



Инновационная и бюрократическая организационные культуры как факторы проактивности членов организации

АБРАМОВА Ольга Александровна

ТАТАРКО Александр Николаевич

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

Аннотация. Проактивность как инициативное поведение сотрудников — желаемый атрибут современной организации, стремящейся к инновационности и готовой к постоянным вызовам технологического общества. Проактивность на индивидуальном и организационном уровнях характеризуется установками сотрудников на трансформацию, полезную активность, долгосрочное планирование и инициативу, что приближает организацию к инновационной. *Цель исследования* — выявить отношения между воспринимаемой организационной культурой и проактивностью. Наша гипотеза состоит в наличии позитивной связи инновационной организационной культуры и проактивности через медиаторы: инновационную самоэффективность и автономию. Важность инновационной культуры для проактивности иллюстрирует гипотеза об отрицательном непрямом эффекте бюрократической культуры на проактивность через те же медиаторы. Нестандартный подход авторов — исследовать характеристики организации, полезные для инноваций, через восприятие студентами своей деятельности в университете. Такая идея вызвана сходством критериев современной, постоянно обучающейся, инновационной организации с характеристиками университета нового формата — с проектными работами, академической мобильностью и конкурентной средой. *Результаты.* В результате регрессионный анализ в медиационной модели с участием 191 студента с разных факультетов университета показал значимый не прямой эффект инновационной организационной культуры на личностную и организационную проактивность через инновационную самоэффективность. Бюрократическая культура, напротив, не имела косвенного отрицательного воздействия на оба уровня воспринимаемой проактивности. Дополнительный анализ выявил прямые связи между инновационной / бюрократической организационной культурой и автономией: инновационная культура — положительную прямую связь с автономией, а бюрократическая культура — отрицательную прямую связь. Таким образом, можно говорить о пользе инновационной организационной культуры для личностной проактивности и проактивности индивида как представителя организации при условии поддержания высокой инновационной самоэффективности индивида — его веры в свои способности создавать инновации. *Практическая ценность.* В практическом плане исследование вносит вклад в один из сценариев будущего инновационной организации, нацеленной на обучение, самостоятельность сотрудников и уменьшение иерархичности в организационной структуре, а также использует в дизайне исследования малоизученные в российской организационной психологии характеристики: проактивность и инновационную самоэффективность.

Ключевые слова: инновационная организация; инновации; проактивность; инновационная самоэффективность; автономия; организационная культура.

Введение

Цифровая экономика требует пересмотра старых моделей в организационной структуре компаний, менеджменте и системах поощрения. Мотивация через организационную культуру выглядит как вероятный вариант решения проблем переходного периода на пути к инновационности компаний для нового уровня развития экономики. Человеко-ориентированные системы управления описаны в организационной психологии (McGregor, 1957; Cameron, Quinn, 1999; Schein, 1996) и функционируют в ряде современных компаний (Mail.ru group, Google, Yandex и другие). Организация стала живым организмом, развивающимся через таланты и личные способности людей (*soft skills*), где обе стороны в равной мере — и компания, и сотрудники — проверяют друг друга на совпадение взглядов и целей. При этом сотрудники стремятся влиять на ценности и стратегию развития компании по собственной инициативе, проявляя полезную активность на индивидуальном и организационном уровнях. Помимо эффективности результатов сотрудники ищут возможность реализовывать свои личные интересы, способности и мечты (Беннис, 2006). Современная культура инноваций становится гибче, независимее, с интеграцией работы в личную жизнь сотрудников (например, виртуальные команды, удалённая работа из дома), но при этом, требует повышения ответственности сотрудников и их умения выполнять более сложные задачи. Решение лежит в правильном балансе свободы, знаний и норм организации, который призвана найти организационная психология.

При фокусе на инновации изменяются модели управления компаниями с целью мотивировать талантливых сотрудников и завоёвывать их лояльность. В связи с этим задача руководства — изменение инструментов контроля за членами организации с помощью неформальных подходов — через ценности корпоративной культуры, но не навязанные сотрудникам, а созданные для них, а лучше ими самими, через вовлечение – подталкивание (*nudging*) (Thaler et al., 2010) и ролевые модели поведения неформальных и формальных лидеров в организации (*role-model behavior*) (Yaffe, Kark, 2011). Высокообразованность сотрудников, открытость к обучению, доступ к информации, географическая и профессиональная мобильности приводят к важной составляющей инновационной культуры на рабочем месте — автономии. Автономия, в свою очередь, строится на внутренней мотивации внешними инструментами компании и самомотивации (Deci, Ryan, 1985). К внешним инструментам можно отнести специфические характеристики организационной культуры — такие как инновационность или бюрократичность. Автономия на работе при оценке самими сотрудниками — самоощущение свободы в принятии решений — становится ближе к индивидуальному уровню характеристик и вызывает закономерный интерес наряду со специфической самоэффективностью — например, творческой и инновационной. Такая модель эффективна в периоды изменений при взятии членами организации большей ответственности за результаты своей деятельности.

Другим аспектом эффективности инновационной компании является вовлечённость и активность сотрудников. Инновационная деятельность в организации в периоды цифровизации экономики и трансформации бизнес-процессов предполагает быструю адаптацию к новым реалиям технологического общества, а значит, деятельность сотрудников с чётким планированием пути достижения целей и предотвращением нежелательных векторов развития. Базисом для реализации инновационных задач может стать проактивное поведение сотрудников.

Человек в периоды социальных изменений склонен менять своё поведение в двух направлениях: становиться пассивным перед страхом неопределённости или активизироваться под влиянием обстоятельств. Э. Дюркгейм выявил аномию общества в период трансформаций как повторяющийся феномен, проявляющийся в нежелании действовать, потере интереса к жизни и нехватке структуры и норм для принятия решения об активизации. Вера в собственные способности преодолеть трудности переходного периода падает, что приводит к депрессии и апатии (Дюркгейм, 1956). Второй путь, на котором человек выбирает действие в ответ на новые обстоятельства, может выражаться в двух поведенческих стилях: реактивном или проактивном (Егорова, 2017). Реактивное поведение — активность в ответ на изменения в жизни, вызванная высоким уровнем стресса и страхом потенциальной потери, — вызывает состояние, в котором риск бездействия (пассивного поведения) оценивается как более опасный с точки зрения возможных последствий, нежели риск активных действий, и субъект принимает решение действовать, направляемый неконструктивными моделями поведения и негативной внешней мотивацией. Человек нарушает привычную склонность сохранять *status quo*, ведь результат перестает быть прогнозируемым (Kahneman et al, 1991). В свою очередь, проактивное поведение, по мнению ряда авторов, — наиболее здоровый ответ на изменения. В таких случаях позитивная, внутренняя мотивация позволяет предвидеть возможные варианты развития событий и подготовиться к ним. Низкий уровень стресса, уверенность в собственных возможностях, ощущение контроля позволяют вернее оценивать ситуацию, предвидеть ошибки и иметь запас времени на осуществление планируемых действий (Griffin et al., 2007).

Основные понятия

Проактивность личности — индивидуальная склонность бросать вызов устоявшемуся положению вещей, самостоятельно инициировать перемены, менять ситуацию, фокусируясь на будущем (Bateman, Crant, 1993; Bindl, Parker, 2010; Grant, Ashford, 2008).

Проактивность члена организации — активное, самостоятельно инициируемое поведение члена организации, нацеленное на положительные изменения в организации с фокусом на будущее (Grant, Ashford, 2008; Parker et al., 2010; Griffin et al., 2007).

Инновационная организационная культура — набор представлений сотрудников о рабочей среде в организации, где поощряется риск, осуществляется ресурсная поддержка новых идей и обеспечивается необходимая атмосфера для творческого подхода в решении задач (Scott, Bruce, 1994)

Бюрократическая организационная культура — набор представлений сотрудников о рабочей среде в организации, где превалирует контроль, строгая иерархия в принятии решений, чёткое разделение ответственности (Wallach, 1983).

Инновационная самоэффективность — вера в свои способности выполнять задачи, необходимые для создания инноваций (Gerber et al., 2012).

Автономия члена организации — степень свободы, в которой сотруднику позволено решать, как планировать свои рабочие задачи и как их выполнять (Hackman, Oldham, 1975; Parker et al., 2001).

Теоретические основы исследования

Проактивность в качестве изучаемого психологического концепта берет начало в гуманистической психологии, воспринимающей человека как единое целое, сложный и совершен-

ный механизм, способный к саморегуляции и оздоровлению при создании благоприятных условий и свободы выбора (Франкл, 1959). Такой подход позволяет назвать проактивность одной из форм надситуационной (неадаптивной) активности, описанной В. А. Петровским: человек способен «подниматься над ситуацией», раздвигая индивидуальные и ситуационные рамки, ограничивающие творческую самореализацию и поиск себя. Ставя сверхзадачи, избыточные по отношению к уровню необходимости, индивид мотивирован потребностью самореализации, расширения собственного Я, поиском альтернативных путей развития, вызовов себе и окружающим. Одним из факторов неадаптивной активности становится принятие неопределенности или стремление к ней, поиск новизны (Петровский, 1976; 2010). Такая деятельность требует от человека способности брать ответственность за решения и мыслить нестандартно, справляясь с внутренними и внешними противоречиями. Другой близкий конструкт — «сверхнормативная деятельность человека» — описывается Р. С. Немовым как выражение жизненной позиции, выход за рамки принятых и поддерживаемых норм ради более высоких целей и убеждений, при этом, поставленные амбициозные цели не противоречат принятым нормам, а поднимают их на следующий уровень воплощения (Немов, 1995).

Проактивность как форма «здорового» и эффективного поведения человека представляется желаемой поведенческой стратегией сотрудника в исследованиях организационного поведения (Crant, 2000; Parker et al., 2006, Seibert et al., 2001). Одной из предпосылок проактивности является интернальность — внутренний локус контроля индивида (Rotter, 1966). Взятие личной ответственности за происходящее способствует самоэффективности и поддерживает желание человека действовать, выходя за рамки требуемого. Интернальность характеризуется внутренней уверенностью человека в положительном исходе самостоятельных активных действий (Ng et al., 2006).

В организационной психологии проактивное поведение пересекается с гражданским поведением в организации (*organizational citizenship behavior*), в частности, если сотрудник нацелен на инициирование изменений в организации. Гражданское поведение в организации проявляется в превышении своих функциональных обязанностей по собственной инициативе, без определенного материального вознаграждения, что характерно и для проактивного поведения (Organ, 1988, Organ et al., 2006)). Отличие возникает в более широком перечне разновидностей гражданского поведения, включающего не только стремление к переменам, но и деятельность по сохранению установленного порядка и *status quo* в организации (Гулевич, 2013). Кроме того, организационное гражданское поведение характеризуется не только добровольным вовлечением сотрудника в организационную активность, но и обязательной самоидентификацией с организацией (Organ et al., 2006), что в исследовании организационной проактивности не является обязательным критерием.

Часть авторов противопоставляет проактивное поведение — адаптивному поведению, как ответной реакции на изменения в условиях неопределённости в организации. При адаптивном поведении сотрудники приспосабливаются к новым правилам, членам команды, контексту (Bateman, Crant, 1983; Crant, 2000). Неопределённость и изменения — неотъемлемые характеристики инновационной культуры, и несмотря на рассмотрение адаптивности как возможной положительной реакции на изменения (Strauss et al., 2013), проактивное поведение ведёт к большей эффективности и успешности организации, так как проактивные сотрудники мотивированы достигать целей организации, они ставят новые задачи и ускоряют рост компании и её эффективность (Bindl, Parker, 2010). Поэтому, адаптивность в свете фокуса данного исследования на инновации, не является интересующей нас стратегией поведения в организации.

Проактивные действия в организации включают несколько стадий: ожидание будущих действий, планирование, действие с целью оказания влияния на ситуацию (Grant, Ashford, 2008). Акцент при этом лежит на важности наличия цели у носителя проактивности оказывать влияние на себя и окружающую среду. Это отличает проактивность от ин-ролевого и экстра-ролевого поведения (Grant, Ashford, 2008). Рабочее проактивное поведение описано Ш. Паркер с коллегами через четыре составляющие: предотвращение проблем, создание инноваций, способность заявлять о себе и своих планах, взятие ответственности за результаты (Parker et al., 2006; Parker, Collins, 2010).

М. Гриффин с коллегами разделяют проактивность на рабочем месте на личностную проактивность, проактивность индивида как члена команды и проактивность индивида как представителя организации (Griffin et al., 2007). Личностная проактивность — относительно стабильная тенденция человека менять окружающую реальность, реализуя личные задачи, в то время как проактивность в команде и в организации зависят от групповых целей и направлены на повышение эффективности в команде или организации. М. Фриз и Д. Фей рассматривают личностную проактивность как личную инициативу (*personal initiative*) — рабочее поведение, самостоятельно иницилируемое, проактивное и способное преодолеть препятствия для достижения цели (Frese et al., 1997; Frese, Fey, 2001). Все три аспекта личностной инициативы как вида проактивности сосуществуют и нацелены на будущее. Успешное преодоление препятствий на пути к цели предполагает умение анализировать информацию, искать обратную связь, справляться с неопределённостью и иметь запасной план на случай неудачи (Frese, Fey, 2001).

Исследования связи проактивности с личностными и организационными характеристиками за последние 25 лет показывает воспроизводимые результаты. Проактивность взаимосвязана с удовлетворённостью работой. Удовлетворённые своей работой сотрудники способны длительное время поддерживать проактивность (Strauss et al., 2015), возможно потому, что активные люди, как правило, сами создают условия, более благоприятные для личного успеха на работе (Li et al., 2010), и их инициатива приводит к предложению идей для улучшения рабочих процессов, развитию новых навыков (Seibert et al., 2001). Проактивность — положительный фактор для инноваций в организации: полезная активность и инициативность сотрудников приводит к новым оригинальным решениям, а долгосрочная перспектива и умение преодолевать препятствия помогает воплощать задуманное (Parker, 1998; Escrig-Tena et al., 2018). Положительная связь личностной проактивности с инновациями и инициативой в карьере показана среди сотрудников в двухлетнем лонгитюдном исследовании (Seibert et al., 2006), выявлено позитивное воздействие проактивности на карьерные возможности респондентов в будущем (Seibert et al., 2001).

Доверие и автономия на рабочем месте выступают как предикторы проактивного поведения (Parker et al., 2006). Выявлены положительные эффекты воздействия трансформационного лидерства, расширенной роли самоэффективности и автономии на работе на проактивное поведение (Den Hartog, Belschak, 2012). Лидерское поведение имеет связь с проактивностью на работе и в других исследованиях: так, высокая проактивность сотрудников положительно связана с трансформационным лидерством (Bateman, Crant, 1983; Strauss et al., 2009), а личностная проактивность через аффективное доверие успешно воздействует на лидерство, наделяющее полномочиями (*empowering leadership*) (Han et al., 2019). Трансформационное лидерство также показывает связь с вовлечением в работу и с проактивностью как личной инициативой (Schmitt et al., 2016).

Современные российские исследования чаще рассматривают проактивность как противоположную сторону реактивного поведения — неспособность индивидуума планировать

свою деятельность заранее и склонность к решению проблем в последний момент под гнѐтом обстоятельств и внешней мотивации (Егорова, 2017) или как разновидность экстра-ролевого поведения при психологических расстройствах в клинической психологии, когда пациент сверхактивен в силу повышенной тревожности и избытка энергии. В организационной психологии у российских исследователей проактивное поведение пока не вызывает стабильно высокого интереса, хотя связь проактивного поведения с креативностью и инновациями отмечается. Так, проактивное управление инновационными проектами демонстрирует эффективность в условиях высокого темпа работы, неопределѐнности и минимизации рисков (Зубков, 2017). В образовательных учреждениях выявлено влияние проактивности на академические показатели и успешность студентов в учебном процессе наряду с жизнестойкостью и самоэффективностью. Эти черты формируют необходимый базис самодетерминации студентов и выступают условием психологически комфортной среды в образовательной организации (Ерзин и Епанчинцева, 2016).

Организационная культура

Организационная культура в структуре, предложенной Э. Шайном (артефакты; ценности, убеждения и базовые предположения) различаются по степени глубины и осознания сотрудниками (Schein, 1985). То, как сотрудники воспринимают и оценивают организационную среду, во многом определяет их поведение. Интерпретация событий и наблюдений сотрудниками и степень понимания и принятия проявлений организационной культуры определяют её успешность. Е. Уоллак считает, что организационная культура может быть в разной степени одновременно комбинацией трёх типов — бюрократического, инновационного и поддерживающего (Wallach, 1983). Бюрократическая и инновационная культуры носят противоположные признаки. Инновационная организационная культура — творческая, предпринимательская, бросающая вызовы среда, рискованная. Бюрократическая организационная культура — контролирующая, авторитарная, с централизованной властью и строгой иерархией, с чѐтким регламентом зон ответственности (Wallach, 1983; Cameron, Quinn, 2006). Несмотря на различные классификации типов организационной культуры, подход Е. Уоллак имеет явную практическую ориентацию и активно используется при оценке таких ярко выраженных характеристик, зачастую противоположных, как, например, инновационность и бюрократичность. Наше исследование ставит целью изучить эффекты инновационной организационной культуры. А бюрократическая культура выбрана в большей степени как иллюстрация для сравнительного анализа.

Организационная культура как предиктор проактивного поведения предложена М. Грантом (Grant, 2000). В дальнейшем эмпирически подтверждена положительная связь ряда характеристик организационной среды с проактивностью. Ш. К. Паркер с коллегами показывают, как уровень доверия сотрудников друг к другу повышает их рабочую проактивность (Parker et al., 2006). Проактивное поведение сотрудников может менять организационную среду, и даже формировать её (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Rudolph et al., 2017). Поддержка со стороны лидеров (доступность лидеров, поощрение и невмешательство), обеспечивающее чувство безопасности сотрудников, положительно воздействует на проактивное поведение сотрудников, повышая их самоэффективность расширения роли (*role-breadth self-efficacy*) и автономной мотивации (Wu, Parker, 2017). Мы связываем проактивные характеристики людей на работе с организационной культурой, играющей существенную роль в актуализации стиля поведения сотрудников. Устойчивые нормы и традиции, принятые в организационной среде, усиливают или снижают желание и способность к активным действиям.

Самоэффективность

Самоэффективность сотрудников в организации понимается как внутренняя мотивация и вера в себя для успешного выполнения задач (Bandura, 1997). Творческая самоэффективность сотрудников взаимосвязана с контекстуальными факторами, получая одобрение или неодобрение культурной среды на уровне норм и ценностей компании и, в зависимости от полученной оценки, — расцветая, то есть усиливая уверенность в возможности творческого поведения, или снижая уверенность и намерение действовать креативно (Tierney, Farmer, 2011). Новый концепт специфической самоэффективности — «инновационной самоэффективности» — предложен Э. Гербер и долгое время не привлекал внимание исследователей (Gerber et al., 2012). В 2017 г. появляется новая шкала, разработанная в Стэнфорде (Schar et al., 2017). Проактивность широко рассматривается в положительной связи с самоэффективностью расширения роли сотрудников (Parker et al., 2006; Strauss et al., 2009), но влияние инновационной самоэффективности на проактивность не исследовалось, и поэтому вызывает интерес.

Автономия

Автономия сотрудника (*job-autonomy*) является необходимым условием поддерживающего мотивационного процесса в организации: внутренняя мотивация предпочтительнее внешней для повышения эффективности и удовлетворённости сотрудников (Deci, Ryan, 2000). Автономия как предиктор проактивного поведения (Parker et al., 2006) и необходимое условие появления мотивации для прохождения всех стадий проактивного поведения на рабочем месте описана исследователями в рамках базовых потребностей сотрудников в самодетерминации (Strauss, Parker, 2014). Самостоятельность инициирования проактивного поведения подразумевает наличие свободы у сотрудников действовать по своему усмотрению. В условиях высокой автономии сотрудники с большей вероятностью демонстрируют ряд активных действий, включая решение проблем и реализацию новых идей (Parker et al., 2006), что должно положительно сказываться на инновациях в компании.

Гипотезы

Интерес нашего исследования лежит в сфере поиска взаимосвязей типов организационной культуры с проактивным поведением сотрудников через высокий уровень автономии сотрудников и веру в собственную способность к инновационной деятельности (*innovation self-efficacy*), где инновационная деятельность рассматривается как следующий уровень проактивного поведения. Исследование сфокусировано на двух уровнях воспринимаемой проактивности сотрудников: личностной проактивности и проактивности на организационном уровне, исключая уровень групповой проактивности. Такое решение обусловлено тем, что при анализе проактивности члена команды, разделение на команды зачастую условно, и, даже при наличии строгой структуры, восприятие сотрудниками своей официальной команды может быть смещено в сторону неформальных связей и личных привязанностей в организации.

Дизайн данного исследования предполагает выбор респондентов из числа студентов университета из десяти департаментов НИУ ВШЭ для изучения поведения членов организации. Такой неоднозначный подход привлекателен для воплощения из-за активно меняющейся роли высших образовательных организаций в современной экономике. Университеты становятся ближе к компаниям-работодателям, создаются условия, повторяющие конкурентную среду коммерческих организаций (например, через рейтинги), с ранней инте-

грацией студентов в бизнес инновационных компаний, стажировки и принятие решений, наряду с сильной инфраструктурой для внеучебной активности. Студенты, в свою очередь, проявляют себя как активные агенты, влияющие на уровень инновационности образовательной организации (Вуй, Вагуч, 2010).

Ряд авторов считают, что университет может стать прототипом коммерческой организации будущего, готовой к изменениям и постоянному развитию (Friedman et al., 2005; Вуй, Вагуч, 2010). К тому же в стенах одного университета, несмотря на единые нормативные подходы, студенты имеют разную степень свободы и креативности. Так, экономические, технические факультеты предпочитают более структурированные организационные нормы и формализованный подход к оценке эффективности студентов, а факультеты дизайна, медиа, психологии, истории формируют среду с гибкой культурой, дающую возможность самовыражения и создания нового. Вследствие этого мы считаем изучение организационной культуры и проактивности на примере студентов — возможной и оправданной стратегией в рамках организационной психологии, где студент выступает активным создателем ценностей, культурных факторов в организации и может воздействовать на её будущее. Такой подход встречается и в исследованиях последних лет (например, Delle, Amadu, 2015).

Г1. Инновационная организационная культура имеет непрямую положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает инновационная самооэффективность.

Инновационная организационная культура побуждает людей к действию, активности в реализации своих идей, проактивному поведению. Согласно Е. Уоллак инновационная культура легитимизирует ценности компании, иницирующие инновационное поведение сотрудников: креативность, генерацию новых идей, готовность рисковать и брать ответственность за результаты (Wallach, 1983).

Наша гипотеза основывается на описании проактивного поведения как личной черты личности и проявления инициативы члена организации (Griffin et al., 2007). Таким образом, проактивность проявляется как устойчивая диспозиция личности и как действие. Ключевым фактором в этом проявлении является окружающая среда, поддерживающая инициативу человека и его веру в свои способности создавать инновации — инновационная самооэффективность.

Инновационная самооэффективность появилась вслед за креативной или творческой самооэффективностью (*creative self-efficacy*) (Tierney, Farmer, 2011). Она также является специфической разновидностью универсальной самооэффективности А. Бандуры — веры человека в собственные способности к выполнению задач (Bandura, 1997). Инновационная самооэффективность отличается от творческой самооэффективности уверенностью носителя не только предлагать новые, неординарные идеи, но и внедрять их внутри организации или выводить в виде нового продукта на внешний рынок, то есть воплощать задуманное (Gerber, 2011; Gerber et al., 2012). Мы полагаем, что инновационная культура через веру в свои способности к инновациям приводит к проактивности — полезной, качественной активности сотрудника или студента — важном условии для создания нового.

Г2. Инновационная организационная культура имеет непрямую положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает автономия.

Автономия на рабочем месте предполагает высокую степень свободы сотрудника в принятии решений о том, как планировать свою рабочую деятельность, как и в какие сроки выполнять поставленные задачи, какими способами и с кем. Свобода выбора сотрудника позволяет тренировать навыки принятия решений, увеличивая процент их верности,

способствует внутренней мотивации (Hackman, Oldham, 1975). Связь проактивного стиля поведения с автономией как потребностью человека в самостоятельном принятии решений в отношении себя на рабочем месте, обусловлена доминированием внутренней мотивации человека при планировании своей деятельности в организационном процессе (Deci, Ryan, 2000; Леонтьев, 2000). Е. Деси и Р. Райн определяют «внутреннюю мотивацию» как меру свободного выбора, она вовлекает сотрудников в выполнение работы без внешнего контроля и обещания вознаграждения (Deci, Ryan 1985). Созданная в рамках рабочего пространства инновационная организационная культура поддерживает творческую инициативу сотрудников, поощряет взвешенные риски ради создания новых подходов и продуктов, расширяет границы мышления сотрудников для выхода из зоны комфорта (Wallach, 1983). Генерация новых идей наиболее результативна при высокой автономии и высокой «самодетерминации» сотрудников в организации. «Самодетерминирование» предполагает «чувство свободы делать то, что интересно, персонально важно и жизнеутверждающе» при высоком уровне рефлексии (Deci, Ryan, 2000).

Таким образом, расширяется сфера возможностей и ответственности сотрудника. При удовлетворенности работой такая ответственность воспринимается сотрудниками положительно, а организационная культура становится носителем ценностей и правил поведения. Создание инноваций ускоряется при постоянной централизованной поддержке автономии сотрудников руководством компании (Gagne, Deci, 2005; Chirkov et al, 2011). При инновационной культуре с высокой степенью свободы в принятии решений внутренний локус контроля людей превалирует над внешним: сотрудники верят, что от их вклада зависит результат, они сами отвечают за возможность создания новых инициатив, берут ответственность. Поэтому сотрудники привыкают самостоятельно анализировать ситуацию, возможности и последствия принятых ими решений; не боятся действовать, пробовать новое; предлагают новаторские идеи и способы деятельности; активизируются без внешнего воздействия. Это наиболее выгодный для инновационной компании сценарий, где триггером становится внутренняя мотивация и автономия сотрудников в принятии рабочих решений. По этой причине индивидуальная автономия должна поддерживаться на организационном уровне (Chirkov, 2009; Chirkov et al., 2011), и инновационная культура — удобный инструмент для этого. Организационная культура, нацеленная на инновации, положительно воздействует на проактивность — желание сотрудников планировать сценарии поведения заранее, создавать необходимые возможности, продумывать риски, проявлять инициативу, что выражается в актуализации проактивных личностных характеристик и в проактивном поведении на уровне членов организации.

ГЗ. Бюрократическая организационная культура имеет непрямую отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает инновационная самооэффективность.

Иерархическая организация строится на централизованной системе управления и чётко прописанной ответственности всех членов структуры внутри компании. Вертикальное распределение власти является ключевой ценностью авторитарной бюрократической организационной культуры (Wallach, 1983; Cameron, Quinn, 2006). Она эффективна при нетворческих задачах, рутинных производственных процессах, где требуется высокая точность исполнения и повышенная безопасность. Наличие детализированных инструкций защищает сотрудников от ошибочных действий, снижает затрачиваемые когнитивные усилия при выборе решения, повышает предсказуемость и безопасность работы. В бюрократической культуре используется внешняя мотивация: каждый сотрудник знает, что его ожидает в результате предпринятых действий и выполнения или невыполнения плана работы — поощрение и вознаграждение или неодобрение и санкции (Deci, Ryan, 2000).

Такая прозрачность структуры создаёт предпосылки для использования только согласованного и ожидаемого рабочего поведения и не даёт возможности творческого, самостоятельно выбранного стиля работы, с реализацией иных способов выполнения поставленных задач. Так, сотрудники не склонны выходить за рамки целей, установленных руководителем, инициатива к большей активности не приветствуется, креативное решение задачи может принести бонусы, а может обернуться санкциями, — ценности бюрократической культуры стремятся к определённости и избеганию риска, что ограничивает проактивность сотрудников в поисках новых направлений приложения своих талантов. Так как культура — детерминированная, проактивные стили поведения сдерживаются и на индивидуальном, и на групповом уровнях. Повторяющиеся паттерны поведения и достигнутые показатели работы воспринимаются сотрудниками как наилучшая и желаемая в организации модель поведения, в то время как проактивность характеризуется вызовом для статус-кво, инициацией перемен, поиском лучших решений за границей существующих в компании (Bateman, Grant, 1993). Недостаток внутренней мотивации и излишняя регламентированность рабочей деятельности ведут к снижению веры сотрудников в свою самоэффективность в сфере творчества (Tierney, Farmer, 2011). Инновации негативно связаны с бюрократической культурой: для генерации новых идей требуется гибкость и навыки самостоятельного принятия решения сотрудниками, что не свойственно иерархичным культурам. Недостаток свободы в принятии решений может вести к неверию сотрудников в свои способности создавать инновации. Поэтому, бюрократическая организационная культура, снижая инновационную самоэффективность сотрудников, ограничивает их проактивность и желание искать новые формы и способы работы, улучшающие существующие.

Г4. Бюрократическая организационная культура имеет непрямую отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает автономия.

Вертикальные системы управления компаниями эффективны при необходимости повышенного контроля за сотрудниками, например, в случае их низкой квалификации или высокой опасности для жизни во время рабочего процесса. Но с повышением уровня образования и расширением навыков работы сотрудники становятся эффективнее, получая большую свободу на рабочем месте — автономию (Gagne, Deci, 2005). При достаточном уровне компетентности сфера самостоятельного принятия решения сотрудником по способам, срокам и методам выполнения задач должна расширяться (Deci, Ryan, 1987). Если этого не происходит, вместе с автономией уходит и внутренняя мотивация работать, а также падает удовлетворённость работой.

Сотрудники, чувствуя опасение со стороны компании делегировать им больше свободы на рабочем месте, теряют интерес к поиску лучших решений, планированию своего будущего в компании, инициированию положительных изменений. Предиктором снижения проактивности может стать иерархическая организационная культура, не дающая автономии.

Метод

Респонденты и процедура исследования

В исследовании использована «удобная» выборка отбора респондентов. Основную часть респондентов составляют студенты майнора¹ «Социальная психология» НИУ ВШЭ, обучающиеся на разных факультетах и направлениях. Ссылка на опрос была предложена к заполнению во время одной из лекций, не носила обязательный характер и не была связана с

¹ Двухгодичная дополнительная образовательная программа для студентов 3-4 курсов бакалавриата с тематикой по выбору.

внешним поощрением в виде дополнительных баллов. Анкеты были заполнены в режиме онлайн с использованием ссылки на платформу 1ka.se для проведения опросов. Все опросы представляют собой анкеты самоотчета. Более 60% студентов прошли опрос в аудитории.

В опросе участвовали 191 студент НИУ ВШЭ (Москва). 67% составляли женщины и 33% — мужчины. Средний возраст респондентов — 19 лет, возрастной разброс от 17 до 23 лет. В анкетах указана принадлежность респондентов к 10 направлениям обучения: экономика, математика, ИТ, искусствоведение, менеджмент, право, история, востоковедение, медиа, психология. Опросы проводились на русском языке.

Дизайн исследования

В нашей медиационной модели (Схема 1) присутствуют две независимые переменные (два типа организационной культуры: бюрократическая и инновационная), а также зависимые переменные (личностная проактивность и проактивность индивида как представителя организации). Организационная культура создает условия для проактивного поведения сотрудников / студентов через автономию на рабочем месте и инновационную самоэффективность — веру в собственные способности создавать инновации. Автономия и инновационная самоэффективность являются основными медиаторами культуры поддержки инноваций и проактивного поведения, необходимого организации для создания инноваций.

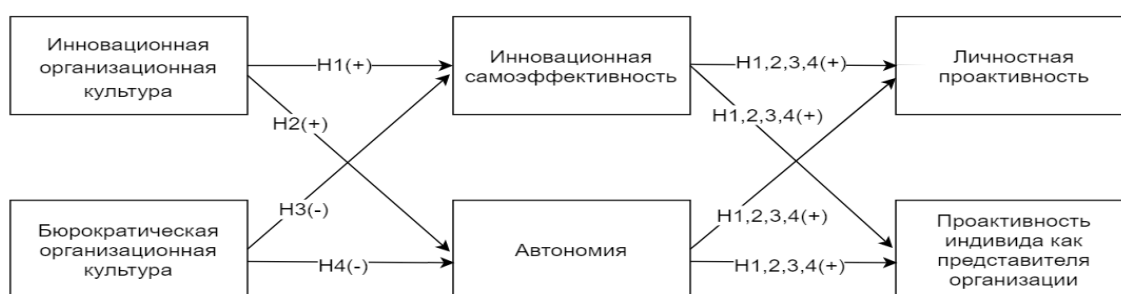


Рисунок 1. Медиационная модель исследования

Предложенная медиационная модель может быть рассмотрена как баланс необходимых компонентов, формирующих отношения посредничества между правильной средой и полезной активностью с сотрудников и студентов.

Переменные

Организационная культура (инновационная / бюрократическая)

В данном исследовании два типа организационной культуры мы измеряем с помощью шкал Индекса организационной культуры (*Organizational Culture Index, OCI*) (Wallach, 1983). Шкалы изначально включают три вида культуры: инновационную, бюрократическую и поддерживающую, в каждую входит по восемь вопросов. Мы измеряем два типа культуры и используем сокращённую версию Индекса организационной культуры по три вопроса на каждый тип, предложенную Х.-Ф. Чумгом с коллегами с α Кронбаха = .70 и выше (Chung et al., 2016). В результате двойного обратного перевода с английского русская версия теста имеет α Кронбаха = .60 для обоих типов культур. Утверждения в опросе оцениваются респондентами по пятибалльной шкале Р. Ликерта, где «1» — «абсолютно не согласен(-на)», а «5» — «полностью согласен(-на)». Примеры утверждений: «Моя организация всегда поощряет креативные подходы сотрудников» для оценки инновационной культуры, и «Моя организа-

ция следует строго установленным нормам и операционным процедурам» — для бюрократической.

Личностная проактивность

Личностная проактивность (Parker et al., 2006) оценивалась четырьмя пунктами с наивысшим значением α Кронбаха из оригинальной шкалы (Bateman, Crant, 1993) по аналогии с выбором измерительной шкалы (Parker et al., 2006), у которой $\alpha = .85$. Личностная проактивность оценивалась по пятибалльной шкале Ликерта, где: «1» — «полностью не согласен(-на)» ... «5» — «полностью согласен(-на)». Примеры утверждений: «Если я вижу что-то, что мне не нравится, я это исправляю» и «Если я верю в идею, никакое препятствие не помешает мне реализовать её». На нашей выборке в русской версии α Кронбаха составила .60.

Проактивность индивида как представителя организации

Проактивность индивида как представителя организации на групповом уровне мы оцениваем по шкале, предложенной М. Гриффином и коллегами (Griffin et al., 2007). Авторы предложили и валидировали шкалу личной инициативы сотрудников организации нести перемены, ориентированные на будущее организации. Коэффициент α Кронбаха в оригинальных исследованиях варьируется в разных выборках по трём пунктам измерения от .85 до .86. На нашей выборке в русской версии α Кронбаха составила .75. В рамках образовательной организации активность студентов во многом направлена именно на изменение условий жизнедеятельности университета во всех сферах. Примеры утверждений после вводного вопроса: «В какой степени вам было присуще указанное поведение за последние несколько недель? Ответ: от 1 («очень мало») до 5 («очень сильно»)». «Придумал(а) способы улучшения чего-либо и/или повышения эффективности в университете» и «Участвовал(а) в изменениях, помогающих повысить эффективность чего-либо в университете».

Инновационная самоэффективность

Инновационную эффективность мы оценивали с помощью сокращённого варианта шкалы Дж. Даеира и коллег, измеряющего инновационное поведение (*Innovative Behavior Scale, IBS*) (Dyer et al., 2008). Пятипунктная методика предложена М. Шаром и соавторами из Стэнфордского университета в 2017 г. (Schar et al., 2017). Каждый вопрос представляет одну из индивидуальных характеристик: умение задавать вопросы, экспериментирование, умение наблюдать, умение создавать сеть распространения идей, ассоциативное мышление. Утверждения оцениваются респондентами по семибалльной шкале Ликерта. Вводный вопрос: «Насколько вы чувствуете уверенность в своей способности выполнять каждое из указанных действий? Используйте для ответа следующую шкалу: «1» — «Не уверен(а)» ... «7» — «Полностью уверен(а)». Примеры шкал: «Выстраивать большую сеть контактов людей, с которыми можно взаимодействовать, чтобы узнавать и развивать идеи для новых проектов» (умение создавать сеть распространения идей) и «Соединять концепции и идеи, которые, на первый взгляд, кажутся несовместимыми» (ассоциативное мышление). Коэффициент α Кронбаха = .78 (Schar et al., 2017). В нашем исследовании в русской версии α Кронбаха = .73.

Автономия

Автономию мы измеряем с помощью классической шкалы из Диагностического обследования работы (*Job Diagnostic Survey*), разработанной Дж. Хакманом и Г. Олдхамом (Hackman, Oldham, 1975) и адаптированной Моргесоном с соавторами (Morgeson et al., 2005). Три вопроса в исследовании Ф. Моргесона и коллег показали α Кронбаха = .78. Мы адаптировали вопросы в русском переводе к университетской среде. Примеры утверждений, оцениваемых по шкале Лайкерта, где 1 = абсолютно не согласен(-на), а 5 = полностью согласен(-на): «У меня есть свобода в принятии решений о процессе моей учебе в университете» и «Как я обучаюсь

в университете, по сути, — под моей ответственностью”. В нашем исследовании в русской версии α Кронбаха = .72.

Статистический анализ

Проверка гипотез была проведена с помощью иерархического регрессионного анализа и структурное моделирование, чтобы найти связь между переменными. Было использовано программное обеспечение AMOS 21. В рамках медиационной модели мы интересовались, представлены ли медиаторы (инновационная самоэффективность и автономия) во взаимосвязи между типами организационной культуры и проактивностью. Кроме этого мы рассматривали возраст, пол и факультет респондентов в качестве контрольных переменных.

Результаты исследования

Описательная статистика показана в Таблице 1, где представлены средние значения, стандартные отклонения, α Кронбаха изучаемых переменных. Предполагаемая модель была оценена для проверки основных медиационных эффектов с помощью AMOS. Опосредованные, прямые, косвенные и суммарные эффекты оценивались с использованием иерархического регрессионного анализа. Коэффициенты пути структурной модели представлены в Таблице 2 и дают основание сделать выводы относительно наших гипотез.

Таблица 1. Основные показатели описательной статистики

Переменная	M	SD	α Кронбаха
Инновационная организационная культура	3.77	.55	.60
Бюрократическая организационная культура	3.15	.80	.60
Личностная проактивность	3.64	.55	.60
Проактивность индивида как представителя организации	2.17	.92	.75
Инновационная самоэффективность	4.85	1	.73
Автономия на рабочем месте	3.86	.83	.72

Оценка соответствия модели показывает, что все показатели подходят: $\chi^2 = 6.29$ ($df = 5$, $p = .28$), $CMIN/DF = 1.26$, $RMSEA = .037$ ($PCLOSE = .525$), $NFI = .95$, $CFI = .99$. Значения χ^2 , GFI обеспечивают точное представление отношений между переменными в предлагаемой модели. R^2 объясняет 20% дисперсии личностной проактивности и 8% проактивности индивида как представителя организации в модели.

Таблица 2. Стандартизированные прямые (β) и непрямые эффекты (R^2)

Предиктор	Иннов. само-эффективность	Автономия	Личностная проактивность			Проактивность индивида как представителя организации		
			Прямой	Непрямой	Полный	Прямой	Непрямой	Полный
Инновационная организационная культура	.26*	.41*	.10	.14*	.21*	-.01	.08*	.15*
Бюрократическая организационная культура	.13	-.22*	-	.04	-	-	.03	-
Инновац. самоэффективность	-	-	.44*	-	-	.28*	-	-
Автономия	-	-	.06	-	-	.02	-	-
R^2				.20			.08	

Примечание: * $p < .05$

Стандартизированные параметры, оценённые для модели, представлены на Схеме 2 и в Таблице 2. Коэффициенты пути — значимы ($p < .05$), за исключением связи бюрократиче-

ской организационной культуры и инновационной самооффективности, а также автономии и личностной проактивности и проактивности индивида как представителя организации.

В соответствии с прогнозами исследования инновационная организационная культура имеет непрямую положительную связь с личностной проактивностью ($\beta = .14, p < .01$) и проактивностью индивида как представителя организации ($\beta = .08, p = .01$) через инновационную самооффективность. Бюрократическая организационная культура не имеет непрямой связи с проактивностью: регрессионный эффект на инновационную самооффективность незначителен и незначим. При этом бюрократическая организационная культура имеет прямой отрицательный эффект на автономию студентов ($\beta = -.22, p < .01$). Инновационная организационная культура имеет прямую положительную связь с автономией студентов ($\beta = .41, p < .01$).



Рисунок 2. Результаты оценки стандартизированных регрессионных параметров модели (β)
Примечание: * $n = 191, p < .05$

Медиация в исследовании проверялась по алгоритму, предложенному Р. Бароном и Д. Кенни (Baron, Kenny, 1986). Для проверки значимости не прямых эффектов медиации использован тест Собея: медиация между инновационной организационной культурой и личностной проактивностью через инновационную самооффективность значима ($ST = 3.24, SE = .02, p < .01$); медиация между инновационной организационной культурой и проактивностью индивида как представителя организации через инновационную самооффективность также значима ($ST = 2.73, SE = .03, p < .01$) (Sobel, 1982). Результаты исследования в рамках проверки гипотез и получения дополнительных результатов представлены в Таблице 3.

Таблица 3. Результаты подтверждения гипотез исследования

№	Гипотеза	Результат
Г1	Инновационная организационная культура имеет непрямую положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает инновационная самооэф-фективность	Подтвердилась
Г2	Инновационная организационная культура имеет непрямую положительную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает автономия	Не подтвердилась
Г3	Бюрократическая организационная культура имеет непрямую отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает инновационная самооэф-фективность	Не подтвердилась
Г4	Бюрократическая организационная культура имеет непрямую отрицательную связь с личностной проактивностью и проактивностью индивида как представителя организации, медиатором выступает автономия	Не подтвердилась

Дополнительные результаты (1)	Инновационная организационная культура имеет прямую положительную связь с автономией
Дополнительные результаты (2)	Бюрократическая организационная культура имеет прямую отрицательную связь с автономией

Дискуссия

В нашем исследовании подтвердилась часть гипотез, касающихся проактивного поведения студентов в инновационной организационной культуре, но не подтвердились гипотезы, связанные с бюрократической организационной культурой. Результаты, подтверждающие верность гипотез, описывающих связь инновационной культуры с проактивностью, имеют определяющее значение для нашего исследования. Поддержка творческого мышления в организациях вкупе с умением планировать и воплощать новые идеи — базовое условие для выживания в эпоху цифровой трансформации общества и экспансивного развития технологий. Университеты призваны создавать культуру, приближенную к бизнес-среде, для теоретического и практического обучения студентов, соотнося свои образовательные программы с реальными задачами, стоящим перед студентами после получения образования.

Инновационная самоэффективность, как один из новых концептов в организационной психологии, отражает веру человека в свои способности к инновациям. При постоянных изменениях и высоком уровне неопределённости наряду с правильной средой мнение о своих способностях сотрудников и студентов — ключевое условие успеха инновационной компании. Авторы, предложившие новую переменную, включили её в свои исследования для более глубокого понимания процесса появления инноваций в организациях (Gerber et al., 2012; Schar et al., 2017), и в наших гипотезах её медиативная роль между инновационной культурой и проактивностью на двух уровнях предсказуемо подтвердилась. Инновационная организационная культура побуждает сотрудников / студентов к действию, активности в реализации своих идей, то есть проактивному поведению в своей профессиональной деятельности, для этого необходима вера в свои способности создавать инновации.

Автономия — одна из «классических» характеристик организации, связанных с внутренней мотивацией, творческим мышлением, готовностью к изменениям и удовлетворённостью работой (Hackman, Oldham, 1975; Deci, Ryan, 1985). В отношениях организационной культуры и проактивности как инициативном поведении автономия видится удачным посредником, позволяющим связать среду и полезное самостоятельное поведение сотрудников или студентов. Но в нашем исследовании такая опосредованная связь не подтвердилась. Автономия не стала медиатором организационной культуры и проактивности из-за незначимой связи автономии с проактивностью.

Причиной такого результата могут быть как отклонения, связанные с анализом восприятия автономии и проактивности респондентами с помощью самоотчёта, без дополнительного контроля понимания автономии респондентами, так и концептуальное расхождение, например, уровень автономии студентов в университете и их готовность в активном поведении могут быть не связаны: студенты могут активизироваться под влиянием других факторов, таких как личные установки, ценностные ориентиры, независимые от ощущения свободы в стенах университета. Вместе с тем организационная культура показала себя как устойчивый прямой предиктор автономии: инновационная культура положительно воздействует на автономию, а бюрократическая — отрицательно, что идёт в согласии с пониманием роли автономии в организационной культуре.

Бюрократическая организационная культура, выраженная в жёсткой структуре и чёткой системе внешней мотивации, была доминирующей на протяжении многих лет в России.

Такая система управления выработала особый ментальный паттерн поведения сотрудников — создание сильной внутренней неформальной культуры, с высокой степенью доверия для создания отношений в бизнесе и в общественной жизни. Университеты также поощряли иерархическую структуру в то время как студенты обходили нормы и устанавливали свои обычаи и неформальные правила, где царил большой уровень свободы, но не демонстрируемый публично (Томилин и др., 2018). Поэтому одной из возможных причин отсутствия опосредованной негативной связи между бюрократической культурой и проактивностью через автономию и инновационную самоэффективность может быть создание неформальной культуры внутри студенческих групп, позволяющей скрыто поддерживать ощущение автономии в принятии решений.

С позиции научного развития традиционные концепты, используемые в организационной психологии (например, вовлечённость сотрудников, эффективность показателей деятельности), предложены для исследования организации десятилетия назад и не всегда учитывают релевантные изменения в мире, такие как цифровизация и виртуализация организационной и обучающей среды. Поэтому анализ современных организаций можно и нужно проводить, тестируя новые теоретические подходы, в нашем исследовании это — проактивность и инновационная самоэффективность.

И хотя тема проактивности человека в социальной психологии как положительно заряженного поведения зародилась относительно давно (Франкл, 1959), её актуальность продолжает расти в западных исследованиях в рамках именно организационной психологии (например: Parker et al., 2010). Связать проактивность в организации с поведением студентов в образовательном учреждении — логичное предложение для рассмотрения подготовки студентов к цифровой трансформации бизнеса и новой роли организации в современном обществе. Возможно, университетская среда, на которой мы заостряем внимание, станет прототипом для идеальной организации будущего — не только обучающей, но и обучающейся организации (*learning organization*) (Friedman et al., 2005; Bui, Baruch, 2010), форму и содержание которой исследуют многие авторы (например, Senge, 1990; Pedler et al., 1997).

Дополнительным аргументом пользы нашего исследования стала адаптация шкалы из организационной психологии для анализа образовательной организации, рассматривая студентов как полноценных членов этой организации, с рядом характеристик и ролями, присущими сотрудникам (активное поведение по внесению изменений в организационные процессы университета, предложение новых идей совершенствования учебной деятельности, публичная неформальная активность и так далее).

Выводы

Инновационная организационная культура имеет опосредованное воздействие на личностную проактивность через веру индивида в свою способность создавать инновации. Проактивность личности — стабильная черта человека — готовность воздействовать на окружающий мир, менять его, в нашем случае — менять организационные процессы и нормы. С такой установкой и дополнительной уверенностью в умении придумывать новое и реализовывать свои идеи в инновационные продукты, индивид готов к неопределённости, вызванной цифровой трансформацией и введением новых технологий в нашу жизнь.

Инновационная организационная культура — это, прежде всего, горизонтальные модели управления, гибкость и ориентированность на долгосрочную перспективу. Такие ценности культуры компании при поддержке инновационной самоэффективности ведут к проактивному поведению человека на уровне всей организации.

Автономия индивида в организации, связанная с его ощущением свободы в принятии решений, — это прямой результат создания инновационной организационной культуры в компании, а отсутствие такой свободы может быть продиктовано иерархической структурой организации и бюрократической организационной культурой.

Бюрократическая организационная культура, несмотря на теоретическую обоснованность выдвинутых гипотез, не показала себя отрицательным предиктором, опосредованно воздействующим на проактивность через медиаторы — инновационную самоэффективность и автономию. Эти отношения требуют дальнейшего изучения с использованием иных шкал и новых респондентов.

Практическое применение

Организационная психология создана для поддержания научно обоснованных решений в области анализа и модернизации реальных организационных структур и управления сотрудниками. Наше исследование — не исключение, и может быть полезно и для создания инновационной университетской среды, и для культуры изменений и инноваций в коммерческих компаниях.

Так, в образовательных организациях инновационная культура выражается в гибкой и открытой структуре управления, возможности самостоятельно принимать решения в ряде вопросов (например, изменения, вносимые в образовательный курс в зависимости от интересов аудитории) и создании условий для инициативы студентов и вовлеченной реализации инноваций (проактивном поведении) (как «обучение действием» (*learning by doing*) в сфере междисциплинарных подходов к анализу тем). Инновационная самоэффективность студентов в университете показала себя важной составляющей желаемой гибкой культуры, а это означает: акцент на поощряющей, подкрепляющей мотивации, тренировка навыков генерации новых идей (мозговой штурм, решение кейсов) и терпимость системы оценивания к ошибкам. Автономия — базовая потребность организационной культуры новых идей, позволяющая с меньшими усилиями развивать научный потенциал университета. Принятие студентами самостоятельных решений в рамках обучения (выборные курсы, включая другую специализацию; определение тем и сроков сдачи работ) создает вовлечение и инициативу, облегчая преподавателям постоянную задачу заинтересовывать студентов в обучении. В университете инициатива и проактивность видится нам наиболее желаемым поведением студента, а для современных работодателей — требованием для новых сотрудников при решении нестандартных задач в условиях неопределённости.

Для коммерческих организаций выводы исследования также имеют практическую пользу. Для создания инновационной компании необходима определённая среда, в которой сотрудники могут проявлять инициативу, чувствовать самостоятельность в выборе траектории развития в компании. Цель современной организации — сохранить проактивность сотрудников и направить её на создание инновационных продуктов, тогда компания — конкурентоспособна. Проактивность сотрудников необходима на уровне личных установок и ценностей, «вшитых» в организационную культуру. Личностная проактивность для инновационного поведения поддерживается верой сотрудников в свои возможности создавать новое и гибкой средой, реагирующей адекватно на ошибки сотрудников, поощряющей предложения по развитию организации и изменению бизнес-процессов. Проактивность сотрудника на организационном уровне также связана с инновационной культурой в компании. Сотрудник, имея стабильные проактивные личностные черты и опыт реализации инновационных решений в прошлом, придя в жесткую иерархическую среду, может потерять иници-

ативу и желание улучшать бизнес-показатели компании, что скажется в итоге на эффективности работы всей организации. Мы хотим подчеркнуть то, сколько современные компании теряют, обращая мало внимания на проактивных сотрудников, не поддерживая их инициативы, не включая в ценности компании на всех уровнях гибкость и поощрение инновационного мышления. Проактивные сотрудники — лидеры своих организаций и прогресса, незаменимые в условиях технологического развития, и задача руководства — выявлять их, давать автономию и условия для роста, а также масштабировать проактивное поведение как желаемую модель проявления лидерства и инициативы в работе.

Ограничения исследования

«Удобная» выборка, которая использовалась в исследовании, является видом неслучайной выборки, то есть со сниженными требованиями к репрезентативности. Это, несомненно, не позволяет делать серьёзные научные обобщения полученных результатов. Но в силу сложившегося поэтапного отбора студентов майнора в университете и, как результат, — представленности 10 направлений вузовской подготовки, можно использовать полученные данные для объяснения взаимосвязей переменных и предположить их воспроизводимость на других выборках в дальнейшем.

Количество респондентов (191 человек при удобной выборке) — недостаточно для оценки связей изучаемых переменных, экстраполируя на все факультеты университета. Например, большее количество респондентов могло бы дать дополнительную информацию о разности восприятия организационных культур в сравнении между факультетами и направлениями, что было бы полезно. Пока на таком объёме выборки можно группировать данные только по склонности к двум противоположным организационным культурам и искать связи с зависимыми переменными. Кроме того, представленность лиц мужского пола в опросе составляет только 33%.

Медиационные модели в эмпирических исследованиях не достаточны для выявления причинно-следственных связей. Для повышения доверия к результатам с медиаторами рекомендуется проводить лонгитюдные исследования. Но медиационные модели хорошо описывают практические кейсы, и на уровне тенденций позволяют выявить верные взаимосвязи переменных. Кроме того, данным исследованием мы намечаем важную траекторию для будущих исследований с фокусом на инновации и проактивность. Для повышения доверия к результатам необходимо проконтролировать одинаковые условия заполнения опросов большей частью респондентов.

Довольно широко обсуждается проблема самоотчётов в эмпирических психологических исследованиях. Мы также позволили себе измерять переменные на уровне самовосприятия. В первую очередь такой подход был выбран из-за трудности оценки переменных другими инструментами. Так, проактивность респондентов на уровне установок личности и оценка полезной активности в образовательной организации довольно сложно измерить иначе.

Активность одного человека может казаться недостаточной по оценкам другого, или сфера активности может представляться как важная одним респондентом (например, результативность в учёбе или же внеучебная активность), но как несущественная другим. В рамках одного университета организационная культура имеет больше неформальных проявлений в силу того, что структура учебных программ и официальные нормы университета — едины на всех факультетах. Поэтому, то, как респонденты ощущают себя внутри своего подразделения, и есть более точная диагностика выраженной организационной среды.

Вопрос может вызывать и наша попытка рассматривать студентов как сотрудников организации, а организационную культуру — как не столько учебную среду, сколько среду для реализации жизненных установок и внеучебной деятельности, творческой самореализации. Мы исходим из того, что студенты 3-4 курса, пробыв в стенах университета несколько лет, уже хорошо понимают окружающие их условия, проявляют себя, выстраивают формальные и неформальные отношения, используя свои лучшие поведенческие стратегии для достижения результата. Кроме того, их активность часто проявляется именно во внеучебной деятельности в проектах университета, что также характеризует проактивность, которую мы измеряем. И последним аргументом является постоянный рост в мире разных форм организационной структуры компаний — виртуальные команды, временные сотрудники на проекты, кросс-функциональные команды. При таком развитии экономики новых организационных форм, университет начинает наращивать позиции полноценного участника исследований организационной психологии, представляя студентов как сотрудников со своими ожиданиями и установками, высоким уровнем рефлексии и понимании успешности или неуспешности той или иной организационной среды для их роста и результативности.

Литература

- Беннис, У., Томас Р. Дж. (2006). *Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения: роль эпохи, ценностей и событий в становлении лидеров*. М.: Вильямс.
- Гулевич, О. А. (2013). Гражданское поведение в организации: условия и последствия *Организационная психология*, 3(3), 78–96.
- Егорова, Е. В. (2017). Проактивность и реактивность: два отношения к жизни. Педагогика и образование в России и за рубежом: проблемы и перспективы развития. *Сборник научных трудов по материалам II Международного педагогического форума молодых ученых (125–131)*. М.: Профессиональная наука.
- Ерзин, А. И., Епанчинцева, Г. А. (2016). Самоэффективность, проактивность и жизнестойкость в обучении (влияние на академические интересы и достижения студентов). *Современное образование*, 2, 65–83.
- Зубков, А. С. (2017). Проактивность в управлении инновационными проектами как необходимое условие достижения запланированного результата. *Современные тенденции в науке, технике, образовании. Сборник научных трудов II-ой международной научно-практической конференции (138)*. М.: Наукосфера.
- Леонтьев, Д. А. (2000). Психология личности. Психология свободы: к постановке проблемы самодетерминации личности. *Психологический журнал*, 1, 15–25.
- Немов, Р. С. (1995). Сверхнормативная деятельность как выражение активной социальной позиции коллектива и личности. *Вопросы психологии*, 2, 94–102.
- Петровский, В. А. (1976). Активность как «надситуативная деятельность». *Тезисы научных сообщений советских психологов к XXI Международному психологическому конгрессу*. М.
- Петровский, В. А. (2010). *Человек над ситуацией*. М.: Смысл.
- Томилини, О. Б., Фадеева, И. М., Томилини, О. О., Ключев, А. К. (2018). Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии. *Высшее образование в России*, 1, 96–107.
- Франкл, В. (1990). *Человек в поисках смысла*. М: Прогресс.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. NY: W.H. Freeman, Times Books, Henry Holt & Co.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research — Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.

- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bindl, U., Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations. In: S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (567–598). American Psychological Association, Washington, USA.
- Bui, H. T. M., Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 228–242.
- Chung, H.-F., Seaton, J., Cooke, L., Ding, W.-Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behavior. *Computers in Human Behavior*, 64, 432–448.
- Chirkov, V. (2009). A cross-cultural analysis of autonomy in education: A self-determination theory perspective. *Theory and Research in Education*, 7(2), 253–262.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Sheldon, K. M. (2011). *Human autonomy in cross-cultural contexts: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*. Springer.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Delle, E., Amadu, I. M. (2015). Proactive personality and entrepreneurial intention: Employment status and student level as moderators. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(4), 1–13.
- Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., Christensen, C. M. (2008). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Cipres, M., García-Juan, B., Beltran-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1–14.
- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161.
- Friedman, H. H., Friedman, L. W., Pollack S. (2005). Transforming a university from a teaching university to a learning organization. *Review of Business*, 26(3), 31–35.
- Gagne', M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gerber, E., Martin, C. K., Kramer E., Braunstein J., Carberry, A. R. (2012). Developing an Innovation Self-Efficacy Survey. In *Frontiers in Education Conference*. Seattle, WA.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Griffin, M., Neal, A., Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Han, S., Harold, C. M., Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352–383.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
- Li, N., Liang, J., Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M. (2005). A The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.
- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Pedler, M., Burgogyne, J., Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. London; McGraw-Hill.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112–138
- Schar, M., Gilmartin, S. K., Harris, A., Rieken, B., Sheppard, S. (2017). Innovation Self-Efficacy: A Very Brief Measure for Engineering Students. *ASEE Annu. Conf. Expo*.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588–610.
- 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, 580–608.
- Seibert, S. E., Crant J. M., Kraimer, M. L., (2006). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. In Ray, M., Rinzler, A. (Eds.). *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change* (126–138). NY: World Business Academy.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.). *Sociological Methodology* (290–312) San Francisco: Jossey-Bass.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291.

- Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K., Mason C. M. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 63–72.
- Strauss, K., Parker, S. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: a self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (50–71). Oxford University Press.
- Strauss, K., Parker, S., O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., Balz, J. P. (2010). *Choice Architecture*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1583509>.
- Tierney, P., Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277–293.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wallach, E. J., (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.
- Wu, C-H., Parker, S., K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 806–826.

Получена 23.05.2019



Innovative and bureaucratic organizational culture as factors of proactivity in organization

Olga ABRAMOVA

Alexander TATARKO

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. Proactivity in the behavior of employees is a desirable attribute of a modern organization striving for innovation, which is prepared to meet the constant challenges of a technological society. Proactivity at the individual and organizational levels is characterized by the mindset of employees to transformation, useful activity, long-term planning and initiative, which brings the organization towards innovation. *Purpose.* The goal of the study is to identify the indirect relationships between perceived organizational culture and proactivity. Our hypothesis is the existence of a positive relationship between innovative organizational culture and proactivity through the following mediators: innovative self-efficacy and autonomy. The importance of innovative culture for proactivity is illustrated by the hypothesis of the negative indirect effect of bureaucratic culture on proactivity through the same mediators. *Study design.* The unconventional approach of the study — investigation of organizational characteristics useful for innovation through students' perception of their activities at the university. This idea stems from the similarity of the attributes of a modern, constantly learning innovative organization with the characteristics of a university of a new format — with design work, academic mobility and competitive environment. As a result, the regression analysis of the mediation model involving 191 students from different faculties of the university showed a significant indirect effect of innovative organizational culture on personal and organizational proactivity through innovation self-efficacy. *Findings.* The bureaucratic culture, on the contrary, did not have an indirect negative effect on both levels of perceived proactivity. Additional analysis revealed direct relationships between the innovation / bureaucratic organizational culture and autonomy: an innovative culture has a positive direct relationship with autonomy, and a bureaucratic culture has a negative direct relationship. Thus, it is possible to talk about the benefits of an innovative organizational culture for the proactive personality and organizational member proactivity, provided the individual maintains a high innovation self-efficacy — belief in his/her ability to innovate. *Implementation in practice.* In practical application, the research contributes to one of the future scenarios of an innovative organization aimed at learning, employee independence and hierarchy reduction, and also utilizes characteristics rarely studied in Russian organizational psychology: proactivity and innovation self-efficacy.

Keywords: innovative organization, innovation, innovation self-efficacy, autonomy, organizational culture.

References

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. NY: W.H. Freeman, Times Books, Henry Holt & Co.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research — Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103–118.
- Bennis, W., Thomas, R. J. (2006). *Kak poyavlyayutsya lidery: menedzhment novogo pokoleniya: rol epokhi, tsennostey i sobytiy v stanovlenii liderov* [How leaders emerge: the management of a new generation: the role of the era, values and events in the development of leaders]. M: Williams.
- Bindl, U., Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: forward-thinking and change-oriented action in organizations. In: S. Zedeck (Ed.) *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (567–598). American Psychological Association, Washington, USA.
- Bui, H. T. M., Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations in higher education: applying a systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 228–242.
- Chirkov, V. (2009). A cross-cultural analysis of autonomy in education: A self-determination theory perspective. *Theory and Research in Education*, 7(2), 253–262.
- Chirkov, V. I., Ryan, R. M., Sheldon, K. M. (2011). Human autonomy in cross-cultural contexts: *Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*. Springer.
- Chung, H.-F., Seaton, J., Cooke, L., Ding, W.-Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behavior. *Computers in Human Behavior*, 64, 432–448.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Delle, E., Amadu, I. M. (2015). Proactive personality and entrepreneurial intention: Employment status and student level as moderators. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 3(4), 1–13.
- Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., Christensen, C. M. (2008). Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(4), 317–338.
- Egorova, E. V. (2017). Proaktivnost i reaktivnost: dva otnosheniya k zhizni. *Pedagogika i obrazovaniye v Rossii i za rubezhom: problemy i perspektivy razvitiya* [Proactivity and reactivity: two attitudes towards life. Pedagogy and education in Russia and abroad: problems and development prospects]. *Sbornik nauchnykh trudov po materialam II Mezhdunarodnogo pedagogicheskogo foruma molodykh uchennykh* (125–131). M.: Professionalnaya nauka.

- Escrig-Tena, A. B., Segarra-Cipres, M., García-Juan, B., Beltran-Martín, I. (2018). The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1–14.
- Frankl, V. (1990). *Chelovek v poiskakh smysla* [Man's search for meaning] M.: Progress
- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(2), 139–161.
- Friedman, H. H., Friedman, L. W., Pollack S. (2005). Transforming a university from a teaching university to a learning organization. *Review of Business*, 26(3), 31–35.
- Gagne', M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gerber, E., Martin, C. K., Kramer E., Braunstein J., Carberry, A. R. (2012). Developing an Innovation Self-Efficacy Survey. In *Frontiers in Education Conference*. Seattle, WA.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Griffin, M., Neal, A., Parker, S. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Gulevich, O.A. (2013). Grazhdanskoye povedeniye v organizatsii: usloviya i posledstviya. *Organizational psychology*, 3(3), 78–96.
- Han, S., Harold, C. M., Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition- and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352–383.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
- Leontiev, D. A. (2000). Psikhologiya lichnosti. Psikhologiya svobody: k postanovke problemy samodeterminatsii lichnosti [Psychology of Personality. The psychology of freedom: to the formulation of the problem of self-determination of personality]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 1, 15–25.
- Li, N., Liang, J., Crant, J. M. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395–404.
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M. (2005). A The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399–406.
- Nemov, P. S. (1995). Chrezmernaya aktivnost' kak vyrazheniye aktivnoy sotsial'noy pozitsii komandy i lichnosti [Excessive activity as an expression of the active social position of the team and the individual]. *Voprosy psikhologii*, 2, 94–102.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.

- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. London; McGraw-Hill.
- Petrovsky, V. A. (1976). Aktivnost kak “nadsituatsionnaya deyatelnost” [Activity as a “supra-situational activity”]. *Tesisy nauchnyh soobscheniy psichologov k XXI Mezhdunarodnomu psichologicheskomu kongressu*. Moscow.
- Petrovsky, V. A. (2010). *Chelovek nad situatsiey* [Man over the situation]. M.: Smysl.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., Zacher, H. (2017). Job crafting: a meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112–138
- Schar, M., Gilmartin, S. K., Harris, A., Rieken, B., Sheppard, S. (2017). Innovation Self-Efficacy: A Very Brief Measure for Engineering Students. *ASEE Annu. Conf. Expo*.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(3), 588–610.
- 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, 580–608.
- Seibert, S. E., Crant J. M., Kraimer, M. L., (2006). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845 – 874.
- Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. In. Ray, M., Rinzler, A. (Eds.). *The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change* (126–138). NY: World Business Academy.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In Leinhardt, S. (Ed.). *Sociological Methodology* (290–312) San Francisco: Jossey-Bass.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K., Mason C. M. (2015). Building and Sustaining Proactive Behaviors: The Role of Adaptivity and Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 63–72.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: the role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279–291.
- Strauss, K., Parker, S. (2014). Effective and sustained proactivity in the workplace: a self-determination theory perspective. In M. Gagné (Ed.). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (50–71). Oxford University Press.
- Strauss, K., Parker, S., O’Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., Balz, J. P. (2010). *Choice Architecture*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1583509>.
- Tierney, P., Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277–293.
- Tomilin, O. B., Fadeyeva, I. M., Tomilin, O. O., Klyuyev, A. K. (2018). Organizatsionnaya kul’tura rossiyskikh universitetov: ozhidaniya i realii [Organizational culture of Russian universities: expectations and reality]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, 1, 96–107.
- Wallach, E., J., (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28–36.

- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wu, C-H., Parker, S., K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behaviour: a perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025–1049.
- Yaffe, T., Kark, R. (2011). Leading by example: The case of leader OCB. *Journal of Applied Psychology*, 96, 806–826.
- Zubkov, A. S. (2017). Proaktivnost' v upravlenii innovatsionnymi proyektami kak neobkhodimoye usloviye dostizheniya zaplanirovannogo rezul'tata [Proactivity in the management of innovative projects as a necessary condition for achieving the planned result]. *Sovremennyye tendentsii v nauke, tekhnike, obrazovanii. Sbornik nauchnykh trudov II mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (138). M.: Naukosfera.

Received 23.05.2019