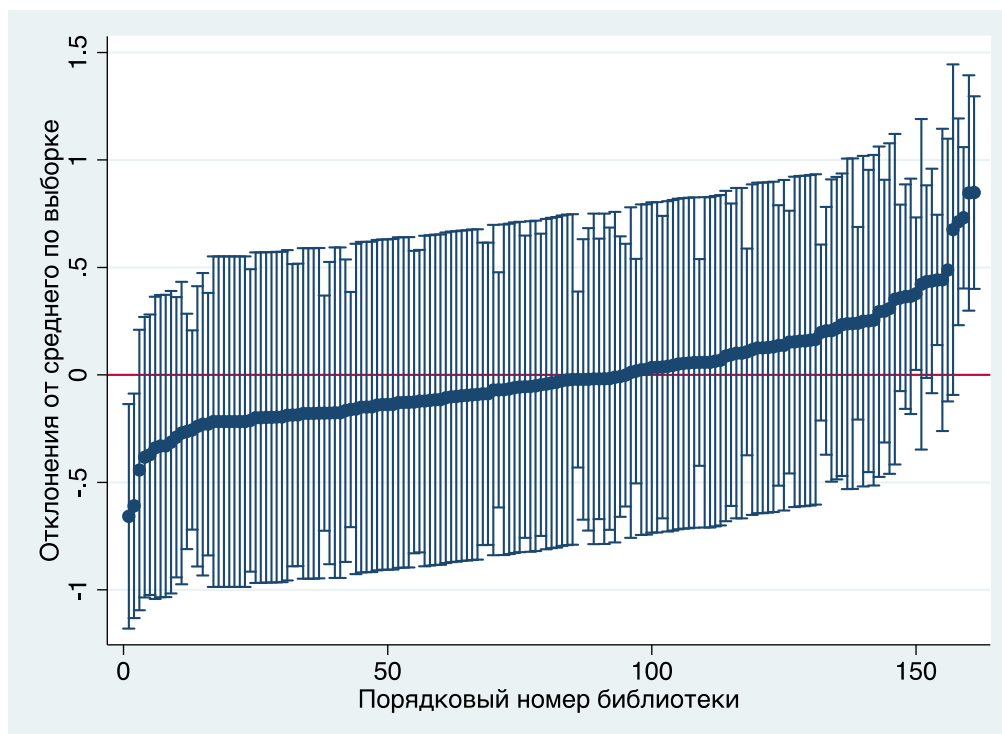


Рисунок 1. График отклонения библиотек от среднего по уровню выгорания с 95%-м доверительным интервалом

Кроме того выяснилось, что в среднем уровень выгорания у работников с высшим образованием не отличается от выгорания у работников без высшего образования. Стаж работы не является значимым предиктором уровня выгорания. Уровень выгорания сотрудников городских библиотек в среднем не отличается от уровня выгорания сельских библиотекарей.

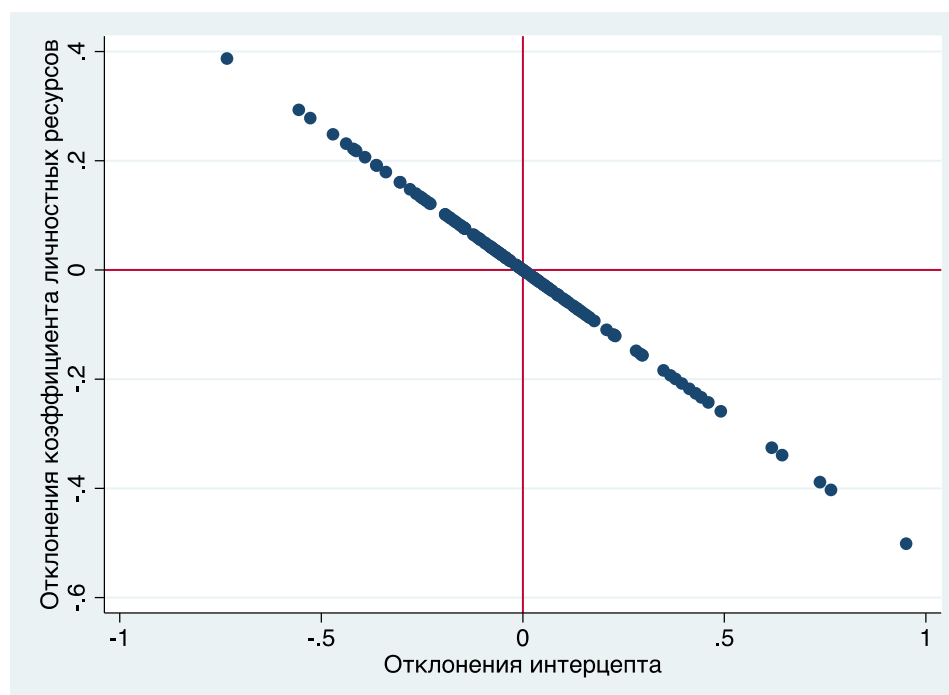


Рисунок 2. График отклонений интерцепта и коэффициента регрессии на уровне библиотек

Ковариация личностных ресурсов и интерцепта значима и отрицательна, это значит, что при увеличении отклонения интерцепта понижается коэффициент регрессии личностных ресурсов. То есть чем выше синдром выгорания, тем ниже эффект личностных ресурсов.

На Рисунке 2 видно, что библиотеки чётко распределены по двум квадрантам. То есть в выборке библиотеки разделились на две группы: те, в которых у сотрудников в среднем высокий уровень личностных ресурсов и низкий уровень выгорания (левый верхний квадрант), а также библиотеки, в которых у сотрудников в среднем низкий уровень личностных ресурсов и высокий уровень выгорания (правый нижний квадрант). Переменная взаимодействия личностных ресурсов и типа библиотеки незначима, следовательно, эффект личностных ресурсов в среднем одинаков как в сельских, так и в городских библиотеках.

Обсуждение результатов

Согласно полученным данным, уровень выгорания у библиотекарей Московской области, участвовавших в исследовании, довольно низкий. Предыдущие исследования, проведённые на выборке библиотечных сотрудников показывают подобные результаты: уровень выгорания варьируется от низкого до среднего. В частности, в исследовании на выборке библиотекарей вуза по шкалам опросника К. Маслак были получены умеренные результаты уровня выгорания (Togia, 2005), на выборке библиотекарей различных компаний обнаружили низкий уровень по шкалам эмоционального выгорания и цинизма, средний уровень — по шкале пониженной эффективности (Smith, Nielsen, 1984).

Считается, что выгоранию в большей мере подвержены молодые по возрасту сотрудники (Maslach et al., 2001), наши результаты это подтверждают, так как возраст библиотечных работников отрицательно связан с уровнем выгорания. Это можно объяснить тем, что более молодые сотрудники только начинают строить свою карьеру и проходят через адаптационный период (смена ритма жизни, иная деятельность, новое окружение), что может отражаться в виде некоторого повышенного уровня выгорания.

Относительно стажа предыдущие исследования демонстрируют неоднородность выводов. Некоторые работы свидетельствуют о том, что чем больше стаж работы, тем ниже выгорание (Amini Faskhodi, Siyyari, 2018; Dimunová, Nagyová, 2012; Maslach et al., 2001). Другие говорят о незначимом эффекте стажа (Knani, Fournier, 2013). Хотя возраст и стаж довольно тесно связаны, наши результаты свидетельствуют о незначимости стажа на текущем месте работы как предиктора выгорания.

Было показано, что личностные ресурсы отрицательно связаны с выгоранием. Подобный результат согласуется с недавними исследованиями, в которых получены аналогичные выводы (Kotze, 2018). М. Котзе на выборке 404 сотрудников различных организаций показала, что психологический капитал (аналог личностных ресурсов) отрицательно связан с цинизмом ($\beta = 0.21, p < 0.01$) и эмоциональным истощением ($\beta = -0.41, p < 0.01$).

Есть данные о том, что люди с более высоким уровнем образования чаще сообщают о выгорании (Maslach et al., 2001). Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что разница в уровне выгорания у людей, имеющих и не имеющих высшее образование, незначима.

Уровень профессионального выгорания одинаков в городских и сельских библиотеках. Наше исследовательское предположение заключалось в том, что в городских библиотеках будет выше уровень выгорания, так как там более интенсивное взаимодействие с людьми, больше источников стресса. Однако предположение не подтвердилось.

Впервые было показано, что эффект личностных ресурсов изменяется по группам: чем выше отклонение по уровню выгорания, тем ниже вклад личностных ресурсов. На Рисунке 2 отмечено, что распределение библиотек получилось полярным. Это свидетельствует о противоположности выгорания личностным ресурсам даже на уровне групп. Кроме того обнаружено, что эффект личностных ресурсов по отношению к выгоранию в среднем одинаков для сельских и городских библиотек.

На основании полученных результатов можно утверждать, что кампания по развитию профессиональных качеств сотрудников библиотек Московской области вполне обоснована. Сотрудники в целом не испытывают отчуждения от работы, эмоционально и когнитивно «включены» в деятельность, что, возможно, позволит сделать тренинги более плодотворными и применять полученные знания на рабочем месте.

Ограничения исследования

Представленное исследование не исключает некоторых ограничений. Во-первых, для измерения личностных ресурсов и синдрома выгорания использовались самоотчётные методики. Это значит, что в результатах может присутствовать систематическая ошибка измерения, а также ошибка общего метода (*common method bias*). Во-вторых, исследование носит срезовой характер, следовательно, мы не можем сделать вывод о причинно-следственной связи между выгоранием и личностными ресурсами. Для демонстрации предсказательного эффекта во времени можно использовать лонгитюдный дизайн. В-третьих, наблюдается ограниченная внешняя валидность, так как в исследовании приняли участие только те сотрудники, которые дали согласие.

Финансовая поддержка

Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ с использованием средств субсидии по линии государственной поддержки ведущих университетов Российской Федерации «5—100».

Благодарности

Авторы статьи выражают благодарность министру культуры Московской области Ширалиевой Нармин Октаевне, заместителю министра культуры Московской области Морковкиной Инге Евгеньевне, коллективу Губернской библиотеки в лице Замышляйченко Елены Романовны, Новикова Игоря Андреевича, Михайловой Натальи Владимировны за помощь в проведении исследования.

Литература

- Гордеева, Т. О., Осин, Е. Н., Шевяхова, В. Ю. (2009). *Диагностика оптимизма как стиля объяснения успехов и неудач: Опросник СТОУН*. Москва: Смысл.
- Иванова, Т. Ю. (2016). *Функциональная роль личностных ресурсов в обеспечении психологического благополучия*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Иванова, Т. Ю., Леонтьев, Д. А., Осин, Е. Н., Рассказова, Е. И., Кошелева, Н. В. (2018). Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности. *Организационная психология*, 8(1), 85–121.

- Казаченкова, Л. (2018). Библиотеки Московской области: перезагрузка — 2018. Современная библиотека. URL: <https://modern-lib.ru/byblyoteky-moskovskoi-oblasty-perezagruzka-2018>
- Леонтьев, Д. А., Рассказова, Е. А. (2006). *Тест жизнестойкости*. М.: Смысл.
- Осин, Е. Н. (2013). Факторная структура краткой версии Теста жизнестойкости. *Организационная психология*, 3(3), 42–60.
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Овчинникова (Мандрикова), Е. Ю. (2017) Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 7(2), 21–49.
- Хачатурова, М. Р. (2012). Личностные ресурсы совладания с организационным конфликтом. *Организационная психология*, 2(3), 16–31.
- Шварцер, Р., Ерусалем, М., Ромек, В. (1996). Русская версия шкалы общей самооффективности Р. Шварцера и М. Ерусалема. *Иностранная психология*, 7, 71–76.
- Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3), 1–8.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.
- Amini Faskhodi, A., Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78–93.
- Attafar, A., Asl, N. S., Shahin, A. (2011). Effects of demographic and personal factors on job burnout: An empirical study in Iran. *International Journal of Management*, 28(4), 275–286.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bryant, F. B., Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273–302.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512.
- Desart, S., Schaufeli, W. B., De Witte, H. (2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burnout. *Overwerk*, 1, 86–92.
- Dimunová, L., Nagyová, I. (2012). The Relationship between Burnout and the Length of Work Experience in Nurses and Midwives in the Slovak Republic. *Profese Online*, 5(1), 1–4.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: a cross-sectional study of burnout and engagement. *International journal of nursing studies*, 48(4), 479–489.
- Hair, J. E., Back, W. C., Babin, B. J., Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Hall.
- Harwell, K. (2008) Burnout Strategies for Librarians. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13(3), 379–390. DOI: 1.1080/08963560802183021
- Harwell, K. (2013). Burnout and job engagement among business librarians. *Library Leadership and Management*, 27(1–2).
- Hobfoll, S. E., Shirom, A. (1993) Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In T. Golombiewski (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (41–61). New York: Marcel Dekker.

- Hobfoll, S. E., Canetti-Nisim, D., Johnson, R. J., Varley, J., Palmieri, P. A., Galea, S. (2008). The association of exposure, risk and resiliency factors with PTSD among Jews and Arabs exposed to repeated acts of terrorism in Israel. *Journal of Traumatic Stress*, 21, 9–21.
- Iwanaga, M., Yokoyama, H., Seiwa, H. (2004). Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 11–22.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Knani, M., Fournier, P.-S. (2013). Burnout, Job Characteristics, and Intent to Leave: Does Work Experience Have Any Effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403–408.
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 148–164.
- Laschinger, H. K. S., Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Maddi, S. (1998). Dispositional Hardiness in Health and Effectiveness. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health* (323–335). San Diego (CA): Academic Press.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537–557.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). *Job burnout*. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P. T., Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 38(4), 299–313.
- Rhemtulla, M., Brosseau-Liard, P. E., Savalei, V. (2012). When can categorical variables be treated as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under suboptimal conditions. *Psychological methods*, 17(3), 354–373.
- Salyers, M. P., Watkins, M. A., Painter, A., Snajdr, E. A., Gilmer, L. O., Garabrant, J. M., Henry, N. H. (2018). Predictors of burnout in public library employees. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1–1.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
- Schunck, R. (2016). Cluster Size and Aggregated Level 2 Variables in Multilevel Models. A Cautionary Note. *Methods, data, analyses*, 10(1), 97–108.
- Seligman, M. E. P., Kaslow, N. J., Alloy, L. B., Peterson, C., Tanenbaum, R. L., Abramson, L. Y. (1984). Attributional style and depressive symptoms among children. *Journal of Abnormal Psychology*, 93, 235–238.
- Sheesley, D. F. (2001). Burnout and the academic teaching librarian: An examination of the problem and suggested solution. *Journal of Academic Librarianship*, 27(6), 447–451.
- Smith, N. M., Nelson, V. C. (1983). The implications of burnout for the special libraries. *Special Libraries*, 74(1), 14–19.

- Smith, N. M., Nielsen, L. F. (1984). Burnout: a survey of corporate librarians. *Special Libraries*, 75(3), 221–227.
- Snijders, T. A. B., Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Tarcan, G. Y., Tarcan, M., Top, M. (2017). An analysis of the relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals. *Applied Nursing Research*, 34, 40–47.
- Togia, A. (2005). Measurement of burnout and the influence of background characteristics in Greek academic librarians. *Library Management*, 26(3), 130–138.
- Vokić, N. P., Hernaus, T. (2015). *The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts* (EFZG Working Papers Series No. 1507). Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/zag/wpaper/1507.html>
- West, C. P., Schaufeli, W., Maslach, C. (2017). Measurement challenges and opportunities regarding job burnout. In M. P. Leiter (Chair), *Measurement Challenges and Opportunities. Symposium conducted at the conference "Work, Stress and Health"*, Minneapolis.
- Youssef, C. M., Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–780.

Получена 18.02.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Personal Resources and Burnout: Evidence from a Study among Librarians of Moscow Region

Nikita KOLACHEV

Evgeny OSIN

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russian Federation

Wilmar SCHAUFELI

Utrecht University, Utrecht, The Netherlands

Steffie DESART

Leuven University, Leuven, Belgium

Abstract. *Purpose.* The paper is aimed to study the level of burnout and its relations to personal resources in librarians of Moscow region. *Method.* The sample is comprised of 504 respondents, ranging from 17 to 72 years old. The most of the participants is women (96%). To measure burnout, a model proposed by V. Schaufeli and S. Desart was used. The main constructs of personal resources were optimism, hardiness and self-efficacy. As the main method of analysis, multi-level regression was used, which is the most preferable when analyzing clustered data, so that the contribution of any variables is not overestimated. As a preliminary analysis, a measurement model of burnout was validated using confirmatory factor analysis (with first and second order factors). *Findings.* It was shown, that the respondents' level of burnout is quite low, personal resources are strongly and negatively related to burnout ($r_s = -.64, p < .01$). The effect of personal resources varies across libraries ($\beta = -.08, 95\% CI [-.04; -.12]$), however, is the same amongst rural and urban library workers ($\beta = .03, 95\% CI [-.15; .21]$). In addition to personal resources, age was a significant predictor of the level of burnout ($\beta = -.10, 95\% CI [-.18; -.02]$), while the work experience turned out to be insignificant. *Value of the results.* In conclusion, the results of the paper are discussed with previous studies, as well as the possibility of professional development of librarians, considering their psychological state.

Keywords: burnout, personal resources, optimism, self-efficacy, hardiness.

Funding

The article was prepared within the framework of the HSE University Basic Research Program and funded by the Russian Academic Excellence Project «5—100».

References

- Ahmad, S., Zulkurnain, N. N. A., Khairushalimi, F. I. (2016). Assessing the Validity and Reliability of a Measurement Model in Structural Equation Modeling (SEM). *British Journal of Mathematics & Computer Science*, 15(3), 1–8.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28(1), 87–105.
- Amini Faskhodi, A., Siyyari, M. (2018). Dimensions of Work Engagement and Teacher Burnout: A Study of Relations among Iranian EFL Teachers. *Australian Journal of Teacher Education*, 43(1), 78–93.
- Attafar, A., Asl, N. S., Shahin, A. (2011). Effects of demographic and personal factors on job burnout: An empirical study in Iran. *International Journal of Management*, 28(4), 275–286.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Bryant, F. B., Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273–302.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512.
- Desart, S., Schaufeli, W. B., De Witte, H. (2017). Op zoek naar een nieuwe definitie van burnout. *Overwerk*, 1, 86–92.
- Dimunová, L., Nagyová, I. (2012). The Relationship between Burnout and the Length of Work Experience in Nurses and Midwives in the Slovak Republic. *Profese Online*, 5(1), 1–4.
- Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Rodríguez-Carvajal, R. (2011). Role stress and personal resources in nursing: a cross-sectional study of burnout and engagement. *International journal of nursing studies*, 48(4), 479–489.
- Gordeeva, T. O., Osin, E. N., Shevyahova, V. Yu. (2009). *Diagnostika optimizma kak stilya ob'yasneniya uspekhov i neudach: Oprosnik STOUN* [Diagnostics of optimism as a style of explaining successes and failures: STONE Questionnaire]. Moskva: Smysl.
- Hair, J. E., Back, W. C., Babin, B. J., Rolph, E. A. (2010). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Hall.
- Harwell, K. (2008) Burnout Strategies for Librarians. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 13(3), 379–390. DOI: 1.1080/08963560802183021
- Harwell, K. (2013). Burnout and job engagement among business librarians. *Library Leadership and Management*, 27(1–2).
- Hobfoll, S. E., Canetti-Nisim, D., Johnson, R. J., Varley, J., Palmieri, P. A., Galea, S. (2008). The association of exposure, risk and resiliency factors with PTSD among Jews and Arabs exposed to repeated acts of terrorism in Israel. *Journal of Traumatic Stress*, 21, 9–21.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A. (1993). Stress and burnout in the workplace: Conservation of resources. In T. Golombiewski (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (41–61). New York: Marcel Dekker.
- Ivanova, T. Yu. (2016). *Funkcional'naya rol' lichnostnykh resursov v obespechenii psichologicheskogo blagopoluchiya* [The functional role of personal resources in ensuring psychological well-being]. Moskva: MGU Lomonosova.
- Ivanova, T. Yu., Leont'ev, D. A., Osin, E. N., Rasskazova, E. I., Kosheleva, N. V. (2018). Sovremennye problemy izucheniya lichnostnykh resursov v professional'noj deyatelnosti [Modern problems of studying personal resources in professional activities]. *Organizational Psychology*, 8(1), 85–121.

- Iwanaga, M., Yokoyama, H., Seiwa, H. (2004). Coping availability and stress reduction for optimistic and pessimistic individuals. *Personality and Individual Differences*, 36(1), 11–22.
- Kazachenkova, L. (2018). Biblioteki Moskovskoj oblasti: perezagruzka — 2018 [Libraries of the Moscow Region: Reboot — 2018]. Sovremennaya biblioteka. Dostup: <https://modern-lib.ru/byblyoteky-moskovskoi-oblasty-perezagruzka-2018>
- Khachaturova, M. R. (2012). Lichnostnye resursy sovladaniya s organizacionnym konfliktom [Personal resources of coping with organizational conflict]. *Organizational psychology*, 2(3), 16–31.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Knani, M., Fournier, P.-S. (2013). Burnout, Job Characteristics, and Intent to Leave: Does Work Experience Have Any Effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403–408.
- Kotze, M. (2018). How job resources and personal resources influence work engagement and burnout. *African Journal of Economic and Management Studies*, 9(2), 148–164.
- Laschinger, H. K. S., Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19–28.
- Leont'ev, D. A., Rasskazova, E. A. (2006). Test zhiznestojkosti [Viability test]. Moskva: Smysl.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Maddi, S. (1998). Dispositional Hardiness in Health and Effectiveness. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health* (323–335). San Diego (CA): Academic Press.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537–557.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Geurts, S. A., Tucker, P. T., Kompier, M. A. (2012). Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 38(4), 299–313.
- Osin, E. N. (2013). Faktornaya struktura kratkoj versii Testa zhiznestojkosti [The factor structure of the short version of the Viability Test]. *Organizational Psychology*, 3(3), 42–60.
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Ovchinnikova (Mandrikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivaciya sotrudnikov rossijskih predpriyatij: diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspešnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of employees of Russian enterprises: diagnostics and links with well-being and success of activities]. *Organizational Psychology*, 7(2), 21–49.
- Rhemtulla, M., Brosseau-Liard, P. E., Savalei, V. (2012). When can categorical variables be treated as continuous? A comparison of robust continuous and categorical SEM estimation methods under suboptimal conditions. *Psychological methods*, 17(3), 354–373.
- Salyers, M. P., Watkins, M. A., Painter, A., Snajdr, E. A., Gilmer, L. O., Garabrant, J. M., Henry, N. H. (2018). Predictors of burnout in public library employees. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1–1.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.

- Schunck, R. (2016). Cluster Size and Aggregated Level 2 Variables in Multilevel Models. A Cautionary Note. *Methods, data, analyses*, 10(1), 97–108.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M., Romek, V. (1996). Russkaya versiya shkaly obshchej samoehffektivnosti R. Schwarzera i M. Jerusalema [The scale of the overall self-efficacy of R. Schwarzer and M. Jerusalem]. *Foreign psychology*, 7, 71–76.
- Seligman, M. E. P., Kaslow, N. J., Alloy, L. B., Peterson, C., Tanenbaum, R. L., Abramson, L. Y. (1984). Attributional style and depressive symptoms among children. *Journal of Abnormal Psychology*, 93, 235–238.
- Sheesley, D. F. (2001). Burnout and the academic teaching librarian: An examination of the problem and suggested solution. *Journal of Academic Librarianship*, 27(6), 447–451.
- Smith, N. M., Nelson, V. C. (1983). The implications of burnout for the special libraries. *Special Libraries*, 74(1), 14–19.
- Smith, N. M., Nielsen, L. F. (1984). Burnout: a survey of corporate librarians. *Special Libraries*, 75(3), 221–227.
- Snijders, T. A. B., Bosker, R. J. (2012). *Multilevel analysis: An introduction to basic and advanced multilevel modeling* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Tarcan, G. Y., Tarcan, M., Top, M. (2017). An analysis of the relationship between burnout and job satisfaction among emergency health professionals. *Applied Nursing Research*, 34, 40–47.
- Togia, A. (2005). Measurement of burnout and the influence of background characteristics in Greek academic librarians. *Library Management*, 26(3), 130–138.
- Vokić, N. P., Hernaus, T. (2015). *The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts* (EFZG Working Papers Series No. 1507). Faculty of Economics and Business, University of Zagreb. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/zag/wpaper/1507.html>
- West, C. P., Schaufeli, W., Maslach, C. (2017). Measurement challenges and opportunities regarding job burnout. In M. P. Leiter (Chair), *Measurement Challenges and Opportunities. Symposium conducted at the conference "Work, Stress and Health"*, Minneapolis.
- Youssef, C. M., Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–780.

Received 18.02.2019



Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада

Аннотация. 14–15 ноября 2019 года в г. Нижний Новгород состоится Всероссийская (национальная) научно-практическая конференция «Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада».

Ключевые слова: конференция; управление персоналом; социальное предпринимательство.



[Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского](#)



[Российское психологическое общество](#)



[Академия психологии и педагогики ЮФУ](#)



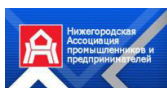
[Приволжский институт повышения квалификации ФНС России](#)



[Центр психолого-экономических исследований Поволжского института управления имени П.А. Столыпина РАНХиГС при Президенте РФ](#)



[Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»](#)



[Региональное объединение работодателей «Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей»](#)

приглашают принять участие в работе Всероссийской (национальной) научно-практической конференции «Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада», которая состоится 14-15 ноября 2019 г., в г. Нижний Новгород.

Место проведения конференции: г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23, корп. 2, зал научных демонстраций, конференц-зал.

Материалы конференции будут изданы в печатном сборнике и размещены в электронной базе РИНЦ (публикация бесплатная). Участникам конференциям выдаётся сертификат докладчика.

Расходы, связанные с проездом и проживанием иногородних участников конференции, оплачиваются за счет командирующей стороны.

Цель конференции — расширение научного взаимодействия между российскими исследователями проблематики психологии менеджмента, управления персоналом и социального проектирования, осмысление новых вызовов психологической науке и перспектив дальнейшего развития управленческой психологии, связанных с изменением технологического уклада, укрепление связей между наукой и практикой управления.

Основные направления работы конференции

1. Актуальные проблемы психологии труда, управления и организационной психологии в условиях перехода к индустрии 4.0.
2. Социальное проектирование: междисциплинарный подход.
3. Психофизиологические исследования в условиях перехода к индустрии 4.0
4. Возрастные и гендерные проявления в трудовой деятельности.
5. Клиент-ориентированность как основной вектор современного развития бизнеса.
6. Развитие управления персоналом в современных условиях.
7. История психологии труда и управления персоналом.
8. Научный дебют: доклады молодых учёных и студентов.
9. Мастер-классы «Проектирование социального бизнеса».

Круглый стол с участием представителей служб персонала предприятий и кадровых агентств **«Подготовка современного специалиста в сфере управления персоналом: ожидания, новые стандарты, возможности и ограничения».**

Круглый стол с участием представителей бизнеса **«Организационный психолог: запросы практики и основные векторы подготовки».**

Круглый стол с участием представителей делового сообщества **«Перспективы развития социального предпринимательства в России с учётом внесения изменений в Федеральное законодательство».**

Сроки регистрации на конференцию и отправки материалов для публикации в сборнике РИНЦ до 30 июня 2019 г. Зарегистрироваться на конференцию Вы можете онлайн <https://forms.gle/ahgxnud8JHb5ZXAc9>, либо прислав по электронной почте pmdep@fsn.unn.ru заполненную форму:

ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ В КОНФЕРЕНЦИИ

Фамилия, имя, отчество (полностью)	
Ученая степень, звание, должность	
ФИО (полностью) и e-mail научного руководителя (для студентов)	
Место работы	
E-mail	
Телефоны	
Планируете ли личное участие в работе конференции	
Нуждается ли в бронировании гостиницы, на какой срок	
Тема выступления	

Материалы* для сборника *отправляются* по тому же электронному адресу: pmdep@fsn.unn.ru

При возникновении вопросов можно обращаться в оргкомитет конференции: pmdep@fsn.unn.ru (Захарова Людмила Николаевна +79038477677, Махалин Андрей Игоревич +79202506792), prokhorova@fsn.unn.ru (Прохорова Мария Вячеславовна).

Требования к оформлению материалов конференции

1	Объём материалов	До 5 страниц А4
2	Оформление материалов	MS Word (doc, docx, rtf); Times New Roman, кегль 14; все поля — 2,0; интервал — 1,5; абзац — 1,25
3	«Шапка» статьи	Название статьи (жирным шрифтом), инициалы, фамилия (жирным шрифтом), название вуза, организации (жирным шрифтом), аннотация текста и ключевые слова на русском и английском языках
4	Аннотация	До 50 слов, отделяется от основного текста одной строкой
5	Ключевые слова	До 10 слов или словосочетаний
6	Литературные источники	В тексте приводятся в квадратных скобках (например: [1], [1–5; 9]) В списке литературы расставляются в порядке их упоминания в тексте
7	Рецензирование	Оргкомитет проводит отбор представляемых для публикации материалов на основе их рецензирования и проверки на плагиат

Состав Организационного комитета

по проведению Всероссийской научно-практической конференции
«Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях
изменения технологического уклада»

14-15 ноября 2019 г.,
г. Нижний Новгород, НИУ ННГУ им. Н. И. Лобачевского

Казанцев Виктор Борисович	проректор по научной работе Нижегородского госуниверситета им. Н. И. Лобачевского, председатель оргкомитета
Захарова Людмила Николаевна	зав. каф. психологии управления ФСН ННГУ им. Н. И. Лобачевского, зам. председателя оргкомитета
Голубин Роман Викторович	декан факультета социальных наук ННГУ им. Н. И. Лобачевского
Авралев Никита Владимирович	проректор по связям с общественностью Нижегородского госуниверситета им. Н. И. Лобачевского
Аносов Александр Витальевич	заместитель генерального директора «Объединение работодателей «Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей»
Вакуленко Руслан Яковлевич	профессор кафедры психологии управления
Горохов Сергей Владимирович	технический директор Нижегородского университетского центра Интернет
Исакова Инна Александровна	зам. декана ФСН по научной работе
Кожанова Ирина Викторовна	проректор по учебной работе Приволжского института повышения квалификации ФНС России
Коробейникова Елена Владимировна	зам. начальника службы — начальник отдела по работе с персоналом АО «ФНПЦ «ННИИРТ»
Махлай Светлана Николаевна	начальник управления информатизации ННГУ им. Н. И. Лобачевского
Неверов Александр Николаевич	директор Центра психолого-экономических исследований, ПИУ имени П. А. Столыпина — филиала РАНХиГС при Президенте РФ
Полевая София Александровна	зав. каф. психофизиологии, ФСН, ННГУ им. Н. И. Лобачевского
Рогозян Юлия Евгеньевна	региональный представитель Фонда региональных социальных программ «Наше будущее», Член общественного совета Центра инноваций социальной сферы Нижегородской области.
Сайгин Вадим Викторович	первый проректор, проректор по экономическому и инновационному развитию ННГУ им. Н. И. Лобачевского
Сидоренков Андрей Владимирович	зав. каф. психологии управления, Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону
Стоюхина Наталья Юрьевна	доцент кафедры психологии управления ФСН, ННГУ им. Н. И. Лобачевского



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций про организационную приверженность

Информация приводится по данным реферативной базы *Web of Science* компании *Thomson Reuters*. Поиск производился по запросу «*organizational commitment*» в темах англоязычных публикаций в рамках областей: управление персоналом, организационная психология, прикладная психология. В графе «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в *Web of Science* за всё время её существования. Данные о количестве цитирований собраны 19.06.2019.

Ключевые слова: организационная приверженность; библиометрия; цитирование.

20 самых цитируемых публикаций про организационную приверженность

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. <i>Journal of vocational behavior</i> , 14(2), 224–247.	2854
2.	Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. <i>Psychological bulletin</i> , 108(2), 171–194.	2247
3.	Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. <i>Journal of management</i> , 17(3), 601–617.	2008
4.	Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. <i>Journal of applied psychology</i> , 59(5), 603–609.	1952
5.	O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. <i>Journal of applied psychology</i> , 71(3), 492–499.	1415
6.	Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. <i>Personnel psychology</i> , 46(2), 259–293.	1218
7.	Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. <i>Journal of occupational psychology</i> , 53(1), 39–52.	930
8.	Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. <i>Administrative science quarterly</i> , 22, 46–56.	802
9.	Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. <i>Journal of applied psychology</i> , 69(3), 372–378.	766
10.	Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. <i>Administrative science quarterly</i> , 19, 533–546.	673
11.	Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. <i>Academy of management review</i> , 10(3), 465–476.	622

12.	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.	550
13.	Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 25(8), 951–968.	491
14.	Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. <i>Administrative science quarterly</i> , 26(1), 1–14.	453
15.	Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 23(3), 257–266.	408
16.	Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. <i>Administrative science quarterly</i> , 17(4), 555–573.	372
17.	Brooke, P. P., Russell, D. W., Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. <i>Journal of applied psychology</i> , 73(2), 139–145.	371
18.	Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. <i>Academy of management journal</i> , 27(1), 95–112.	365
19.	Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 18(10), 1701–1719.	348
20.	Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. <i>Administrative science quarterly</i> , 33(1), 61–81.	334

20 наиболее свежих публикаций про организационную приверженность

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 34(3), 321–336.	0
2.	Basit, A. A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. <i>Personnel Review</i> , 48(3), 644–658.	0
3.	Brown, O., Paz-Aparicio, C., Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 40(2), 230–258.	0
4.	Geisler, M., Berthelsen, H., Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. <i>Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance</i> , 43, 1–15.	1
5.	Glazer, S., Mahoney, A. C., Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 51(1), 1–12.	0
6.	Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 27(2), 193–202.	0
7.	Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. <i>Cogent Business & Management</i> , 6(1), 1608668.	0
8.	Kim, S., Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 30(2), 251–275.	11
9.	Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 23(3), 489–507.	0
10.	Mousa, M., Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. <i>Journal of Management Development</i> , 38(3), 208–224.	0

11. Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: a critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188–218. 0
12. Redondo, R., Sparrow, P., Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. 0
13. Sunyoto, Y., Sulistiyo, H. (2019). Locus of Control, Dysfunctional Audit Behavior, and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Calitatea*, 20(170), 19–24. 0
14. Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., Ayed, A. K. B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 264–281. 0
15. Yao, T., Qiu, Q., Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. 7
16. Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. 0
17. Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *Frontiers in psychology*, 9, 2069. 2
18. Han, S. L., Shim, H. S., Choi, W. J. (2018). The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment. *Frontiers in psychology*, 9, 24–73. 0
19. Li, L., Zhu, Y., Park, C. (2018). Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909–1922. 0
20. Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637–647. 2



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles about organizational commitment

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles about organizational commitment have been collected from the Web of Science database. All publications have been found in the interdisciplinary fields of psychology. The search was performed on the query “organizational commitment” in the themes of English-speaking publications within the following areas: management, applied psychology, organizational and occupational psychology. All data act trivial at the time June 19, 2019.

Keywords: organizational commitment; bibliometrics; citation.

20 most cited articles about organizational commitment

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. <i>Journal of vocational behavior</i> , 14(2), 224–247.	2854
2.	Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. <i>Psychological bulletin</i> , 108(2), 171–194.	2247
3.	Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. <i>Journal of management</i> , 17(3), 601–617.	2008
4.	Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. <i>Journal of applied psychology</i> , 59(5), 603–609.	1952
5.	O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. <i>Journal of applied psychology</i> , 71(3), 492–499.	1415
6.	Tett, R. P., Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. <i>Personnel psychology</i> , 46(2), 259–293.	1218
7.	Cook, J., Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. <i>Journal of occupational psychology</i> , 53(1), 39–52.	930
8.	Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. <i>Administrative science quarterly</i> , 22, 46–56.	802
9.	Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. <i>Journal of applied psychology</i> , 69(3), 372–378.	766
10.	Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. <i>Administrative science quarterly</i> , 19, 533–546.	673
11.	Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. <i>Academy of management review</i> , 10(3), 465–476.	622

12.	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.	550
13.	Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 25(8), 951–968.	491
14.	Angle, H. L., Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. <i>Administrative science quarterly</i> , 26(1), 1–14.	453
15.	Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 23(3), 257–266.	408
16.	Hrebiniak, L. G., Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. <i>Administrative science quarterly</i> , 17(4), 555–573.	372
17.	Brooke, P. P., Russell, D. W., Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. <i>Journal of applied psychology</i> , 73(2), 139–145.	371
18.	Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. <i>Academy of management journal</i> , 27(1), 95–112.	365
19.	Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 18(10), 1701–1719.	348
20.	Glisson, C., Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. <i>Administrative science quarterly</i> , 33(1), 61–81.	334

20 most recent articles about organizational commitment

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Abdelmoteleb, S. A. (2019). A new look at the relationship between job stress and organizational commitment: A three-wave longitudinal study. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 34(3), 321–336.	0
2.	Basit, A. A. (2019). Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement. <i>Personnel Review</i> , 48(3), 644–658.	0
3.	Brown, O., Paz-Aparicio, C., Revilla, A. J. (2019). Leader's communication style, LMX and organizational commitment: A study of employee perceptions in Peru. <i>Leadership & Organization Development Journal</i> , 40(2), 230–258.	0
4.	Geisler, M., Berthelsen, H., Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. <i>Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance</i> , 43, 1–15.	1
5.	Glazer, S., Mahoney, A. C., Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 51(1), 1–12.	0
6.	Grabowski, D., Chudzicka-Czupala, A., Chrupala-Pniak, M., Mello, A. L., Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules?. <i>International Journal of Selection and Assessment</i> , 27(2), 193–202.	0
7.	Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. <i>Cogent Business & Management</i> , 6(1), 1608668.	0
8.	Kim, S., Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 30(2), 251–275.	11
9.	Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 23(3), 489–507.	0
10.	Mousa, M., Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. <i>Journal of Management Development</i> , 38(3), 208–224.	0

11. Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: a critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188–218. 0
12. Redondo, R., Sparrow, P., Hernández-Lechuga, G. (2019). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–24. 0
13. Sunyoto, Y., Sulistiyo, H. (2019). Locus of Control, Dysfunctional Audit Behavior, and the Mediating Role of Organizational Commitment. *Calitatea*, 20(170), 19–24. 0
14. Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., Ayed, A. K. B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 264–281. 0
15. Yao, T., Qiu, Q., Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1–8. 7
16. Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. 0
17. Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., Vecina, M. L. (2018). Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations. *Frontiers in psychology*, 9, 2069. 2
18. Han, S. L., Shim, H. S., Choi, W. J. (2018). The Effect of Emotional Labor of College Administrative Service Workers on Job Attitudes-Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment. *Frontiers in psychology*, 9, 24–73. 0
19. Li, L., Zhu, Y., Park, C. (2018). Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1909–1922. 0
20. Steffens, N. K., Fonseca, M. A., Ryan, M. K., Rink, F. A., Stoker, J. I., Pieterse, A. N. (2018). How feedback about leadership potential impacts ambition, organizational commitment, and performance. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 637–647. 2