



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2019. Том 9. № 4.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2019. Vol. 9. No. 4.

2019. Том 9. № 4.



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. 4.

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

- 8–17 Медиаторная роль трансформационного лидерства в связи между выгоранием и намерением уволиться среди сотрудников отелей в Южной Индии (на англ. яз.)
А. В. Редди, Х. Н. Мехта
- 18–29 Использование параметров глазодвигательной активности в диагностике синдрома эмоционального выгорания *В. В. Барабанщикова, О. А. Климова, А. И. Ковалёв, Г. Я. Меньшикова*
- 30–51 Профессиональная Я-концепция социального педагога системы образования
Н. В. Бондарчук, Е. А. Быкова

Организационно-психологическая практика

- 52–75 Оценка эффективности обучения персонала в форме тренинга в организации: анализ конкретного случая
В. Г. Степаненко, Н. В. Антонова

Обзоры

Первые шаги

- 75–97 Проактивность в профессиональной сфере *М. А. Старикова, С. А. Маничев*
- 98–124 Инновационная культура в организации: на пути к проактивному поведению
О. А. Абрамова, А. Н. Татарко
- 125–140 Взаимосвязь эмоционального интеллекта и предпочитаемого стиля юмора в контексте профессионального общения *А. А. Устинова, А. А. Качина*
- 141–173 Альтернатива «розовым очкам»: адаптация условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях *А. К. Бордунос*
- 174–184 Групповая работа: особенности взаимного оценивания и распределения вознаграждения (на англ. яз.)
Д. А. Баязитова

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 185–202 Дженералисты в современных организациях: теоретический обзор (на англ. яз.)
Н. Л. Иванова, А. В. Климова, У. Торнгейт

Конференции

- 203–221 Практики сопровождения профессионального развития в регионе: по итогам II Всероссийской научно-практической конференции «Власть, бизнес, образование: эффективное партнёрство» *М. В. Горнякова, А. А. Дьячук*
- 222–225 Традиционное и инновационное в организационной психологии *Т. В. Кочетова*

Литературный гид

- 226–237 Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие *Т. Ю. Базаров*

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

- 8–17 Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India (in English)
Asi Vasudeva Reddy, Harshita Nayan Mehta
- 18–29 The using of eye movements parameters in burnout syndrome diagnostic (in Russian)
Valentina Barabanschikova, Oksana Klimova, Artem Kovalev, Galina Menshikova
- 30–51 Professional self-concept of a care worker: research among the social pedagogues in the Magadan region (in Russian)
Natalya Bondarchuk, Elizaveta Bykova

Organizational psychology in practice

- 52–74 Evaluation of the effectiveness of training in organization: a case study (in Russian)
Vladislava Stepanenko, Natalia Antonova

Reviews

First steps

- 75–97 Building a professional career in organizations: The role of employee's proactivity (in Russian)
Maria Starikova, Sergey Manichev
- 98–124 Innovative and bureaucratic organizational culture as factors of proactivity in organization (in Russian)
Olga Abramova, Alexander Tatarko
- 125–140 The Relationship between Emotional Intelligence and Types of Humor in Business Communication (in Russian)
Alla Ustinova, Anastasia Kachina
- 141–173 Alternatives to a «rose-colored glasses»: inclusion of employees with childcare commitments (in Russian)
Aleksandra Bordunos
- 174–184 Group work: peer assessment and rewards distribution (in English)
Diana Bayazitova

Organizational psychology in dialogues and discussions

- 185–202 Generalists in Modern Organizations: Theoretical Review (In English)
Nanalia Ivanova, Anna Klimova, Warren Thorngate

Conferences

- 203–221 Support of professional development in the region: Summarizing the IInd all-Russian scientific and practical conference «Government, business, education: effective partnership»
Maria Gornyakova, Anna Dyachuk
- 222–225 Traditional and innovative in organizational psychology
Tatiana Kochetova

Literary guide

- 226–237 Leadership Formula: A view through decade
Takhir Bazarov



От редакции

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

Рубрику **«Исследования в организационной психологии»** сегодня представляют три статьи. В каждой из них так или иначе была затронута тема эмоционального выгорания в профессиональной деятельности — в гостинично-ресторанном бизнесе (статья на английском языке наших индийских коллег А. В. Редди и Х. Н. Мехта *«Медиаторная роль трансформационного лидерства в связи между выгоранием и намерением уволиться среди сотрудников избранных отелей в Южной Индии»*), у спортсменов фигурного катания (статья *«Использование параметров глазодвигательной активности в диагностике синдрома эмоционального выгорания»* В. В. Барабанщиковой, О. А. Климовой, А. И. Ковалёва и Г. Я. Меньшиковой), в благородном труде социальных работников (статья Н. В. Бондарчук и Е. А. Быковой *«Профессиональная Я-концепции социального педагога системы образования»*).

В рубрике **«Организационно-психологическая практика»** вы узнаете, как разработать научно обоснованную контекстуально-иерархическую модель оценки эффективности корпоративного тренинга в структуре системы обучения персонала консалтинговой компании. Этому посвящена статья В. Г. Степаненко и Н. В. Антоновой *«Оценка эффективности обучения персонала в форме тренинга в организации: анализ конкретного случая»*.

На этот раз в рубрике **«Первые шаги»** оказалось пять статей наших молодых коллег. Тема проактивного поведения поднимается сразу в двух статьях. Это статьи М. А. Стариковой и С. А. Маничева *«Проактивность в профессиональной сфере»* и *«Инновационная культура в организации: на пути к проактивному поведению»* О. А. Абрамовой и А. Н. Татарко. Роль юмора в организационных буднях обсуждается в статье А. А. Устиновой и А. А. Качиной *«Взаимосвязь эмоционального интеллекта и предпочитаемого стиля юмора в контексте профессионального общения»*. Гендерная проблематика поднимается в статье А. К. Бордунос *«Альтернатива «розовым очкам»: адаптация условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях»*. Особенности внутригрупповой ролевой структуры рассматриваются в статье на английском языке *«Групповая работа: особенности взаимного оценивания и распределения вознаграждения»* Д. А. Баязитовой.

Проблема профессиональной подготовки поднимается в рубрике **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»** в статье *«Дженералисты в современных организациях: теоретический обзор»* Н. Л. Ивановой, А. В. Климова и У. Торнгейта.

В рубрике **«Конференции»** вы найдете рассказы о прошедших в 2019 году конференциях: *«Сопровождение профессионального развития: по итогам II Всероссийской научно-практической конференции «Власть, бизнес, образование: эффективное партнёрство»* М. В. Горняковой и А. А. Дьячук, а также *«Традиционное и инновационное в организационной психологии»* Т. В. Кочетовой.

В рубрике **«Литературный гид»** Т. Ю. Базаров делится своими впечатлениями от книги У. Дж. Бенниса и Р. Дж. Томаса *«Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М., «Вильямс»* с разницей в десять лет в своей статье *«Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие»*.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology in 2019–4 issue of ***Organizational Psychology Journal***.

The column **“Research in Organizational Psychology”** contains three articles. Each of them raises the topic of emotional burnout in different professions — in the hotel and restaurant business (an article in English by our Indian colleagues Asi Reddy and Harshita Mehta *“Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India”*), among figure skating athletes (an article *“The using of eye movements parameters in burnout syndrome diagnostic”* by Valentina Barabanschikova, Oksana Klimova, Artem Kovalev, Galina Men'shikova), among social care workers (an article by Natalya Bondarchuk and Elizaveta Bykova *“Professional self-concept of a care worker: research among the social pedagogue in the Magadan region”*).

The **“Organizational psychology in practice”** column covers the issue of training effectiveness. This is the subject of the article by Vladislava Stepanenko and Natalia Antonova, *“Evaluation of the effectiveness of training in organization: case study”*. Authors developed the contextual hierarchical model for evaluating the effectiveness of training and tested on 201 employees of consulting company.

In the column **“First Steps”** there is wide range of articles by young researchers. The topic of proactive behavior is raised in two investigations. These are articles by Mariya Starikova and Sergey Manichev *«Building a professional career in organizations: The role of employee's proactivity»* and *«Innovative and bureaucratic organizational culture as factors of proactivity in organization»* by Olga Abramova and Aleksandr Tatarko. The role of humor in organizational everyday life is discussed in an article by Alla Ustinova and Anastasiya Kachina *«The Relationship between Emotional Intelligence and Types of Humor in Business Communication»*. Gender issues are raised in the article by Aleksandra Bordunos *“Alternatives to a «rose-colored glasses»: inclusion of employees with childcare commitments”*. Features of the intragroup role structure are considered in an article *“Group work: peer assessment and rewards distribution”* (in English) by Diana Bayazitova.

The problem of professional training is raised in the article *“Generalists in Modern Organizations: Theoretical Review”* by Natalya Ivanova, Anna Klimova, and Warren Thorngate W. Thorningate in the column **“Organizational psychology in dialogues and discussions”**.

In the **“Conferences”** section you will find brief summary of professional events of 2019: IInd all-Russian scientific and practical conference *“Government, business, education: effective partnership”* by Mariya Gornakova and Anna Dyachuk and *“Traditional and innovative in organizational psychology”* by Tatiana Kochetova.

In the **“Literary Guide”** Takhir Bazarov shared his impressions of the book by U.J. Bennis and R.J. Thomas *“Geeks & Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders”* after a new reading with a difference of 10 years in the book review *“Leadership Formula: A look through the decade”*.



Mediating role of transformational leadership on the relationship between burnout and intention to quit among the employees of select hotels in South India

Asi Vasudeva REDDY

VIT Business School, VIT University, Chennai, India

Harshita Nayan MEHTA

S&P Global, Hyderabad, India

Abstract. *Purpose.* Transformational leadership the most widely researched leadership theories in the present business world, emphasizing on “broaden and elevate the interests of the employees when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group.” India is a prominent and attractive hub during the past decade made the service industry agile with round-the-clock rendering of quality services for its customers. Thus, creating more work stress among the employees of this sector in India leading to burnout and then to quit from the organization. This paved the way to estimate and investigate the effect of Transformational leadership on burnout of employees working in hotels in South India with empirical evidence to conceptualize transformational leadership and its relation with employee job burnout and thereby the intention to quit. *Methodology.* A self-administered questionnaire for measuring the level of burnout using MBI Scale, perception on supervisor’s transformational leadership was tested by using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x; Bass, 1985), intention to quit measured by the scale developed by C. D. Crossley et al., (2002). The data collected was treated using descriptive statistics, correlation and regression analysis and Mediation analysis. *Findings:* The impact of employee burnout on the intention to quit is mediated by transformational leadership with direct and total effects as 0.2347 and 0.2477 respectively and is significant at $p < 0.00$ also 53.17% of variability of data can be explained by transformational leadership. *Values of the results.* The results posts a platform to explore supervisors’ leadership style so as to reduce employee intention to quit. This paper also poses the researchers to test on other organizational and psychological factors influencing job burnout leading employee turnover.

Keywords: HoReCa, burnout, intention to quit, leadership, mediation, transformational leadership.

Introduction

The concept of burnout has been highlighted in the recent literature for its impact on individuals, and also on the organizations (Singh, 2000). With the increase in the service quality and customer-centric processes, the service industry across the globe facing tremendous challenges in retaining the customers. This led the supporting and first level employees to stretch beyond and fulfill the organization’s goals. This, in turn, develops a feeling of stress among the workforce translated to burnout and finally to quit the organization. Job burnout, a syndrome of inappropriate attitudes

towards clients and oneself, often associated with uncomfortable physical and emotional symptoms (Freudenberger, 1974; Kahn, 1978). Burnout strikes employees when they have exhausted their physical or emotional strength. C. Maslach and S. Jackson (1981) conceptualized burnout tendency and developed the Maslach Burnout Inventory (MBI). The MBI defines three dimensions to burnout, and the first is emotional exhaustion — the feeling of being overextended emotionally and physically. The second dimension, depersonalization, is the aspect of burnout that is connected to feelings of lost identity and meaningfulness. Finally, a sense of low personal accomplishment makes the employee feel dissatisfied with the work accomplishments and/or believe that the actions no longer make a difference (Golembiewski, Munzenrider, Stevenson, 1986). These negative attitudes develop an intention to quit the organization, is a serious issue especially today wherein employee leaves the organization or the organization itself fires him/her. This can be either voluntary or involuntary.

M. S. Ghasabeh et al., (2017) and B. J. Galli (2019) proposed that the current environment which is characterized by uncertainty and organizational instability calls for transformational leadership to prevail in different levels of the organization. Transformational form of leadership can be viewed as building emotional attachments between followers and leaders (Wylie, Gallagher 2009). This emotional attachment could work magic in today's organizations regardless of type. L. B. Andersen et al., (2018), stated that transformational leadership is the one wherein a leader works with the subordinates to identify the needed change and inspire the employees towards such change and implement the same, reducing the intention to quit among the employees. Transformational leadership majorly focus on the ability to lead oneself, others and other leaders as well.

This study intends to examine the effect of burnout on the intention to quit, and also the moderating effect of transformational leadership between burnout and intention to quit. Employees from hospitality sector were chosen for the study because they have received adequate attention from researchers (Wang et al., 2015), despite their priority to a large and growing industry that vitally contributes to the nation. Also, the hospitality industry was chosen for this study because of the recent dramatic changes in demand that have led to pressures in the labor market and rising competition among hotels to attract and retain skilled and qualified service-oriented employees.

Review of Literature

S. I. Wong et al., (2007) opined that reduced willingness of employees to push or extend themselves in delivering quality service is an outcome of burnout. This impact can be weakened when management improves employees' level of affective commitment towards organization and supervisory support to manage work tasks better. Burnout occurs in a variety of jobs and is an indication that employees are no longer able to adequately manage their interactions with the stakeholders (Dormann, Zapf, 2004).

J. Jung and Y. Kim (2012) confirmed that personal background and working environment as the predictors of burnout in the organization and the consequences were reduced organizational commitment and high level of intention to quit. Y.-D. Dai et al. (2019) have added that burnout depends on the leadership style. E. W. Bradley and K. P. Sanjay (2010) confirmed that the lowest level of burnout was found when the supervisors reported a high level of initiation. Thus, we can say that there is an inverse relationship between the amount of consideration and the level of burnout. It is therefore posited that burnout will have an impact on the employees' intention to quit the organization.

H1: The employee intention to quit an organization is positively related to burnout.

The change in the economy has changed the traits and the competencies a leader should possess have changed because of the agile requirements in the global business (Hoch et al., 2018). The competencies like negotiation, influencing others and communication have not really changed but innovative and creative thinking, problem-solving, interpersonal skills, decision making stands at the top of the pyramid. A leader is said to be successful when the outcome is to contribute to the growth of both the organization and the economy. This highlighted the changing role of leader from transactional to transformational. Transformational leaders improve commitment and loyalty (Tuna, et al., 2011) among the employees in the organization through inspiration thereby raising one another to higher levels of motivation and morality. This style ultimately becomes moral in which it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both the leader and the subordinate, thus having a transforming effect on both (Bums, 1978). Superior leadership performance — transformational leadership (Bass, 1990) occurs when leaders broaden the interests of their employees, generate awareness and accept the purposes, and strive their subordinates to move forward beyond own self-interest.

Transformational leadership does influence the performance of the organization. A transformational leader motivates the employees and inspires them to go out of the way to build relations with the customers and thus earn a brand image for the organization (Erkutlu, 2008, Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Patiar, Mia, 2009). With this style, managers pass on the decision making authority to the department heads and other junior managers, giving a sense of responsibility. A. Patiar, L. Mia (2009) found that when all the three are combined i.e., transformational leadership, market competition insight and the effective use of the management accounting systems information, this has a positive impact on the nonfinancial performance of the organization. By non-financial performance, it means improving the various departments' performance and ultimately the customer satisfaction. Thus, it is said that transformational leadership leads to improved performance (Patiar, Mia, 2015; Dai et al., 2019). From the above reviews about transformational leaders and their role in the organization, we can conclude that transformational leadership relates to the employees' decision whether to stay or leave the organization. It is therefore posited that transformational leadership will have an impact on the employees' intention to quit.

H2: The employee intention to quit is inversely related to the transformational leadership style followed in the organization by the superiors.

D. A. Waldman et al., (2012) opined that leadership can be an important link that embeds employees. Prospective leavers are less bound to quit when supervisors show a transformational style of leadership toward them. The loss of employees with vital skills or talents can incur sizeable personnel costs (Peterson, Luthans, 2006) and risk organizational effectiveness, like decrease in customer service (Shaw, Duffy, Johnson, Lockhart, 2005). Although currently, high unemployment rates are discouraging employees from dropping, leading companies nonetheless are preparing for the eventual bottled up turnover that will arise as the economy recovers (Allen, Bryant, Vardaman, 2010). When followers perceive their leaders as behaving transformational (Hughes et al., 2010) they report a higher-quality exchange relationship, their preparatory job search feelings, thoughts, and behaviors are less salient.

E. W. Bradley and K. P. Sanjay (2010) found that in government organizations, the officers usually exhibit a greater level of transformational leadership than expected by the general public. Also, transformational leadership behaviors in an organization are not really affected by the constraints that are made by the external people or external authorities, and it is the innate quality of the leaders. L. Firth et al., (2004) and J. E. Hoch et al. (2018) opined that followers who believe that their personal needs are being met through a leader's individualized thoughtfulness and consideration will be less likely to leave the leader who is looking into these needs and will thus remain as a member of the

organization. Transformational leadership could mediate the relationship between the intention to quit and the burnout levels. Thus, posited the below hypothesis.

H3: Transformational leadership mediates the effect of burnout levels of employees and their intention to quit the organization.

Conceptual Model

Based on the understanding of the situation and above concepts and literature, a conceptual model has been developed for this study which is as shown below. In this model, Burnout, as discussed, has three dimensions and it is said to have a direct impact on the intention to quit factor. Also, transformational leadership is considered to have a direct impact on the intention to quit. Transformational leadership as discussed above is shown as a moderating variable that will moderate the effect of the level of burnout on the intention to quit.

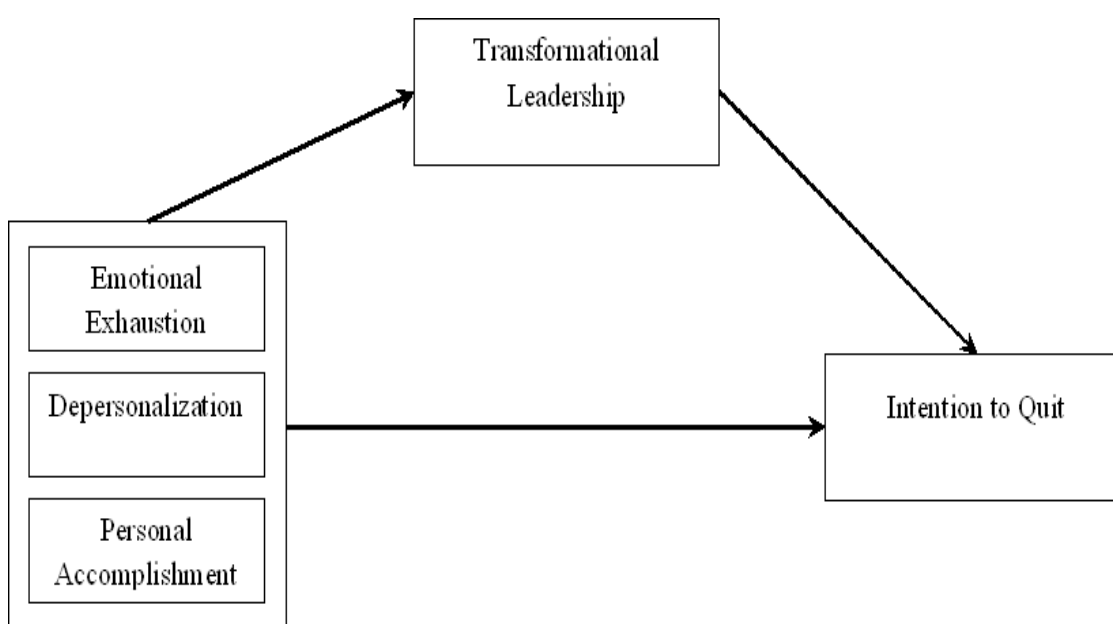


Figure 1. Conceptual Model

Methodology

Data was collected for the study by self-administering structured questionnaires to the hotel employees of the select hotels. So the population for the study is the hotel employees of South India. Simple random sampling technique irrespective of the respondent cadre was adopted for data collection. As a result of data collection out of 265 questionnaires circulated, all 150 fully filled in questionnaires were received with a response rate of 56.6%.

The *Maslach Burnout Inventory scale* for data collection of burnout on the job has been adopted. Respondents rated the statements with each of the items on a 5-point Likert's scale, where «1» represents "strongly disagree" and «5» represents "strongly agree." In the same lines, transformational leadership was tested by using the *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x; Bass, 1985)*. The *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x)* is the accepted instrument for estimating transformational and transactional leadership behavior (Bass, Avolio, 2000; Avolio, Bass, 2004). Respondents rated agreement with each of the items on a 5-point Likert scale, with «1» representing "strongly disagree" and «5» representing "strongly agree."

To measure the quit intentions of the employees, C. D. Crossley et al., (2002) developed scale was used. This scale can be used as a reliable and valid scale to assess turnover intentions and can, therefore, be used in research to validly and reliably assess turnover intentions or to predict actual turnover (Bothma, Roodt, 2013).

Findings and Results

Cronbach's alpha test was conducted to test the reliability of the data. It is found that the items included in the questionnaire are reliable as the alpha value is greater than 0.7 (0.794). Descriptive tests were done to know the frequencies of various items in the questionnaire like:

Table 1. Age of the Respondents

Age	Frequency	Percent
< 20 years	38	25.3
20 — 29 years	63	42.0
30 — 39 years	42	28.0
40 — 49 years	7	4.7
Total	150	100.0

The results from table 1, indicate that the age of the respondents who undertook the survey is as follows, 25.3% i.e., 38 members are below 20 years, 42% (63 members) are between 21 and 29 years, 28% (42 members) are between 30 — 39 years, 4.7% (7 members) are in between 40 and 49 years. From this, we can find out that most of the people working in the hotel industry are of a young age below 29 years.

The results from table 2, indicate that out of 150 respondents 46% (69 members) of them have less than two years of experience, followed by 40% (60 members) with an experience of 2 — 5 years. here are very few respondents 13.3 % (20 members) with an experience of 6 — 9 years and only 0.7% (one member) with the highest experience of 10 — 14 years. From this, we find that the turnover rate in the hotel industry is high because most of the respondents have less than two years of experience with an organization.

Table 2. Experience of the respondent

Experience	Frequency	Percent
< 2 years	69	46.0
2 — 5 years	60	40.0
6 — 9 years	20	13.3
10 — 14 years	1	.7
Total	150	100.0

Pearson's correlation test was performed to find out the association between the mentioned variables of the study namely burnout, transformational leadership and the intention to quit which is shown in the below table 3.

The table shows the correlation between Burnout, Transformational Leadership and Intention to Quit. It is evident from the above table that Burnout and Intention to quit are moderately positively correlated (0.728). Burnout and Transformational Leadership are weak negatively correlated (–0.245). Intention to quit and transformational leadership are moderate negatively correlated (–0.479).

Table 3. Correlations

			Burnout	Intention to Quit	Transformational Leadership
Pearson's Correlation	Burnout	Correlation Coefficient	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.00		
	Intention to Quit	Correlation Coefficient	.728**	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.00	
	Transformational Leadership	Correlation Coefficient	-.245**	-.479**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.003	.000	.00
		N	150	150	150

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

For the first hypothesis that says that there is a positive relationship between burnout levels and the intention to quit, a regression test was performed.

Table 4. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.728 ^a	.530	.526	2.77153

a. Predictors: (Constant), Burnout

Table 5. Coefficients^a

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-4.786	1.012		-4.731	.000
Burnout	.244	.019	.728	12.907	.000

a. Dependent Variable: Intention to Quit

The above tables show a regression analysis for two variables namely Burnout (IV) and the intention to quit (DV). The value of R square defines that 53% (From table 4) of the variability can be explained by the independent variable (burnout) on the dependent variable (intention to quit).

The equation will be the Intention to quit = -4.786+ (0.244) Burnout from table 5, which says that for every one unit increase in Burnout, the Intention to quit increases by 0.244 times and is significant at $p = 0.000$ (< 0.05). So the hypothesis framed that the intention to quit is positively related to the burnout levels is accepted.

Similarly, regression test was performed for the second hypothesis as well.

Table 6. Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.479 ^a	.23	.011	4.00506

a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership

Table 7. Coefficients^a

Model B	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	11.295	2.088		5.410	.000
Transformational Leadership	-.135	.037	-.133	-3.648	.000

a. Dependent Variable: Intention to Quit

The value of R square states that 23% variability (from table 6) can be explained by transformational leadership on employee intention to quit. It seems there exist other factors which have an impact on employee intention to quit. The equation will be Intention to quit = 11.295+ (-0.135) Transformational Leadership from table 7.

Thus, we can say that with one unit increase in Transformational leadership, the Intention to quit reduces by 0.135 times and is significant at $p = 0.000$. This states that leader behavior plays a major role in reducing intention to quit. So the hypothesis framed that the intention to quit is directly related to the transformational leadership followed in an organization can be accepted.

The third hypothesis was tested for the moderating effect as follows: Mediation Analysis was performed to find out the mediating role of transformational leadership on the relationship between job burnout and intention to quit by using Using PROCESS version 3.4, Model 4 developed by Andrew F. Hayes.

Table 9. Mediation Model

Direct effects	Coefficient	SE	T	CI	Model R ²
TL as outcome					
Burnout	-.0804	.0255	-3.1520	-.13, -.03	.059
Intention to Quit as outcome					
B	.2477	.0302	8.1963	.19, .31	.5317
TL	.0493	.0662	.7437	-.18, .08	
Indirect Effect	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
B → TL → IQ	-.004	.0057	-.0177	-.0055	
Total Effect	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
	.2437	.0189	.21	.28	
Direct Effects	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI	
	.2477	.0302	.19	.31	

A mediation analysis is comprised of three sets of regression:

- i) $X (IV) \rightarrow Y (DV)$
- ii) $X (IV) \rightarrow M (MV)$ and
- iii) $X (IV) \rightarrow M (MV) \rightarrow Y (DV)$

First Regression i.e. $x (IV) \rightarrow y (DV)$ termed as Burnout (B) on Intention to Quit (IQ) the equation found to be as,

$$Y = a + b_1 X + e$$

And the equation can be denoted as

$$Y = -4.7855 + 0.2437 X + e$$

Second Regression i.e. $x (IV) \rightarrow m (MV)$ termed as Burnout (B) on Transformational Leadership (TL) the equation found to be as,

$$M = a + b_2 X + e$$

And the equation can be denoted as,

$$M = 29.0392 - 0.0804 X + e$$

Third Regression i.e. $x (IV) + m (MV) \rightarrow y (DV)$ termed as Burnout (B) and Transformational Leadership (TL) on Intention to Quit (IQ) and the equation found to be as,

$$Y = a + b_4 X + b_3 M + e$$

And the equation can be denoted as,

$$Y = -6.2158 + 0.2477 X + 0.0493 M + e$$

The Total Effect stands at 0.2437 (b_1) is in the first regression equation: a total effect of X on Y (without M).

The direct effect 0.2477 (b_4) is in the third regression equation: a direct effect of X on Y after considering a mediation (indirect) effect of M .

Finally, the mediation effect is the total effect minus the direct effect (i.e. $b_1 - b_4 = 0.2437 - 0.2477 = -0.004$), which equals to a product of a coefficient of X in the second regression equation and a coefficient of M in the third regression equation (i.e. $b_2 \times b_3 = -0.0804 \times 0.0493 = 0.004$).

From the above, it is clear that transformational leadership mediates the effect of burnout on the intention to quit and it is significant too by 0.004. From the model summary of the intention to quit, we can see the limits of transformational leadership are negative (-.18 & -.08) which implies that transformational leadership has a moderating effect of on the relationship between burnout levels and the intention to quit. So, the hypothesis is to be accepted.

Discussion

Form the results, we find that, 42 per cent of the employees working in the hotel industry are in the age group of 20 — 29 years. A majority of 86 per cent of employees have less than five years of experience and a mere 0.7 per cent of employees have experience more than 10 years, showing no longevity in the job stand as round-the-clock servicing and uneven work timings stands as mandate in this sector. It was also found that an association between burnout and intention to quit, transformational leadership and intention to quit, along with the mediating effect of transformational leadership on between burnout and the intention to quit. The study reveals that leaders have a prominent role in reducing job burnout among the subordinates thus minimizing employee turnover.

The key finding from this study was that majority of quit decisions depend on the burnout levels. As seen in the results above, about 54 per cent of the employees' decisions to quit are directly related to the burnout levels experienced on the job. Also seen was that 18 per cent of the quit decisions of the employees in an organization depends on the transformational leadership followed by the managers in the organization. There is a negative relationship between transformational leadership and intention to quit as mentioned above but the 18 per cent means that there are other factors too which impact the quit decisions namely, perception of the organizational structure, work climate, personal issues, etc.

Conclusion

In this study, we explored the effects of burnout on the intention to quit and also the effects of transformational leadership on the intention to quit. We found support for both the hypothesis mentioned, namely, that there is a direct relationship between burnout levels and the intention to quit and also between transformational leadership and the intention to quit. This we can say based on the above results and interpretations, which prove that there is an association between all the three dimensions of burnout namely Emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment with the intention to quit and also there is an association between transformational leadership and the intention to quit decisions. In other words, we can conclude by saying that when followers perceive that transformational leaders will reduce their intentions to quit. In the same way when the levels of burnout on the job increase, the intentions to quit will also increase.

Thus, we can say that there is a direct positive relationship between the burnout levels and the intention to quit decisions. Similarly, there is an indirect relationship between transformational leadership and the intention to quit decisions. The study found that increasing job burnout correlates with the increase in the quit intentions in South India's hotel industry. These results imply that as hotel service employees burn out they become progressively less committed to delivering good quality service in the predetermined manner expected by management, and service quality and customer satisfaction suffer as a consequence. Reduced willingness on the part of service employees to extend themselves and deliver quality service because of burnout will very likely lead to corresponding reductions in customer satisfaction and the company's image, and ultimately the company's reputation. Customer satisfaction is key to retaining existing customers. Thus, burnout has

consequences for organizations that should not be overlooked. Companies that address burnout will have a more enthusiastic, loyal, and effective workforce and will enjoy greater customer satisfaction (Angerer, 2003) and less employee turnover.

References

- Allen, D. G., Bryant, P., Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48–64.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bothma, C. F. C., Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale : original research. *SA Journal of Human Resource Management* 11, 1. DOI:<http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Bradley, E. W., Sanjay, K. P. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89, <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Crossley, C. D., Grauer, E., Lin, L. F., Stanton, J. M. (2002). *Assessing the content validity of intention to quit scales*. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 61–82.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *The Journal of Management Development*, 27(7), 708–726. doi: 1518063931.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., Loquet, C. (2004). “How can managers reduce employee intention to quit?” *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170–187, <https://doi.org/10.1108/02683940410526127>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165. doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Galli, B. J. (2019). A Shared Leadership Approach to Transformational Leadership Theory: Analysis of Research Methods and Philosophies. In I. Management Association (Ed.). *Scholarly Ethics and Publishing: Breakthroughs in Research and Practice* (751–790). Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-8057-7.ch038
- Ghasabeh, M. S., Provitera, M. J. (2017). Transformational Leadership: Building an Effective Culture to Manage Organisational Knowledge. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(2), 75–89. Available at: <http://dx.doi.org/10.22543/0733.102.1187>
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., Stevenson, J. G. (1986). *Stress in Organizations: Toward A Phase Model of Burnout*. New York: Praeger.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

- Hughes, L. W., Avey, J. B., Nixon, D. R. (2010). Relationships Between Leadership and Followers' Quitting Intentions and Job Search Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351–362. <https://doi.org/10.1177/1548051809358698>
- Jung, J., Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3636–3651, DOI: 10.1080/09585192.2012.654806
- Kahn, R. L. (1978). Job burnout: Prevention and remedies. *Public Welfare*, 16, 61–63.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Patiar, A., Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition, and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254–262. doi:10.1016/j.ijhm.2008.09.003
- Patiar, A., Mia, L. (2015). Drivers of Hotel Departments' Performance: Evidence From Australia, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 316–337, DOI: 10.1080/15332845.2015.1002072
- Peterson, S. J., Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91, 156–165.
- Seltzer, J., Numerof, R. E. (1988). Supervisory leadership and subordinate burnout. *Academy of management journal*, 31(2), 439–446.
- Shaw, J., Duffy, M., Johnson, J., Lockhart, D. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 594–606.
- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64, 15–34.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A. A., Çatir, O. (2011), Transformational Leadership and Organizational Commitment: the case of Turkey's Hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*, 76(3), 10–25.
- Waldman, D. A., Carter, M. Z., Hom, P. W (2015). A Multilevel Investigation of Leadership and Turnover Behavior. *Journal of Management*, 41(6), 1724–1744. <https://doi.org/10.1177/0149206312460679>
- Wang, H., Hall, N. C., Rahimi, S. (2015). Self-efficacy and causal attributions in teachers: Effects on burnout, job satisfaction, illness, and quitting intentions. *Teaching and Teacher Education*, 47, 120–130, ISSN 0742-051X, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.12.005>.
- Wong, S. I., Humborstad, B., Whitfield, R. (2007). Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 45–64, DOI: 10.1300/J171v07n01_03
- Wylie, D., Gallagher, H. (2009). Transformational leadership behaviors in allied health professions. *Journal of Allied Health*, 38(2), 65–73.
- You-De Dai, Wen-Long Zh., Tzung-Cheng, H. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69–77.

Received 10.06.2019



Использование параметров глазодвигательной активности в диагностике синдрома эмоционального выгорания

БАРАБАНЩИКОВА Валентина Владимировна

КЛИМОВА Оксана Анатольевна

КОВАЛЁВ Артём Иванович

МЕНЬШИКОВА Галина Яковлевна

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

Аннотация. Изучение причин появления и механизмов развития профессиональных деформаций является одной из актуальных задач организационной психологии. *Цель.* Целью данного исследования стало изучение возможности использования параметров глазодвигательной активности для оценки выраженности профессиональных деформаций на примере синдрома эмоционального выгорания. *Дизайн исследования.* В экспериментах приняли участие 34 спортсмена-фигуриста. Исследование состояло из двух экспериментальных серий. В первой серии в качестве стимулов были использованы 32 матрицы, состоящие из четырёх фотографий. Каждая такая матрица содержала одно нейтральное изображение и изображения типов «Тренировка», «Награждение» и «Травма» и предъявлялась на пять секунд. Во второй серии испытуемым предлагались тексты негативного, позитивного и нейтрального содержания. Некоторые из текстов содержали грамматические ошибки, и задача испытуемых заключалась в нахождении таких ошибок. Движения глаз регистрировались бинокулярно при помощи установки SMI RED 120. Все испытуемые предварительно заполняли опросник, направленный на оценку выраженности синдрома эмоционального выгорания и его отдельных симптомов, *Maslach Burnout Inventory* в русскоязычной адаптации. *Результаты.* Была обнаружена связь между выраженностью таких симптомов синдрома выгорания, как «Редукция личных достижений» и «Деперсонализация», и параметрами движений глаз. Участники с выраженным симптомом «Редукция личных достижений» при чтении текстов с негативным содержанием, совершили менее длительные фиксации на негативных словах, а также меньше фиксаций на изображениях типа «Награждение». Тем самым они продемонстрировали избегающую стратегию. Респонденты с высоким уровнем симптома «Деперсонализация» избегали позитивные тексты и изображения типа «Тренировка». *Ценность результатов.* Таким образом, используя параметры движений глаз, была проведена объективная оценка распределения внимания испытуемых при предъявлении стимулов, релевантных содержанию выраженных у них симптомов эмоционального выгорания. Использование различных видов стимулов позволило установить качественные различия в выраженности разных симптомов синдрома эмоционального выгорания.

Ключевые слова: профессиональная деформация; синдром эмоционального выгорания; окулография; айтрекинг; движения глаз; глазодвигательная активность.

Введение

Деятельность профессионала в современных условиях, выполнение им своих трудовых функций характеризуется повышением требований к объёмам и скорости обработки информации, умением действовать в ситуации неопределённости, необходимостью нахождения решений ранее неизвестных задач. Всё это ведёт к росту уровня воздействующего стресса и повышению вероятности возникновения поведенческих и психологических нарушений, негативно влияющих на результативность профессиональной деятельности. Одним из возможных последствий недостаточности противодействующих механизмов растущему стрессовому напряжению является появление профессиональных деформаций (Lastovkova, Carder, Rasmussen, Sjöberg, de Groene, Sauni, Varga, 2018). Профессиональные деформации — это широкий класс поведенческих и личностных изменений работника, обусловленных особенностями его профессиональной деятельности (Барабанщикова, 2017).

В настоящее время, несмотря на активное изучение профессиональных деформаций различного типа, разработано ограниченное число методов их диагностики. Большая часть методов основана на данных опросников, выявляющих основные профессиональные проблемы. Однако хорошо известно, что использование субъективных методов оценки связано с рядом недостатков, главным из которых является наличие искажений, возникающих под действием осознанных представлений респондентов, которые в процессе тестирования оценивают скорее социально желаемые, а не реальные проблемы. При этом задача своевременного обнаружения появления у работников профессиональных деформаций является важной и актуальной для современной организационной психологии, так как от её решения зависит оценка эффективности выполнения человеком возложенных на него профессиональных задач.

Одним из способов снижения искажений, возникающих на основе анализа субъективных шкал, является разработка комплексной методики, в которой данные самоотчёта анализируются в совокупности с данными, полученными объективными методами. К последним следует отнести регистрацию движений глаз (окулография, айтрекинг), электроэнцефалографии (ЭЭГ), методы нейровизуализации. В последние годы наблюдается тенденция к использованию совокупности опросниковых и поведенческих методов при изучении профессиональных деформаций. Например, в проведённых недавно исследованиях для изучения синдрома эмоционального выгорания впервые использовались технологии айтрекинга (Ярошенко, 2019; Bianchi, Laurent, 2015) и ЭЭГ (Golonka, Mojsa-Kaja, Popiel, Marek, Gawłowska, 2017). Процедура исследования была основана на сравнении глазодвигательной активности или активности головного мозга участников с применением бинарной классификации: в состоянии выгорания в сравнении с группой испытуемых без симптомов эмоционального выгорания.

Стоит отметить, что применение методов визуализации мозговой активности, хотя и является способом повышения объективности получаемых данных, не позволяет сконструировать быструю диагностическую процедуру, поскольку требует как многочисленного предъявления стимулов для усреднения мозгового ответа, так и установки электродной системы на голову респондента. Поэтому среди поведенческих коррелятов профессиональных деформаций глазодвигательные параметры имеют больший практический потенциал в силу наличия простых способов их регистрации. Повышенный интерес к технологии окулографии для разработки новых диагностических методов связан также с рядом преимуществ, позволяющих эффективно использовать её в отношении диагностики и изучения професси-

ональных деформаций. К ним обычно относят: а) простоту и доступность в понимании задач на движения глаз; б) высокую точность их регистрации, что позволяет рассматривать их как надёжную количественную меру; в) многообразие глазодвигательных явлений (фиксации, саккады, микродвижения, прослеживающие движения), что даёт возможность создавать не одномерную, а многомерную оценку нарушения профессиональной деятельности. В частности, было установлено, что параметры глазодвигательных реакций имеют достоверную связь с показателями эмоционального выгорания личности и являются его маркерами (Ярошенко, 2019).

Целью настоящего исследования стало изучение возможности использования систем регистрации движений глаз для диагностики профессиональных деформаций. В качестве примера профессиональной деформации был выбран синдром эмоционального выгорания. Данный термин (от англ. *burnout* — выгорание, затухание) впервые был предложен Х. Фройденбергером в 1970-х годах для описания состояния усталости и деморализации у сотрудников психиатрических учреждений (Freudenberger, 1974). Однако интенсивность изучения данного синдрома существенно возросла после разработки опросника, позволившего оценивать его выраженность (Maslach, Jackson, Leiter, Schaufeli, Schwab, 1986). Авторы этого опросника описали эволюцию синдрома эмоционального выгорания от состояния эмоционального истощения до переживания собственной нерезультативности. Разработанный ими опросник, получивший в англоязычной литературе название «*Maslach burnout inventory, MBI*», позволил проводить диагностику синдрома эмоционального выгорания у различных групп профессионалов и определять выраженность таких составляющих синдрома, как:

- эмоциональное истощение — переживание субъектом состояния опустошённости и бессилия;
- деперсонализация — дегуманизация отношений с другими людьми;
- редукция личных достижений — сниженные оценки собственных успехов и достижений, потеря смысла в реализуемой деятельности.

Методика

Испытуемые

В качестве испытуемых в рамках настоящего исследования была выбрана группа спортсменов-фигуристов, профессионалов высокого класса (спортивный разряд не ниже «кандидат в мастера спорта»), обладающие нормальным или скорректированным до нормального зрением. В эксперименте приняли участие 34 человека (18 женщин, 16 мужчин, средний возраст 21 год). Для целей настоящей работы выбор спортсменов обусловлен несколькими причинами. Во-первых, изучение профессиональных деформаций у спортсменов является новой и малоизученной задачей. Во-вторых, профессиональная деятельность спортсмена-фигуриста характеризуется действием постоянного стресса высокого уровня, что увеличивает риск возникновения синдрома эмоционального выгорания (Han, Geminiani, Micheli, 2018). В-третьих, последствия поведенческих проявлений профессиональных деформаций у спортсмена-фигуриста имеют критическое значение для успешности участия в соревнованиях. Поскольку даже незначительные двигательные ошибки во время выступления могут иметь решающее значение при оценке всей программы выступления.

Стимуляция и процедура проведения

Эксперимент состоял из двух серий предъявления стимуляции. Перед началом эксперимента для оценки синдрома выгорания все испытуемые заполняли опросник *MBI* — в русскоязычной адаптации «Профессиональное (эмоциональное) выгорание, ПВ» (Водопьянова, Старченкова, 2008). В первой серии проверялась гипотеза о том, что испытуемые с различной выраженностью симптомов синдрома эмоционального выгорания будут различаться по параметрам глазодвигательной активности при просмотре изображений, релевантных тому или иному симптому. В качестве стимулов были использованы изображения, представляющие собой матрицы, состоящие из четырёх фотографий. Всего было предъявлено 32 матрицы, время экспозиции каждой составляло пять секунд. Каждая матрица включала в себя четыре различные фотографии. Одна фотография была нейтральная (различные пейзажи), вторая включала в себя тренировочный процесс, третья описывала различные падения и травмы, и четвёртая включала в себя победы спортсменов и их награждения. Все матрицы были представлены испытуемым в черно-белом цвете (Рис. 1).



Рисунок 1. Пример стимула, который был предъявлен в первой серии эксперимента.
«Тепловая карта» иллюстрирует временное распределение направления взгляда

Во второй серии была выдвинута следующая гипотеза: *спортсмены с синдромом эмоционального выгорания во время чтения текстов продемонстрируют повышенное внимание к словам и словосочетаниям текста, имеющим негативное содержание, связанное с их спортивной деятельностью, что, в свою очередь, проявится в показателях глазодвигательной активности*. Стимульный материал представлял собой 30 текстов: 10 текстов с позитивным содержанием, 10 текстов с негативным содержанием, 10 нейтральных текстов. В каждом из наборов текстов пять текстов содержали слова с грамматическими ошибками. Время предъявления текстов было ограничено восемью секундами. Таким образом, испытуемые во второй серии выполняли также задачу-дистрактор, то есть отмечали наличие ошибок в тексте. Введение данной задачи обусловлено необходимостью перераспределения ресурсов внимания респондента. Предполагалось, что чем больше внимания испытуемые будут уделять словам с грамматическими ошибками, тем меньше у них останется ресурсов внимания для усвоения смыслов текстов, и тем в большей степени негативное содержание окажется важным и значимым для перенаправления оставшегося ресурса внимания.

Таким образом, в ходе настоящего исследования планировалось изучить эффективность использования различных видов стимуляции для построения методики диагностики синдрома эмоционального выгорания.

Оборудование

Стимуляция предъявлялась на ЖК-мониторе с диагональю 23 дюйма и разрешением 1920x1080 пикселей, находившемся на расстоянии 75 см от головы наблюдателя. Регистрация движений глаз осуществлялась в бинокулярном режиме при помощи айтрекера SMI RED120 с частотой 120 Гц и разрешением $< 0.01^\circ$. Для анализа полученных глазодвигательных параметров было использовано программное обеспечение BeGaze 3.6.

Результаты

Серия № 1

По результатам заполнения опросника ПВ испытуемые были разделены на три экспериментальные группы по выраженности симптомов эмоционального выгорания. В первую группу вошли девять человек, получившие наибольшие баллы по шкале «Деперсонализация» (средний балл по этой шкале 21,2). Во вторую группу вошли 12 человек, получившие наибольшие баллы по шкале «Редукция личных достижений» (средний балл по этой шкале равен 36,4). Остальные 13 человек набрали низкие баллы по шкалам опросника, и были включены в третью группу с условным названием «Норма». Все испытуемые набрали одинаково низкие баллы по шкале «Эмоциональное истощение» (средний балл по шкале равен 8,7). Последний факт, скорее всего, является характерной особенностью конкретной выборки спортсменов-фигуристов, в реализации профессиональной деятельности которых имеются такие эмоционально-нагруженные аспекты, как степень эмоциональности выступления, внимание со стороны болельщиков, которые могут выступать как заменители необходимого уровня эмоциональной оценки собственной деятельности (Барабанщикова и др., 2015).

По результатам первой серии эксперимента различия в параметрах движений глаз выделенных групп испытуемых были проанализированы методом двухфакторного дисперсионного анализа с повторными измерениями. В качестве независимых переменных выступили «Тип фотографии» и «Принадлежность к выделенной группе по опроснику». В качестве зависимых переменных выступили «Общее время нахождения взгляда в области фотографии» (ВНО) и «Среднее количество фиксаций» (СКФ). Было обнаружено значимое влияние фактора «Тип изображения» на переменные ВНО ($F(3) = 13,450$; $p < 0,001$) и СКФ ($F(3) = 11,752$; $p < 0,001$). Обнаружено значимое влияние взаимодействия факторов на переменные ВНО ($F(3) = 9,5$; $p < 0,001$) и СКФ ($F(3) = 9,016$; $p < 0,001$).

Испытуемые, получившие высокие баллы по шкале «Деперсонализация», значительно меньше обращали внимание на изображения типа «Тренировка» по сравнению с другими испытуемыми. Испытуемые, получившие высокие баллы по шкале «Редукция личных достижений», значительно меньше обращали внимание на изображения с типом «Награждение» по сравнению с другими испытуемыми. Аналогичные результаты были получены относительно переменной СКФ. Испытуемые с высокими значениями по шкале «Редукция личных достижений» совершали меньшее количество фиксаций на изображениях «Награждение» по сравнению с другими типами изображений и с другими испытуемыми. Испытуемые с высокими значениями по шкале «Деперсонализация» демонстрировали меньшее количество фиксаций на изображениях «Тренировка» по сравнению с другими типами изображений и группами испытуемых (Рис. 2).

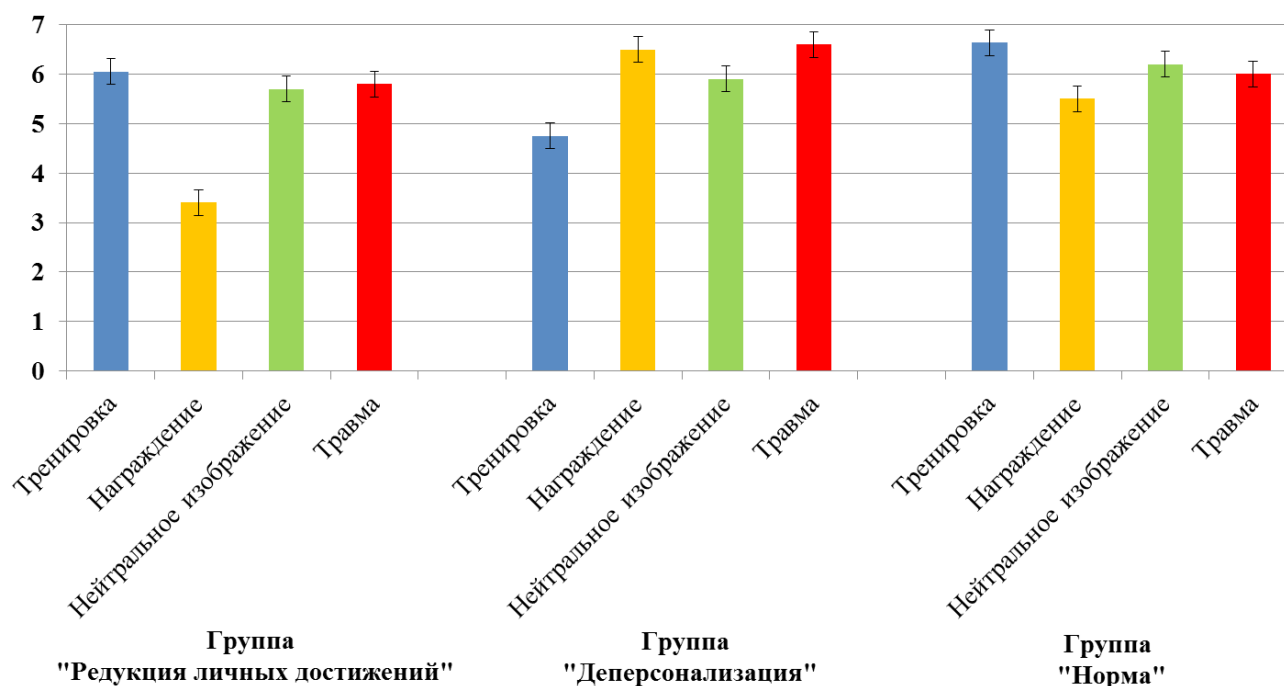


Рисунок 2. Среднее количество фиксаций на каждом типе изображений

Серия №2

Перед началом анализа результатов второй серии эксперимента был проведён качественный анализ распределения внимания испытуемых при чтении текстов с различным эмоциональным контекстом посредством построения «тепловых карт» с целью выделения частей текстов, содержащих слова или словосочетания с положительным или отрицательным значением для спортсменов (Рис. 3). В итоге в каждом тексте были выделены зоны интереса, определённые как пространственные границы отдельных слов.

**Юниорская сборная страны
по хоккею победила сверстников
из другой команды в финальном
матче, который проходит на одном
из самых лучших стадионов.**

Рисунок 3. Пример «тепловой карты», иллюстрирующей распределение внимания испытуемых с высоким уровнем показателя «Деперсонализация» во время чтения текста с положительным контекстом

Анализ результативности испытуемых в решении задачи на обнаружение грамматических ошибок показал, что все участники совершили приблизительно одинаковое количество верных опознаний слов с ошибками при всех типах стимуляции — около 72%, что говорит о достаточной степени сложности поставленной задачи для данного контингента испытуемых.

Обработка полученных глазодвигательных показателей проводилась с применением дисперсионного анализа с повторными измерениями. Были обнаружены значимые различия в ВНО в областях слов с ошибками между разными группами испытуемых при чтении текстов разных типов ($F(4) = 2,739, p = 0,036$). Так, участники группы «Редукция личных достижений» дольше других удерживали взор на словах с ошибками во время чтения текстов позитивного содержания. Для случаев с текстами негативного содержания было обнаружено, что значения

ВНО у участников группы «Норма» были значимо меньше для областей текста, соответствующих словам с ошибками, по сравнению с другими типами текстов (Рис. 4). Во время чтения текстов с нейтральным содержанием во всех группах участники уделяли одинаковое количество времени чтению слов с ошибками. По количеству возвратов и СКФ значимых различий между группами при чтении слов с ошибками обнаружено не было.

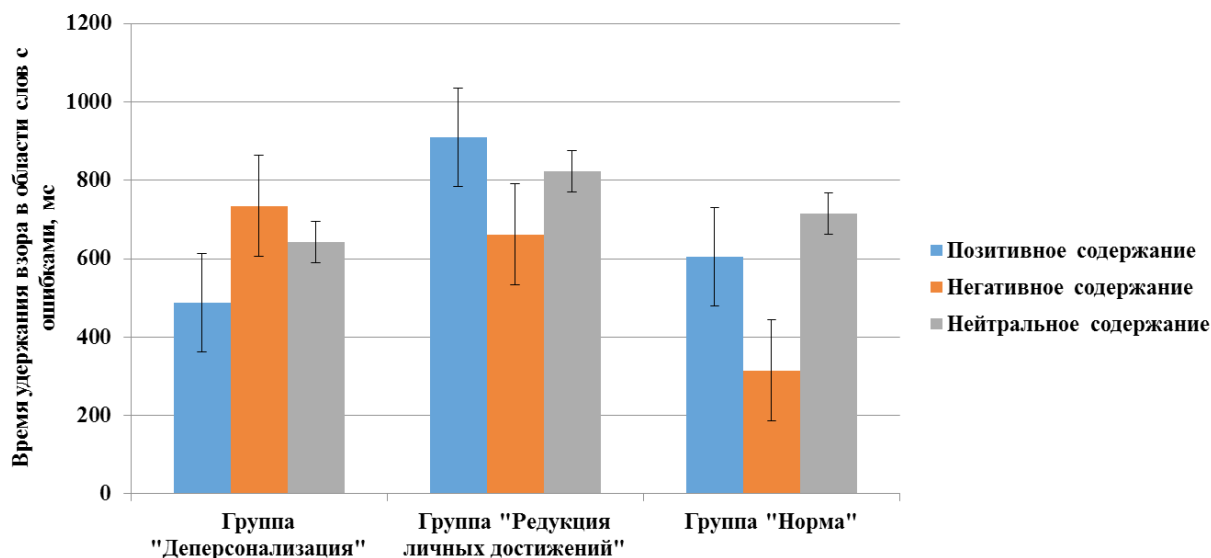


Рисунок 4. Среднее время удержания взора на словах с ошибками при предъявлении текстов с различным содержанием

Далее были проанализированы различия между группами испытуемых в параметрах движений глаз для частей текста позитивного и негативного содержания при прочтении текстов с ошибками и без ошибок. Были обнаружены значимые различия в значениях показателя ВНО ($F(1) = 4,899$, $p = 0,034$) и «Средняя длительность фиксаций» (СДФ) ($F(2) = 4,928$, $p = 0,014$). Так испытуемые с высоким показателем «Редукция личных достижений» при прочтении текстов с ошибками и с позитивным содержанием значимо меньше времени удерживали взор на словах с положительным значением по сравнению с двумя другими группами испытуемых. При этом количество возвратов в зону интереса и СДФ в данном случае не различались между группами. Анализ глазодвигательных показателей при чтении текстов с позитивным контекстом без ошибок показал, что значения глазодвигательных показателей между группами спортсменов не имеют значимых различий (Рис. 5).

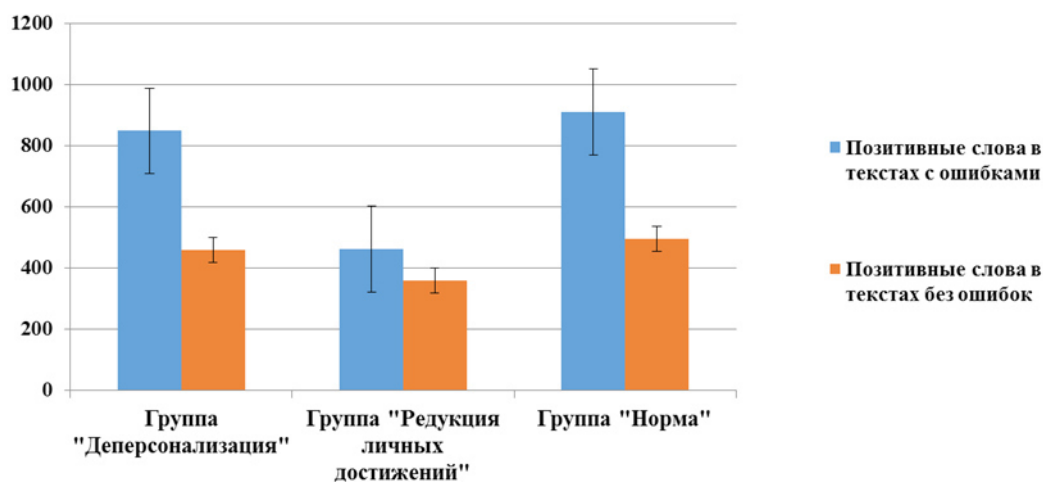


Рисунок 5. Среднее время удержания взора на словах с позитивным содержанием при предъявлении текстов с ошибками и без ошибок

При чтении текстов с негативным содержанием, имеющих ошибки, испытуемые группы «Норма» значительно дольше удерживали взор на словах с негативным смыслом, чем две другие группы. Различий между группами в текстах с негативным содержанием, не имеющих ошибок, обнаружено не было.

Участники с высоким показателем «Редукция личных достижений» при чтении текстов с негативным содержанием и включающих слова с ошибками, демонстрировали менее длительные фиксации на негативных словах по сравнению с другими группами (Таблица 1). Для текстов с позитивным содержанием, а также текстов с негативным содержанием, не имеющих ошибок, значимых различий между группами во времени фиксации взора на словах с негативным и позитивным контекстом не обнаружено.

Таблица 1. Средняя длительность фиксаций

Группы испытуемых	Средняя длительность фиксаций на словах с позитивным содержанием, мс		Средняя длительность фиксаций на словах с негативным содержанием, мс	
	с ошибками	без ошибок	с ошибками	без ошибок
Группа «Деперсонализация»	168.7	161.2	175.8	177.8
Группа «Редукция личных достижений»	163.6	179.7	138.2*	165.4
Группа «Норма»	166.5	141.1	172.5	155.8

Примечание: * – $p < 0.05$.

Обсуждение результатов

Результаты проведенных экспериментов показали наличие значимых различий в параметрах глазодвигательной активности в зависимости от выраженности симптомов синдрома эмоционального выгорания. При использовании изображений в качестве стимулов был обнаружен характерный паттерн глазодвигательного поведения, свидетельствующий об использовании стратегии избегания информации, релевантной содержанию наиболее выраженного симптома. Так, например, по показателям ВНО и СКФ у испытуемых с высокими показателями по шкале «Редукция личных достижений» было обнаружено снижение внимания к стимулам «Награждение», что можно интерпретировать, как нежелание вспоминать собственные успехи и наличие отсутствия уверенности в возможности победы на соревнованиях в будущем. Тем самым экспериментальная гипотеза подтвердилась, однако, применение стимулов в виде фотографий не позволило установить качественных различий в выраженности отдельных симптомов, а лишь определить общую избегающую стратегию по отношению к негативно оцениваемым стимулам.

Для установления более сложной структуры поведенческих проявлений синдрома выгорания были детально изучены результаты второй серии эксперимента. В первую очередь, процент опознания ошибок в текстах показал, что выделенные группы спортсменов выполнили задачу-дистрактор с одинаковой степенью успешности. При этом участники всех групп также дольше удерживали взор на словах с ошибками, по сравнению с частями текстов с позитивным и негативным содержанием, что говорит о том, что они поняли и успешно решали поставленную перед ними задачу.

В целом в ходе второй серии экспериментальная гипотеза подтвердилась, а именно: участники, имеющие высокие значения отдельных компонентов синдрома эмоционального выгорания, удерживали взгляд в области негативных слов в текстах с ошибками менее продолжительное время по сравнению с группой испытуемых «Норма». Данный результат не согласуется с результатами других исследователей (Bianchi et al., 2015), которые обнару-

жили более продолжительный осмотр негативных изображений испытуемыми с синдромом эмоционального выгорания. Однако задача чтения текста с целью обнаружения ошибок является качественно отличной от задачи обычного осматривания изображения. Известно, что во время чтения внимание направляется на обрабатываемый текстовый материал наиболее эффективным образом. То есть информация, релевантная цели чтения, приобретает более высокий приоритет, а бесполезная информация игнорируется (Gibson et al., 1975).

Продолжительное удержание взгляда в области слов с ошибками согласуется с данным положением, так как поиск этих слов являлся целевой задачей для испытуемых. При этом, согласно модели обработки значимой для испытуемых с синдромом выгорания негативной информации, части текста с негативным содержанием также являются релевантными и важными для респондентов. В результате наблюдалась стратегия избегания этих фрагментов текста у групп «Деперсонализация» и «Редукция личных достижений». Тем самым эти испытуемые продемонстрировали в ходе второй серии сходный поведенческий паттерн, что и в первой серии данного эксперимента. Причина такого поведения может быть рассмотрена с учетом специфики самого синдрома эмоционального выгорания. Существует предположение, что синдром выгорания является следствием накопления эффектов переживания профессиональных стрессов и отсутствия у организма ресурсов для адаптации к стрессовой ситуации (Poulin et al., 1993; Rowe, 1998). Симптомы «Деперсонализация» и «Редукция личных достижений» представляют собой аффективную и поведенческую реакции на невозможность совладания с непрерывно действующим стрессором высокой степени интенсивности. Поэтому вместо сопротивления действующему фактору применяется стратегия его избегания. Тогда реакция снижения внимания по отношению к негативному содержанию текста или фотографии является поведенческим ответом, направленным на уменьшение уровня возникающего стресса.

Важным результатом следует считать то, что испытуемые с высоким значением «Редукция личных достижений» в отличие от других групп испытуемых, продемонстрировали сходную избегающую глазодвигательную стратегию при чтении текстов с позитивным содержанием, особенно в отношении слов с позитивным содержанием и слов с ошибками. Эти данные можно проинтерпретировать как использование стратегии избегания и в отношении позитивных фрагментов текста, поскольку содержанием данных фрагментов выступали слова и словосочетания о победах, наградах и иных спортивных успехах. То есть испытуемые реагировали на релевантность текста конкретному наиболее выраженному симптому. Данный результат позволяет сделать предположение о том, что текстовая информация обрабатывалась на глубоком личностном уровне, а не только с точки зрения наличия в ней негативного содержания. В то же время полученные данные можно рассматривать как проявление отсутствия уверенности в собственных достижениях и возможностях, которые являются отличительной чертой лиц, имеющих высокие значения компонента «Редукция личных достижений» (Grunfeld et al., 2000). Поэтому у участников этой группы фрагменты текстов с позитивным содержанием являлись также источником повышения субъективного уровня переживания стресса, что в свою очередь способствовало избеганию (снижение длительности фиксации) этих фрагментов.

Таким образом, полученные экспериментальные данные позволяют сделать вывод о том, что использование технологии регистрации движений глаз имеет большой потенциал в задачах количественной оценки различий в выраженности отдельных симптомов такой профессиональной деформации как синдром эмоционального выгорания. Использование разных типов стимулов в ходе экспериментов показало, что стимулы в виде текстов различного содержания, предъявляемых в условиях необходимости выполнения задачи-дистрак-

тора по поиску грамматических ошибок, является более информативным с точки зрения установления качественных различий в выраженности отдельных симптомов выгорания. Полученные результаты свидетельствуют в пользу того, что применение окулографии в задачах экспресс-диагностики профессиональных деформаций требует тщательного подбора стимульного материала в соответствии с характеристиками профессиональной деятельности выборки. Однако в целом использование окулографии в комплексе с психодиагностическими инструментами может существенно улучшить результаты оценочных процедур.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при поддержке гранта РФФИ № 19-013-00799.

Литература

- Барабанщикова, В. В. (2017). *Профессиональные деформации специалиста в инновационных видах деятельности*. М.: Когито-Центр.
- Барабанщикова, В. В., Климова, О. А. (2015). Профессиональные деформации в спорте высших достижений. *Национальный психологический журнал*, 2(18), 3–12.
- Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. (2008). *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб.: Питер.
- Ярошенко, Е. И. (2019). Применение технологии айтрекинга для выявления социально-психологических особенностей эмоционального выгорания личности. *Организационная психология*, 9(1), 96–115.
- Bianchi, R., Laurent, E. (2015). Emotional information processing in depression and burnout: an eye-tracking study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 265(1), 27–34.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159–165.
- Gibson, E., Levin, H. (1975). *The psychology of reading*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Popiel, K., Marek, T., Gawlowska, M. (2017). Neurophysiological markers of emotion processing in burnout syndrome. *Frontiers in psychology*, 8, 2155.
- Grunfeld, E., Whelan, T., Zitzelsberger, L., Willan, A., Montesanto, B., Evans, W. (2000). Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction. *Canadian Medical Association Journal*, 163(2), 166–169.
- Han, J. S., Geminiani, E. T., Micheli, L. J. (2018). Epidemiology of figure skating injuries: a review of the literature. *Sports health*, 10(6), 532–537.
- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., de Groene, G., Sauni, R., Varga, M. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial health*, 56(2), 160–165.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Poulin, J., Walter, C. (1993). Social worker burnout: A longitudinal study. *Social Work Research and Abstracts*, 29(4), 5–11.
- Rowe, M. M. (1998). Hardiness as a stress mediating factor of burnout among healthcare providers. *American Journal of Health Studies*, 14, 16–20.

Поступила 25.10.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The using of eye movements parameters for burnout syndrome diagnostic

Valentina BARABANSCHIKOVA

Oksana KLIMOVA

Artem KOVALEV

Galina MENSHIKOVA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The study of the reasons and mechanisms of development of professional deformations is one of the actual and important tasks of organizational psychology. *Purpose.* The purpose of this study was to explore the possibility of using the parameters of eye movements to assess the degree of professional deformations on the example of burnout syndrome. *Design.* 34 figure skaters took part in the experiments. The study consisted of two experimental series. In the first part, 32 matrices consisting of four photographs were used as stimuli. Each such matrix contained one neutral image and images of the types "Training", "Rewarding" and "Injury" and was displayed for five sec. In the second part, subjects were presented with texts of negative, positive and neutral content. Some of the texts contained grammatical errors and the task of the subjects was to find such errors. Eye movements were recorded with the eye tracking system SMI RED 120. All subjects pre-filled out a questionnaire aimed at assessing the degree of burnout syndrome — Maslach Burnout Inventory. *Finding.* The results found some relationships between the severity of burnout symptoms such as "Reduction of personal achievements" and "Depersonalization" and the parameters of eye movements. Participants of the group "Reduction of personal achievements" when reading texts with negative content made less long-term fixations on negative words, as well as less fixation on images such as "Rewarding". Thus they demonstrated an avoidance strategy. The "Depersonalization" group avoided positive texts and images with type "Training". *The value of results.* Thus, using the parameters of eye movements, an objective assessment of the distribution of attention of the subjects was carried out when presenting stimuli relevant to the content of the symptoms of emotional burnout. The use of different types of stimuli allowed to establish qualitative differences in the degree of different symptoms of burnout syndrome.

Key words: professional deformation; burnout syndrome; oculography; eye tracking; eye movements.

References

- Barabanschikova, V. V. (2017). *Professionalnie deformatsii specialistov v innovatsionnykh vidakh deyatel'nosti* [Professional deformations of specialists in innovative activity types] M.: Cogito-Center.
- Barabanschikova, V. V., Klimova, O. A. (2015). Professionalnie deformatsii v sporte vishig dostignenii [Professional deformations in high performance sport]. *National Psychological Journal*, 2(18), 3–12.

- Bianchi, R., Laurent, E. (2015). Emotional information processing in depression and burnout: an eye-tracking study. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 265(1), 27–34.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159–165.
- Gibson, E., Levin, H. (1975). *The psychology of reading*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Popiel, K., Marek, T., Gawlowska, M. (2017). Neurophysiological markers of emotion processing in burnout syndrome. *Frontiers in psychology*, 8, 2155.
- Grunfeld, E., Whelan, T., Zitzelsberger, L., Willan, A., Montesanto, B., Evans, W. (2000). Cancer care workers in Ontario: prevalence of burnout, job stress and job satisfaction. *Canadian Medical Association Journal*, 163(2), 166–169.
- Han, J. S., Geminiani, E. T., Micheli, L. J. (2018). Epidemiology of figure skating injuries: a review of the literature. *Sports health*, 10(6), 532–537.
- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., de Groene, G., Sauni, R., Varga, M. (2018). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial health*, 56(2), 160–165.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Poulin, J., Walter, C. (1993). Social worker burnout: A longitudinal study. *Social Work Research and Abstracts*, 29(4), 5–11.
- Rowe, M. M. (1998). Hardiness as a stress mediating factor of burnout among healthcare providers. *American Journal of Health Studies*, 14, 16–20.
- Vodopianova, N. E., Starchenkova, E. S. (2008). *Sindrom vigoraniya: diagnostika i rprofilaktika* [Burnout syndrome: diagnostic and prophylactic]. SPb: Piter.
- Yaroshenko, Ye. I. (2019). Primeneniye tekhnologii aytrekinga dlya vyyavleniya sotsial'no-psikhologicheskikh osobennostey emotsional'nogo vygoraniya lichnosti [Using the eye tracking technology for detection the social and psychological features of emotional burnout]. *Organizational Psychology*, 9(1), 96–115.

Received 26.10.2019



Профессиональная Я-концепция социального педагога системы образования

БОНДАРЧУК Наталья Васильевна

БЫКОВА Елизавета Андреевна

Северо-Восточный государственный университет, Магадан, Россия

Аннотация. *Цель.* Данная статья посвящена описанию результатов эмпирического исследования профессиональной Я-концепции социальных педагогов системы образования города Магадана и Магаданской области. *Методология.* Для сбора первичных эмпирических данных использовались: методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко; методика определения удовлетворённости трудом А. В. Батаршева; методика специализированного семантического дифференциала (объекты оценивания — понятия «профессия» и «профессионал») В. П. Серкина; методика изучения профессиональной идентичности Л. Б. Шнейдер; методика «Незаконченные предложения» в авторском варианте; самостоятельно разработанная анкета. Выборку исследования составили 25 социальных педагогов, работающих в системе образования г. Магадана и Магаданской области, а именно: в учреждениях среднего общего образования; в учреждениях для обучающихся по адаптированным образовательным программам; в учреждениях профессионального образования; в учреждениях дополнительного образования. Описана процедура проведенного авторами исследования, дана развернутая интерпретация полученных результатов. *Результаты.* В итоге приведено описание профессиональной Я-концепции социального педагога в системе образования. Полученные данные обосновывают сформированность хорошо осознаваемых, позитивных, адекватных требованиям профессиональной деятельности когнитивного, эмоционального и поведенческого компонентов профессиональной Я-концепции социальных педагогов системы образования. *Ценность результатов.* Результаты исследования позволяют дополнить и расширить представление о профессиональном самосознании социальных педагогов. Результаты исследования могут быть использованы при профессиональной подготовке студентов направления подготовки «Психолого-педагогическое образование» профиля «Социальная педагогика».

Ключевые слова: социальный педагог системы образования; профессия; профессиональная идентичность; профессиональная Я-концепция; эмоциональное выгорание.

Введение

Деятельность социального педагога в системе образования является одной из самых основных в организации помощи учащимся. Социальный педагог помогает наладить взаимоотношения между детьми, родителями и учителями. Основная задача деятельности социального педагога в системе образования заключается в работе с детьми, входящими в группу риска, детьми-сиротами, опекаемыми детьми и детьми-инвалидами. Социальный педагог,

взаимодействуя с различными организациями, реализует себя в качестве посредника между государственными структурами, защитника интересов детей, наставника для родителей, помощника для педагога, общественного деятеля для образовательной организации.

Качественная реализация социальным педагогом его профессиональной деятельности связана не только с профессиональной компетентностью, но и с психологическими характеристиками, определяющими её эффективность и направленность. В связи с этим особую актуальность приобретает необходимость исследования профессиональной Я-концепции социального педагога, его профессиональной идентичности и самоопределения себя как профессионала. Изучение профессиональной Я-концепции остаётся одним из важных регистров поведения и деятельности профессионала. От уровня сформированности профессиональной Я-концепции зависит процесс формирования профессионала, успешность освоения профессиональной деятельности, вступление в профессиональную общность (Деркач, 2004).

Изучение профессиональной Я-концепции социального педагога системы образования г. Магадана и Магаданской обл. позволит дополнить ряд исследований профессиональной деятельности социального педагога и выявить основные особенности профессионального самосознания данных специалистов в региональном образовательном пространстве. Кроме того, на сегодняшний день профиль подготовки «Социальная педагогика» направления «Психолого-педагогическое образование» не является популярным и востребованным среди абитуриентов г. Магадана и Магаданской обл. Так, например, уже третий год в Северо-Восточном государственном университете не ведётся набор на данный профиль подготовки. Из бесед со старшеклассниками в рамках профориентационных встреч в 2017 — 2019 гг. стало ясно, что ребята считают профессию социального педагога невостребованной, непопулярной, непрестижной, низкостатусной, низкооплачиваемой, неперспективной. Очевидно, что данная оценка является негативной и отражает отчасти общественное мнение о профессии социального педагога. Наблюдается большое количество переводов студентов, ещё обучающихся на данном профиле подготовки, на другие профили и направления. Соответственно, становится важным исследование уже работающих социальных педагогов, а именно, их представлений о профессиональной деятельности, их отношения к своей профессии и себе как профессионалу, профессионального поведения и сопоставления их оценки профессии с представлением абитуриентов и студентов.

Теоретические основы исследования

Исследованием профессионального самосознания, общей и профессиональной Я-концепции, профессиональной идентичности, профессионального самоопределения занимались такие авторы, как Р. Бернс (1986), С. Т. Джанерьян (2015), Е. П. Ермолаева (2008), Э. Ф. Зеер (2003), Е. А. Климов (1995), А. К. Маркова (1996), Н. С. Пряжников (2003), А. А. Реан (2002), В. П. Серкин (2008), Ю. К. Стрелков (2001), Л. Б. Шнейдер (2001), J. C. Turner (1999), R. S. Onorato (1999) и другие.

Функции, формы и структура Я-концепции человека

Определение понятия «Я-концепция» в психологической литературе в первую очередь связано с работами Р. Бернса, который, опираясь на труды У. Джеймса, Э. Эриксона и К. Роджерса, определил Я-концепцию как совокупность всех представлений индивида о себе; как сложную структурированную картину, существующую в сознании индивида, как самостоятельную фигуру или фон и включающую как собственно Я, так и отношения, в которые

оно может вступать, а также позитивные и негативные ценности, связанные с воспринимаемыми качествами и отношениями Я в прошлом, настоящем и будущем. Согласно Р. Бернсу, Я-концепция играет тройную роль: во-первых, она способствует достижению внутренней согласованности личности, во-вторых, она определяет интерпретацию опыта, и в-третьих, она является источником ожиданий (Бернс, 1986).

В Большом психологическом словаре под редакцией В. П. Зинченко и Б. Г. Мещерякова Я-концепция определяется как развивающаяся система представлений человека о самом себе, включающая в себя осознание своих физических, интеллектуальных, характерологических, социальных свойств, самооценку и субъективное восприятие влияющих на собственную личность внешних факторов (Зинченко, Мещеряков, 2009). В психологическом словаре Р. С. Немова Я-концепция определяется как представление человека о себе, настолько полное и глубокое, насколько это доступно человеку в его самопознании (Немов, 2007). А. А. Деркач в своих трудах определяет Я-концепцию как систему представлений индивида о самом себе и выражения отношений личности к себе и внешнему миру, природой которой является оценивающая деятельность сознания, как более широкое понятие и является наиболее полным представлением личности о себе, чем образ Я, который обладает целостным, но не полным представлением об объекте (Деркач, 2004).

А. А. Реан описывает Я-концепцию как обобщённое представление о самом себе, систему установок относительно собственной личности или «теорию самого себя». Он считает Я-концепцию не статичным, а динамичным психологическим образованием. Любые изменения, которые претерпевает Я-концепция, обусловлены влиянием разных внутренних и внешних факторов. Автор отмечает, что наибольшее влияние на формирование Я-концепции оказывает социальный фактор (семья, школа, разные формальные и неформальные группы, в которые включена личность). В этом социальном аспекте наиболее важными влияниями являются контакты с другими индивидами, которые в дальнейшем определяют представления индивида о самом себе (Реан, 2000; 2002). А. А. Реан выделяет две формы Я-концепции — реальную и идеальную. Понятие «реальная» не предполагает, что эта концепция является реалистичной. Главное здесь — представление личности о себе, о том, «какой я есть». Идеальная же Я-концепция — это представление личности о себе в соответствии с желаниями («каким бы я хотел быть»). Реальная и идеальная Я-концепции не только могут не совпадать, но и в большинстве случаев обязательно различаются. Расхождение между реальной и идеальной Я-концепцией может приводить к различным, как негативным, так и позитивным следствиям. С одной стороны, рассогласование между реальным и идеальным «Я» может стать источником серьезных внутриличностных конфликтов. С другой стороны, несовпадение реальной и идеальной Я-концепции является источником самосовершенствования личности и стремления к развитию (Реан, 2000; 2002).

В отличие от А. А. Реана, Р. Бернс различает в структуре Я-концепции три её основные составляющие: реальное Я (установки, связанные с тем, как индивид воспринимает свои актуальные способности, роли и свой актуальный статус, то есть с его представлениями о том, каков он на самом деле); зеркальное, или социальное, Я (установки, связанные с представлениями индивида о том, как его видят другие); идеальное Я (установки, связанные с представлениями индивида о том, каким он хотел бы стать). Кроме того, своих исследованиях Р. Бернс также выделяет в структуре Я-концепции три её компонента: когнитивный, эмоционально-оценочный и поведенческий.

Когнитивный компонент (образ Я) — это представления индивида о самом себе, которые кажутся ему убедительными, независимо от того, основываются ли они на объективном знании или субъективном мнении, являются ли они истинными или ложными (Бернс, 1986).

По мнению Е. П. Белинской, одни из таких представлений являются более важными и более тесно связаны с поведением, чем другие. Некоторые являются позитивными, некоторые же — негативными; одни имеют отношение к актуальному опыту индивида, другие, напротив, связаны с прошлым опытом (Белинская, Тихомандрицкая, 2003).

Эмоционально-оценочный компонент (самооценка) связан с отношением к себе или к отдельным своим качествам, с принятием себя, самоуважением, ощущением собственной ценности (Бернс, 1986). Поведенческий компонент — это потенциальные поведенческие реакции, конкретные самопроявления и действия, которые могут вызываться когнитивным (образом Я) и эмоционально-оценочными компонентами (самооценкой). Поведенческий компонент Я-концепции, как правило, выражается понятием «самопрезентация», которая служит целям проверки и подтверждения когнитивной и аффективной структур Я-концепции. Однако целей самопрезентации может быть гораздо больше, впрочем, как и стратегий социального поведения, им соответствующих (Бернс, 1986; Белинская, 2003).

Таким образом, Я-концепция представляет собой целостностную совокупность всех суждений индивида о себе и включает в себя позиции и оценки поведения индивида. Я-концепцию можно рассматривать как присущий каждому индивиду набор предписаний, направленных на самого себя. Я-концепция представляет собой суждения человека о себе в разных контекстах (физическом, индивидуальном, гендерном, возрастном, профессиональном, статусном, психологическом и пр.).

Профессиональная Я-концепция, её содержание и структура

Профессиональная Я-концепция, согласно А. М. Рикелю, является подвидом общей Я-концепции и наследует у неё её основное смысловое и функциональное назначение (Рикель, 2011). По мнению А. А. Реана, профессиональная Я-концепция — это представление личности о себе как о профессионале. В профессиональной Я-концепции автор также выделяет реальную и идеальную формы. Реальная профессиональная концепция себя — это представление личности о себе как о профессионале, тогда как идеальная Я-концепция соответствует профессиональным желаниям и надеждам. Реальная и идеальная профессиональные Я-концепции не только могут не совпадать, но в большинстве случаев обязательно различаются, и их несовпадение является источником профессионального самосовершенствования личности и её стремления к развитию (Реан, 2002).

С. Т. Джанерьян определяет профессиональную Я-концепцию как динамическую систему сопряжённых с оценками представлений о себе, объединяющую взаимодействие различных образов себя, отражающих различные свойства человека как субъекта профессиональной деятельности и как личности, соотносённых с особенностями деятельности, взаимоотношений с профессиональным сообществом, собственного становления человека в его профессиональной карьере. В своей статье «Системный подход к изучению профессиональной Я-концепции» С. Т. Джанерьян выделяет следующие функции профессиональной Я-концепции: регуляция деятельности; обеспечение взаимоотношений с профессиональным сообществом; развитие личности в её профессиональной деятельности (Джанерьян, 2005).

По мнению С. А. Лысуенко, профессиональная Я-концепция — это совокупность представлений человека о себе как о профессионале, формирование которых будет обеспечиваться наличием эталонной модели профессионала (образ профессионала), а степень отождествления / дифференциации с ней позволит не только обрести профессиональную идентичность и сформировать систему профессиональных самооценок, но и будет являться основой регуляции поведения человека в профессиональной деятельности (Лысуенко, 2013).

В структуре профессиональной Я-концепции А. М. Рикель предлагает выделить три компонента и даёт их описание: когнитивный компонент (представления о профессионально-важных качествах, профессиональная самооффективность, представления о карьерных ориентациях, представления о профессиональной востребованности); эмоциональный компонент (профессиональная самооценка, ощущение профессиональной востребованности); поведенческий компонент (реальное профессиональное поведение человека, его активные действия, направленные на самореализацию в профессиональной деятельности, как результат взаимодействия первых двух компонентов) (Рикель, 2001). С. А. Лысенко выделяет ещё один компонент профессиональной Я-концепции, помимо описанных выше трёх: компонент профессиональной идентичности — степень отождествления / дифференциации образов «Я-реальное» и «Образ профессионала» (Лысенко, 2013).

Профессиональная Я-концепция и профессиональная идентичность

Рассматривая феномен профессиональной идентичности, можно увидеть различные мнения о месте профессиональной идентичности по отношению к профессиональной Я-концепции. Профессиональная идентичность, по мнению Е. П. Ермолаевой, — это сущностная психосоциальная структура, в которой сфокусированы основные отношения профессионала в этой системе. Понятие «профессиональная идентичность», с точки зрения автора, шире, чем понятие «профессиональная Я-концепция», так как профессиональная идентичность в профессиональной сфере выходит за пределы личности и несёт одновременно с внутренней функцией личностного самоопределения внешнюю функцию соответствия на двух уровнях: соответствия профессиональным требованиям и соответствия социальным запросам (Ермолаева, 2008).

Л. Б. Шнейдер, в свою очередь, определила профессиональную идентичность как психологическую категорию, которая относится к осознанию своей принадлежности к определённой профессии и определённому профессиональному сообществу. Профессиональная идентичность детерминирована профессиональным общением и профессиональным опытом, репрезентируется посредством речевых средств через образ Я (Шнейдер, 2001; 2003; 2007). Для Л. Б. Шнейдер понятие «профессиональная идентичность» уже понятия «профессиональной Я-концепции». Отправной точкой для анализа профессиональной идентичности она считает именно профессиональную Я-концепцию, которая формирует образ профессии и конкретные профессиональные цели, где построение образа профессии движет индивида к профессиональному мастерству и достижению профессиональной идентичности. Другими словами, профессиональная идентичность рассматривается как результат процессов, которые происходят в профессиональной Я-концепции (Рикель, 2011). Таким образом, Л. Б. Шнейдер предлагает построить структуру профессиональной идентичности через три составляющие Я-концепции: когнитивная составляющая (профессиональные знания и профессиональные убеждения); эмоционально-оценочная составляющая (эмоциональное отношение к профессиональным убеждениям и знаниям); поведенческая составляющая (соответствующая реакция, которая, в частности, может выражаться в поведении) (Шнейдер, 2001).

Необходимо подчеркнуть, что Е. П. Ермолаева и Л. Б. Шнейдер сходятся во мнении, что изучение профессиональной идентичности должно осуществляться в рамках «качественной» методологии, то есть глубинного интервью, проективных методик и других. Качественный подход позволяет выявить не только уровень сформированности идентичности, но и провести анализ причин возникновения того или иного статуса с помощью биографических самоописательных ретроспективных методов, проследить профессиональную специфику

идентификации с той или иной профессией, описать отношение испытуемого к своему делу сквозь призму профессиональной идентичности (Рикель, 2011).

Краткий итог

Рассмотрев разные подходы к пониманию профессиональной Я-концепции, можно определить сходство многих авторов во мнении, что профессиональная Я-концепция представляет собой сложное многослойное явление, включающее в себя представление личности о своей профессиональной деятельности, о себе, как о профессионале, и формирующееся в течение всей его трудовой деятельности. Изучение феномена профессиональной Я-концепции возможно через разные её составляющие компоненты, например, когнитивный, эмоциональный и поведенческий. Профессиональная Я-концепция связана с профессиональной идентичностью. Но эти понятия не являются тождественными, скорее, профессиональная идентичность является результатом процессов, происходящих в профессиональной Я-концепции. Исследование профессиональной идентичности вполне может дополнить представление об основных компонентах Я-концепции профессионала. На данный момент не существует определённого единого психодиагностического инструмента, направленного на изучение профессиональной Я-концепции.

Процедура исследования и его результаты

Для исследования профессиональной Я-концепции социальных педагогов системы образования г. Магадана и Магаданской обл. нами была разработана схема исследования и сформирована выборка. Наше исследование является «разведывательным» и на данном этапе не содержит гипотезы, подвергающейся проверке. Цель исследования — на основе собранных данных дать развёрнутое описание основных компонентов профессиональной Я-концепции социальных педагогов, а именно: когнитивного, эмоционального и поведенческого. Данные компоненты были выбраны нами как максимально раскрывающие содержание Я-концепции, исходя из теоретического анализа психологических исследований, посвящённых изучению профессионального самосознания.

Данное исследование проводилось в течение декабря 2017 г. и января 2018 г. среди социальных педагогов, работающих в учреждениях среднего общего образования, таких как: учреждения для обучающихся по адаптированным образовательным программам, учреждения профессионального образования, учреждения дополнительного образования г. Магадана и Магаданской обл. (г. Сусуман, пос. Ола, пос. Палатка, пос. Омчак). Следует отметить, что в исследовании приняли участие практически все социальные педагоги системы образования г. Магадана и Магаданской обл., что позволяет считать данную выборку фактически совпадающую с генеральной совокупностью. Общий объём выборки составил 25 человек в возрасте от 24 до 67 лет. Из них имеют стаж работы менее одного года (три человека), от одного до пяти лет (12 человек), от пяти до 10 лет (три человека), более 10 лет (семь человек). В выборку вошли 24 женщины и один мужчина, это позволяет сразу же сделать вывод о том, что профессия социального педагога является статистически «женской». При проведении исследования обратила на себя внимание заинтересованность социальных педагогов в обследовании. Они все охотно шли на контакт, не было ни одного человека, который бы отказался от исследования. Все бланки методик были полностью заполнены, не было отбракованных бланков (незаполненный или испорченный бланк по причине невнимательности, занятости или нежелания), что нередкое явление для любого психологического исследования. Следует подчеркнуть, что социальные педагоги давали честные, подробные и развёрнутые ответы

на открытые вопросы анкеты. Всё это свидетельствует о равнодушном отношении к своей профессиональной деятельности и своей профессии.

В схему исследования вошли методики, позволяющие получить информацию о когнитивном, эмоциональном и отчасти поведенческом компонентах профессиональной Я-концепции испытуемых. Каждому респонденту был предложен пакет методик, включающий в себя: самостоятельно разработанную анкету, авторский вариант методики «Незаконченные предложения», методику диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко (Фетискин, 2002), методику определения уровня удовлетворённости трудом А. В. Батаршева (Сунцова, 2012), методику специализированного семантического дифференциала для оценки понятий «профессия» и «профессионал» (Серкин, 2008), методику изучения профессиональной идентичности (Шнейдер, 2001). По нашему мнению, данный набор методик, пусть и не в полной мере, позволяет получить данные о профессиональных знаниях и профессиональных убеждениях испытуемых, их мнение о степени своего соответствия профессиональным эталонам, об их сильных и слабых сторонах в профессии, профессиональной востребованности, удовлетворённости профессиональными достижениями и трудовыми отношениями, об осознании их принадлежности к профессии, профессиональном поведении (или отдельных реакциях на профессиональные ситуации).

Отношение к своей профессиональной деятельности и условиям её реализации

Авторская анкета была направлена на исследование субъективного отношения социальных педагогов к их профессиональной деятельности и условиям её осуществления, состояла из 42 вопросов, включающих в себя закрытые (с вариантом выбора ответа) и открытые (ответ можно указать в произвольной форме) вопросы. Анкета также включала в себя модифицированный вариант метода «Незаконченные предложения». Предложения позволили диагностировать отношение испытуемых к различным параметрам их профессиональной деятельности. Проведённое анкетирование позволило получить следующие результаты.

Большинство опрошенных (23 человека), отвечая на вопрос о причине выбора профессии социального педагога, указали: «желание помогать людям, детям»; «любовь к детям»; «интерес к содержанию профессиональной деятельности». Качествами, которыми должен обладать социальный педагог, по мнению испытуемых, являются: активность, коммуникабельность, доброжелательность, ответственность, любовь к детям, компетентность, гуманность, доброта, отзывчивость, терпение, эмпатия, альтруизм. Согласно результатам методики «Незаконченные предложения», респонденты оценивают понятие «социальный педагог» следующим образом: «это призвание»; «это гордо звучит»; «наставник (друг, опора, посредник, защитник) ребёнка»; «доброе сердце»; «открытый и готовый к общению человек»; «педагог-вдохновитель»; «призван помогать ученику». А работу социального педагога они оценивают как сложную, очень нужную обществу, интересную, ответственную, очень актуальную в наше время, заключающуюся в помощи трудным семьям.

Образ идеального социального педагога опрошенные охарактеризовали такими словами, как: доброжелательный, коммуникабельный, обладающий высоким уровнем культуры, добрый, отзывчивый, мобильный, справедливый, желающий помочь, образованный, любящий детей. 16 опрошенных (64%) считают, что соответствуют описанному идеальному образу; пять человек (20%) полагают, что они соответствуют описанному образу не полностью, отчасти; два человека (8%) считают, что не соответствуют описанному образу; два человека (8%) затрудняются ответить на данный вопрос. Это может свидетельствовать о том, что большинство испытуемых имеют положительный образ себя как социального педагога, приближенный к идеальному образу, что является показателем позитивного само-

восприятия. Однако требует дополнительной проверки адекватность данного представления реальному и то, что именно стоит за данным образом (социально желательный образ, защитная самооценка или что-то подобное).

Все опрошенные (25 человек) считают, что успешно справляются со своей профессиональной деятельностью, потому что любят свою работу, видят положительные результаты своей деятельности, выполняют всё вовремя, видят отклик детей. Все опрошенные чётко ориентируются в своих должностных обязанностях, профессионально-важных качествах, хорошо ориентированы в своей профессии. Согласно результатам методики «Незаконченные предложения», респонденты считают, что их профессиональная деятельность в организации связана с детьми, родителями, помощью семьям, выбором оптимальных методов в профилактике правонарушений и безнадзорности несовершеннолетних, патронатом детей и их семей. При этом результатом своей деятельности считают: «становление ребёнка как личности», «снижение количества детей, состоящих на учёте», «оказание помощи детям», «рост ребёнка как личности», «сохранение ребенка в семье», «благодарность детей, их успехи», «счастье ребёнка».

Все опрошенные (25 человек) считают, что эффективность их деятельности зависит от их взаимодействия со специалистами из других структурных подразделений и организаций. При этом испытуемые в полном объёме перечисляют организации, с которыми взаимодействуют при решении профессиональных задач (органы социальной защиты, отдел опеки и попечительства, УМВД, приют «Тихая обитель», департамент образования, школы, библиотеки, музеи, клубы по месту жительства, центр занятости населения, наркологический диспансер, психоневрологический диспансер, ГИБДД, городская и областная Дума).

Работа по профессии социального педагога привлекает 22 опрошенных (88%). Среди причин они указали: «благородная и нужная профессия», «необычная профессия», «нравится работа», «нравится помогать детям», «интересная и разнообразная работа», «творческая работа». Не привлекает работа социальным педагогом двух опрошенных (8%) по причине низкой заработной платы. Различия между частотами встречаемости ответов (работа привлекает: «да» и «нет») статистически значимы (использован критерий χ^2 Пирсона; $\chi^2_{\text{эм}}(16,66) > \chi^2_{\text{кр}}(6,635)$ при $p \leq 0,01$).

Испытуемые описывают такие положительные стороны в работе социального педагога, как: постоянное развитие, результаты деятельности, возможность изменить ребенка, чувство своей нужности, оказание помощи, мобильность и активность, интересная работа. Согласно результатам методики «Незаконченные предложения», социальных педагогов привлекает в их работе развитие, работа с детьми, поиск нового, открытость, разноплановая деятельность, возможность оказывать помощь детям в трудной жизненной ситуации, общение с людьми, творческая деятельность.

Отрицательными сторонами опрошенные считают: постоянный стресс, суету, нежелание детей и родителей принимать помощь, эмоциональную усталость, невысокую заработную плату, безразличие и нежелание идти на контакт родителей, скованность рамками закона (отсутствие полномочий), оформление огромного количества бумажной отчётности. Согласно результатам методики «Незаконченные предложения», респондентам не нравится в их работе суета, некомпетентность некоторых коллег, заполнение документации, посещение семей в нерабочее время, оплата труда, неадекватные родители.

Опрошенные указали и на трудности, с которыми сталкиваются в своей работе. Среди них указаны: оформление документации, безучастность родителей и нежелание идти на контакт, нехватка времени, равнодушие и отсутствие взаимодействия с другими педагогами. Так, согласно методике «Незаконченные предложения», испытуемым сложнее всего удается

делать много дел одновременно, организовывать массовые мероприятия, подготавливать отчёты, все успевать, мириться с бездействием различных служб и ведомств, устанавливать контакт с родителями. У семи человек (28%) возникают конфликты на рабочем месте. Согласно методике «Незаконченные предложения», чаще всего разногласия с коллегами по работе возникают у испытуемых из-за: усталости, разного подхода к детям, некомпетентности, нежелания коллег работать, принципиальности позиций, недопонимания.

Все опрошенные описывают существующий «риск» в своей работе, такой как: профессиональное «выгорание», большая ответственность за детей, посещение неблагополучных семей по месту жительства. Чувствуют усталость или напряжение в своей работе все 25 испытуемых. У 11 опрошенных (44%) возникали мысли оставить данное место работы, в основном из-за того, что не устраивает оплата труда. Согласно методике «Незаконченные предложения», респонденты оценивают их оплату труда как небольшую, удовлетворительную, низкую, недостаточно оплачиваемую, нормальную, очень низкую, не дающую стимула к работе, недостойную, незаслуженную. У 14 опрошенных (56%) мысли оставить данное место работы не возникали. У 10 опрошенных (40%) возникали мысли сменить профессию, потому что их не устраивает оплата труда и часто возникает усталость. Однако у 15 опрошенных (60%) не возникала мысль сменить профессию.

Из причин, по которым опрошенные не меняют работу и/или профессию, указали, что им нравится коллектив, в котором они работают, и интересна сама работа. Опрошенные положительно оценивают их руководство (администрацию организации) и характеризуют как замечательное, хорошее, справедливое, удовлетворительное, отзывчивое, уважительное, доброжелательное, ценящее, устраивающее. Престиж профессии социального педагога испытуемые охарактеризовали следующим образом: «на достаточно невысоком уровне»; «недостаточен»; «находится на низком уровне»; «поднимается»; «низкий»; «многие даже не знают, кто такие социальные педагоги и для чего они нужны»; «нужно поднимать, как и статус педагога, учителя в обществе». Несмотря на это, 20 опрошенных (83,3%) считают, что профессия «социальный педагог» на данный момент считается востребованной, потому что: растёт количество детей из «группы риска», неблагополучных семей, всегда есть нуждающиеся в помощи люди. Четыре человека (16,7%) ответили, что считают профессию социального педагога невостребованной, потому что нет соответствующих ставок в учреждениях, работа является низкооплачиваемой. Различия между частотами встречаемости ответов (профессия востребована: «да» и «нет») статистически значимы (использован критерий χ^2 Пирсона; $\chi^2_{эмп}$ (10,66) > $\chi^2_{кр}$ (6,635) при $p \leq 0,01$).

В анкете опрошенные указывают на изменения, которые они хотели бы внести в организацию деятельности социальных педагогов, если бы имели такую возможность: «увеличить права социального педагога в работе с родителями, не исполняющими обязанности по воспитанию и обучению детей»; «ввести курсы повышения квалификации в области юридических знаний»; «ввести больше ставок социальных педагогов в школы и детские сады»; «повысить оплату труда»; «иметь в общеобразовательном учреждении двух специалистов-психологов и двух социальных педагогов (чтобы разделить начальное и среднее звено)».

Семантический анализ отношения к профессии и к себе-профессионалу

Методика специализированного семантического дифференциала (Серкин, 2008) направлена на изучение представлений социальных педагогов об их профессии и о себе как о профессионале. Для построения групповых семантических универсалий оценки предложенных испытуемым стимулов нами был выбран 90%-ый интервал диапазона оценок. В результате обработки данных были получены групповые семантические универсалии для

каждого предложенного понятия (стимула). Факторный анализ первичных данных исследования проводился с помощью программы SPSS Statistics 21.0 (for Windows, русскоязычная версия). Матрица первичных данных была подвергнута процедуре факторного анализа по методу главных компонент (*Principal components*), с вращением факторов по методу прямоугольного (ортогонального) вращения *Varimax*. Полученные факторные модели объясняют не менее 69% общей дисперсии данных. На этапе качественного анализа факторной структуры оценок стимулов (определения обобщённых названий факторов) нами были привлечены эксперты (три психолога, один социолог).

В групповую семантическую универсалию оценки социальными педагогами понятия «Профессия социального педагога» вошли следующие дескрипторы: квалифицированная, сложная, широкая, многогранная, активная, помогающая, интересная, одобряемая, многообразная, развивающая, эмоциональная, осмысленная, личностно значимая, коммуникабельная, связанная с людьми, человечная. Результаты оценивания испытуемыми понятия «Профессия социального педагога» представлены в таблице 1.

Таблица 1. Семантическая универсалия оценки понятия «Профессия социального педагога» (по 90% интервалу)

Признак	Вес признака
Связанная с людьми	3
Широкая	2.8
Активная	2.8
Многообразная	2.76
Коммуникабельная	2.76
Интересная	2.72
Эмоциональная	2.72
Помогающая	2.56
Развивающая	2.56
Осмысленная	2.52
Многогранная	2.48
Одобряемая	2.48
Квалифицированная	2.44
Человечная	2.44
Личностно значимая	2.36
Сложная	2.28

По итогам факторного анализа были выделены следующие факторы.

1. Первый фактор (24,69% объяснённой дисперсии) включает шкалы: квалифицированная – неквалифицированная, сложная – простая, активная – пассивная, нетворческая – творческая, однообразная – многообразная, развивающая – не развивающая, неэмоциональная – эмоциональная, коммуникабельная – некоммуникабельная. Название фактора: «простая – сложная профессия».

2. Второй фактор (15,53% дисперсии) включает шкалы: высоко ответственная – низко ответственная, высоко оплачиваемая – низко оплачиваемая, непрестижная – престижная, перспективная – бесперспективная, малозначимая – значимая, выгодная – невыгодная, не техническая – техническая, человечная – бюрократичная. Название фактора: «престижная – непрестижная профессия».

3. Третий фактор (8,2% дисперсии) включает шкалы: интересная – неинтересная, вредная для здоровья – благоприятная, спокойная – нервная, обыденная – романтическая. Название фактора: «комфортная – дискомфортная профессия».

4. Четвёртый фактор (6,75% дисперсии) включает шкалы: тяжёлая – лёгкая, коллективная – индивидуальная, экологичная – неэкологичная. Название фактора: «тяжёлая – лёгкая профессия».

5. Пятый фактор (5,61%) включает шкалу: освоенная – неосвоенная. Название фактора: «освоенная – неосвоенная профессия».

6. Шестой фактор (5,31%) включает шкалу: современная – несовременная. Название фактора: «современная – несовременная профессия».

7. Седьмой фактор (4,7%) включает шкалы: односторонняя – многосторонняя, теоретическая – практическая. Название фактора: «односторонняя – многосторонняя профессия».

Анализ дескрипторов, вошедших в групповую семантическую универсалию оценки понятия, и его факторной структуры свидетельствует о преобладании, с одной стороны, оценок, отражающих содержательные характеристики деятельности социального педагога и требования к профессионально важным качествам работника: коммуникабельная, сложная, осмысленная, квалифицированная, многообразная, многосторонняя. С другой стороны, наблюдается оценка личностной значимости профессии (комфортная – дискомфортная, интересная, развивающая, личностно значимая) и социальной значимости (помогающая, человечная, связанная с людьми). Кроме того, отчётливо проявляется оценка профессии с точки зрения общественного признания и места в современном мире профессий (одобряемая, престижная – непрестижная, современная – несовременная, освоенная – неосвоенная).

Таблица 2. Семантическая универсалия оценки понятия «Я – социальный педагог» (по 90%-му интервалу)

Признак	Вес признака
Образованный	2.80
Ответственный	2.80
Неравнодушный	2.76
Гуманный	2.76
Выполняющий	2.68
Работоспособный	2.68
Развивающийся	2.64
Решающий проблемы	2.64
Компетентный	2.60
Полезный	2.60
Развивающийся	2.60
Активный	2.52
Помогающий	2.52
Целеустремлённый	2.52
Заинтересованный	2.52
Способный	2.48
Добросовестный	2.48
Подготовленный	2.48
Умелый	2.44
Творческий	2.44
Практик	2.44
Уважаемый	2.44
Квалифицированный	2.40
Знающий	2.40
Исполнитель	2.32
Внимательный	2.28
Умный	2.28

В групповую семантическую универсалию оценки социальными педагогами понятия «Я — социальный педагог» вошли следующие дескрипторы: квалифицированный, способный, компетентный, образованный, активный, знающий, ответственный, умелый, выполняющий, творческий, помогающий, целеустремлённый, равнодушный, добросовестный, внимательный, заинтересованный, практик, развивающийся, уважаемый, исполнитель, работоспособный, подготовленный, решающий проблемы, полезный, гуманный, развивающийся, умный. Результаты оценивания испытуемыми понятия «Я — социальный педагог» представлены в таблице 2.

По итогам факторного анализа были выделены следующие факторы.

В первый фактор (22,86% объясняемой дисперсии) вошли шкалы: пассивный – активный, знающий – не знающий, неумелый – умелый, востребованный – невостребованный, не выполняющий – выполняющий, эффективный – неэффективный, высоко оплачиваемый – низко оплачиваемый, бескорыстный – корыстный, непризнанный – признанный. Название фактора: «высоко квалифицированный – низко квалифицированный профессионал».

Во второй фактор (11,79% дисперсии) вошли шкалы: помогающий – не помогающий, внимательный – невнимательный, уверенный – неуверенный, неуважаемый – уважаемый, исполнитель – руководитель, «выскачка» – заслуженный, умный – глупый. Название фактора: «авторитетный – неавторитетный профессионал».

В третий фактор (10,18%) вошли шкалы: квалифицированный – неквалифицированный, неопытный – опытный, жестокий – гуманный, опытный – новичок. Название фактора: «опытный – неопытный профессионал».

В четвёртый фактор (7,34%) вошли шкалы: решающий проблемы – не решающий проблемы, полезный – бесполезный, развивающийся – заостеневший. Название фактора: «помогающий – не помогающий профессионал».

В пятый фактор (6,62%) вошли шкалы: равнодушный – равнодушный, безынициативный – инициативный. Название фактора: «участный – безучастный профессионал».

В шестой фактор (5,31%) вошли шкалы: незаинтересованный – заинтересованный, не развивающийся – развивающийся. Название фактора: «не развивающийся – развивающийся профессионал».

В седьмой фактор (4,87%) вошли шкалы: умеющий «подать себя» – «рабочая лошадка», неудачник – удачливый. Название фактора: «успешный – неуспешный профессионал».

Анализ дескрипторов, вошедших в групповую семантическую универсалию оценки понятия «Я — социальный педагог», и его факторной структуры свидетельствует о наличии оценок, отражающих требования к профессионально важным качествам социального педагога как профессионала и уровню его подготовленности: образованный, развивающийся, компетентный, подготовленный, умелый, квалифицированный, знающий, опытный – неопытный, высоко квалифицированный – низко квалифицированный. Наблюдается оценка таких качеств социального педагога, которые подчёркивают направленность его деятельности на людей, содержание деятельности и отнесённость данной профессии к типу «человек – человек»: помогающий, равнодушный, гуманный, внимательный, решающий проблемы, помогающий – не помогающий, участный – безучастный, выполняющий, исполнитель, практик, полезный. Наблюдаются оценочные характеристики, также указывающие на социальный статус социального педагога в обществе: успешный, авторитетный, уважаемый. В оценке понятия «Я — социальный педагог» представлены универсальные почти для любой профессии, на наш взгляд, требования к личным качествам социального педагога: добросовестность, целеустремлённость, работоспособность, активность, заинтересованность, ответственность.

Обращает на себя внимание большее количество дескрипторов в оценке понятия «Я — социальный педагог» (27 шкал), нежели в оценке понятия «Профессия социального педагога» (16 шкал). Возможно, оценивать себя как профессионала легче, чем профессию в целом.

Эмоциональное выгорание социальных педагогов

Методика диагностики уровня эмоционального выгорания В. В. Бойко состоит из 35 утверждений, дает подробную картину синдрома эмоционального «выгорания» и позволяет обратить внимание на отдельно взятые симптомы, такие как: симптом «Неудовлетворённости собой», симптом «Загнанности в клетку», симптом «Редукции профессиональных обязанностей», симптом «Эмоциональной отстранённости», симптом «Личностной отстранённости (деперсонализация)» (Бойко, 1996). Анализ результатов по отдельным шкалам-симптомам представлен в таблице 3.

Таблица 3. Уровень эмоционального выгорания у социальных педагогов

Симптомы	Несложившийся симптом (9 и менее баллов)	Складывающийся симптом (10-15 баллов)	Сложившийся симптом (16 и более баллов)
«Неудовлетворённость собой»	22 чел. (88%)	3 чел. (12%)	отсутствует
«Загнанность в клетку»	22 чел. (88%)	2 чел. (8%)	1 чел. (4%)
«Редукция профессиональных обязанностей»	15 чел. (60%)	6 чел. (24%)	4 чел. (16%)
«Эмоциональная отстранённость»	16 чел. (64%)	5 чел. (20%)	4 чел. (16%)
«Личностная отстранённость (деперсонализация)»	21 чел. (84%)	3 чел. (12%)	1 чел. (4%)
Сумма баллов по всем симптомам	(45 баллов и менее) 20 чел. (80%)	(50-75 баллов) 5 чел. (20%)	(76 баллов и более) отсутствует

В целом по выборке у 20 человек (80%) отсутствует эмоциональное выгорание, у пяти человек (20%) выявлен начинающийся уровень эмоционального выгорания. Различия между частотами встречаемости ответов (есть выгорание: «да» и «нет») статистически значимы (использован критерий χ^2 Пирсона; $\chi^2_{\text{эмп}} (8,2944) > \chi^2_{\text{кр}} (6,635)$ при $p \leq 0,01$). Это сопряжено с непростой работой, связанной с людьми, не всегда желающими получать помощь, то есть с так называемыми «немотивированными клиентами». Социальные педагоги находятся в постоянном интенсивном контакте с разными людьми (детьми, взрослыми). Нередко имеют место безучастность со стороны родителей и нежелание идти на контакт, нехватка времени, равнодушие и отсутствие необходимого для эффективной деятельности взаимодействия с другими специалистами. Кроме того, социальные педагоги работают в условиях высокой моральной ответственности за жизнь, качество отношений детей и их семей. Все эти причины могут приводить к формированию симптомов эмоционального выгорания.

Удовлетворённость социальных педагогов своим трудом

Методика определения удовлетворённости трудом А. В. Батаршева состоит из 32 вопросов с возможностью выбора ответа и направлена на выявление удовлетворённости трудом и выявление основных факторов удовлетворённости трудом по следующим составляющим: интерес к работе, удовлетворённость достижениями в работе, удовлетворённость взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворённость взаимоотношениями с руководством, уровень притязаний в профессиональной деятельности, предпочтение выполняемой работы высокому заработку, удовлетворённость условиями труда, профессиональная ответственность (Сунцова, 2012).

Средний показатель удовлетворённости трудом в группе испытуемых составляет 69,3%, что означает высокий уровень удовлетворённости трудом в целом. При этом для 11 человек

(44%) опрошенных характерен высокий уровень удовлетворённости трудом, для 14 (56%) опрошенных — средний. Низкий уровень удовлетворённости трудом в данной выборке не выявлен. Анализ отдельных составляющих общей удовлетворённости трудом представлен в таблице 4.

Таблица 4. Удовлетворённости трудом социальных педагогов

Факторы удовлетворённости трудом	Результат	
	%	Уровень
Интерес к работе	73.0	Высокий
Удовлетворённость достижениями в работе	78.5	Высокий
Удовлетворённость взаимоотношениями с сотрудниками	84.5	Высокий
Удовлетворённость взаимоотношениями с руководством	77.5	Высокий
Притязания в профессиональной деятельности	56.0	Средний
Предпочтения выполняемой работы высокому заработку	44.5	Средний
Удовлетворённость условиями труда	79.0	Высокий
Профессиональная ответственность	61.5	Средний

Профессиональная идентичность социальных педагогов

Методика изучения профессиональной идентичности Л. Б. Шнейдер (2007) предназначена для изучения профессиональной идентичности, отношения испытуемых к своей профессии и определения статуса профессиональной идентичности испытуемых. Статусы профессиональной идентичности: преждевременная идентичность, диффузная идентичность, мораторий идентичности, достигнутая позитивная идентичность, псевдопозитивная идентичность. Результаты заполнения методики профессиональной идентичности показали следующее.

«Преждевременная идентичность» в данной выборке социальных педагогов отсутствует. В статусе «Диффузной идентичности» оказалось четыре респондента (16%). Можно предположить, что данный показатель объясняется тем, что один из опрошенных, находящийся в данном статусе, имеет другую профессию (режиссер) и, видимо, идентифицирует себя именно с той профессией, а не с профессией социального педагога. Кроме того, этот участник неохотно шел на контакт, демонстрировал недовольство при заполнении бланков методик. Трое других участников, находящихся в данном статусе, имеют самый непродолжительный стаж работы по профессии социального педагога (менее одного года), тем самым, они мало находились в профессии, и прошло недостаточно много времени для формирования положительного статуса профессиональной идентичности.

В статусе «Мораторий идентичности» находятся девять человек (36%). Это может быть связано с тем, что эти участники уже имеют опыт в профессии (от одного года до пяти лет), применили на практике свои знания, прочувствовали все реалии профессии и понимают профессию «изнутри». Вероятно, они активно пытаются разрешить кризис идентичности, задаваясь вопросом о принадлежности к данной профессии и дальнейшем пути своего развития в профессии или вне её.

Статус «Достигнутая идентичность» обнаружен у восьми человек (32%). Этот статус идентичности характеризуется сформировавшейся совокупностью у человека личностно и профессионально значимых целей, ценностей, убеждений, обеспечивающих ему чувство направленности и осмысленности профессиональной деятельности. Такая идентичность проявляется в позитивном самоотношении и положительном оценивании собственных качеств. У четырёх из восьми опрошенных, находящихся в данном статусе профессиональной идентичности, стаж работы составляет более 10 лет, у двоих — стаж работы от пяти до

10 лет, ещё у двоих — от года до пяти лет. Скорее всего, данный статус идентичности объясняется тем, что респонденты прошли через кризис идентичности в связи с длительностью пребывания в профессии и достигли профессиональной идентичности в ней.

В статусе «Псевдопозитивная идентичность» находятся четыре испытуемых (16%). Такой уровень идентичности характеризуется амбициозным подчёркиванием своей идентичности с переходом в стереотипию, ригидностью Я-концепции, болезненным неприятием критики в свой адрес как профессионала. Можно предположить, что данный показатель статуса идентичности объясняется тем, что опрошенные имеют большой стаж работы в профессии социального педагога (более 10 лет) и достигли гипер-идентичности вследствие тотального поглощения статусом профессии и работой, высоко и положительно оценивают собственные качества как профессионала.

Обсуждение результатов

Проведённое исследование позволило выявить представления социальных педагогов о профессионально-важных качествах, своих должностных и функциональных обязанностях, целях, задачах, результатах своего труда. Все эти представления соответствуют должностным обязанностям и требованиям к квалификации социального педагога, описанным в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (2010):

осуществляет комплекс мероприятий по воспитанию, образованию, развитию и социальной защите личности; своевременно оказывает социальную поддержку и помощь нуждающимся в опеке и попечительстве, с ограниченными физическими возможностями, девиантным поведением, попавшим в экстремальные ситуации; выступает посредником между обучающимися и учреждением, семьей, средой, специалистами различных социальных служб и т.д.; участвует в подготовке родительских собраний и консультативной помощи родителям и т.д.

Согласно результатам нашего исследования испытуемые считают, что их профессиональная деятельность в организации связана с детьми, родителями, помощью семьям, выбором оптимальных методов в профилактике правонарушений и безнадзорности несовершеннолетних, патронажем детей и их семей. При этом, результатом своей деятельности они считают становление ребёнка как личности, снижение количества детей, состоящих на учёте, оказание помощи детям, благоприятный рост ребёнка как личности, сохранение ребенка в семье, благодарность детей, их успехи, счастье ребёнка. Социального педагога называют наставником (другом, опорой, посредником, защитником) ребёнка.

Полученные нами данные во многом сходны с описанием специфики профессиональной деятельности социального педагога, предложенным Н. В. Абрамовских (2009). В частности, она указывает следующие особенности социально-педагогической деятельности: отражает отношения в системе «человек-человек», многосторонность и многомерность, множество задач и направлений их реализации, необходимость межведомственного взаимодействия для эффективной реализации этой деятельности, необходимость постоянного саморазвития профессионала, сформированность у профессионала базовых общечеловеческих ценностей, творческий подход к решению ряда задач. Социальные педагоги в нашем исследовании приводят такие же характеристики их профессии: коммуникабельная, сложная, осмысленная, квалифицированная, многообразная, многосторонняя, развивающая, помогающая, человеческая, связанная с людьми. «Профессионала» характеризуют как: помогающего, неравнодуш-

ного, гуманного, внимательного, решающего проблемы и пр. Качества, которыми должен обладать социальный педагог, по мнению респондентов, являются: активность, коммуникативность, доброжелательность, ответственность, любовь к детям, компетентность, гуманность, доброта, отзывчивость, терпение, эмпатия, альтруизм.

Обращает на себя внимание тщательное и подробное описание социальными педагогами основных направлений их работы, особенностей клиентов, трудностей, проблем в их деятельности и способов её оптимизации. Все это свидетельствует о понимании профессии «изнутри», хорошей ориентировке в ней, осознанном и адекватном реальности представлении о профессиональной деятельности. Так, например, по результатам опроса социальных педагогов образования по Нижегородской области, проведённом в 2010 г. в Нижегородском институте развития образования, опрошенные указывают на такие трудности в их работе: большое количество бумажной работы («бумаготворчество») и, как следствие, нехватку времени для реальной работы с детьми, необходимость подготавливать большое количество отчётов в разные инстанции, отсутствие времени заниматься инновационной деятельностью, участвовать в конкурсах; отсутствие реальных возможностей помочь семьям в трудной жизненной ситуации (нет действенных методов воздействия на семью, нормативно-правовых механизмов); собственную безопасность и безопасность семьи при работе с такими клиентами (Петрова, Сироткина, 2012). Социальные педагоги в нашем исследовании наряду с вышеизложенными проблемами (оформление огромного количества бумажной отчётности и несовершенство нормативно-правовой базы) указали такие трудности как: постоянный стресс, эмоциональная усталость, суета, нежелание детей и родителей принимать помощь и идти на контакт, низкая заработная плата, некомпетентность и равнодушие коллег, отсутствие взаимодействия с другими педагогами, посещение семей в нерабочее время.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о сформированном когнитивном компоненте профессиональной Я-концепции социального педагога, детерминированном профессиональной теоретической подготовкой специалистов, опытом работы по профессии и характеризующимся осознанностью, адекватностью и дифференцированностью представлений о своей профессии и себе как профессионале.

Исследование профессиональной идентичности «как результата процессов, происходящих в профессиональной Я-концепции» (Шнейдер, 2001) позволило определить профессиональную идентичность социальных педагогов в различных статусах, интерпретировать данные статусы в зависимости от их стажа работы. В нашем исследовании большинство испытуемых разделились на две группы в зависимости от статуса идентичности. В первой группе те, чей стаж работы составляет от одного года до пяти лет, то есть уже имеют опыт в профессии, применили на практике свои знания, прочувствовали все реалии профессии и понимают профессию «изнутри», также активно пытаются разрешить кризис идентичности, задаваясь вопросом о своей принадлежности к данной профессии и дальнейшем пути развития в профессии или вне её. Вторую группу составили социальные педагоги с опытом работы от пяти до десяти и более лет. Их статус идентичности характеризуется сформировавшейся совокупностью личностно и профессионально значимых целей, ценностей, убеждений, обеспечивающих чувство направленности и осмысленности профессиональной деятельности. По всей видимости, эти респонденты уже прошли через кризис идентичности в связи с длительностью пребывания в профессии. Как отмечает З. В. Ермакова (2007), на когнитивном уровне профессиональная идентичность может быть выражена через совпадение представлений о себе как о профессионале в системе «субъект — объект труда» с представлениями о том, каким должен быть профессионал, что и как он должен делать, какой результат должен получить в контексте сложившегося образа профессии.

В нашем исследовании участники охарактеризовали идеальный образ социального педагога как: доброжелательный, коммуникабельный, обладающий высоким уровнем культуры, добрый, отзывчивый, мобильный, справедливый, желающий помочь, образованный, любящий детей. Большая часть опрошенных считает, что соответствуют описанному идеальному образу. Это свидетельствует о том, что у большинства испытуемых сформирована профессиональная идентичность, она является достигнутой и проявляется в позитивном самоотношении и положительном оценивании собственных качеств. Согласно Л. Б. Шнейдер, профессиональная идентичность рассматривается как результат процессов, которые происходят в профессиональной Я-концепции; именно она формирует образ профессии, движет индивида к мастерству и достижению профессиональной идентичности (Шнейдер, 2003). Соответственно, сформированная профессиональная идентичность социальных педагогов свидетельствует об их сформированной профессиональной Я-концепции, которая характеризуется достаточно положительно.

И здесь уместно перейти к характеристике эмоционального компонента профессиональной Я-концепции социальных педагогов. В целом, наши респонденты положительно оценивают профессию социального педагога и себя как профессионала, несмотря на имеющиеся и описанные выше трудности, усталость, напряжение, риск эмоционального выгорания в их профессиональной деятельности, низкую заработную плату и низкий престиж профессии. Они отмечают, что работа им нравится, являясь интересной, творческой, разнообразной, развивающей, активной, полезной, нужной обществу. Большинству опрошенных нравятся коллектив, отношения с руководством, с детьми и условия труда в организации. Эти данные подтверждаются результатами методики измерения удовлетворённости трудом, которая является высокой в среднем по группе и составляет 69,3%. При этом высокий уровень удовлетворённости характерен для таких факторов, как: интерес в работе, удовлетворённость достижениями в работе, удовлетворённость взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворённость взаимоотношениями с руководством, удовлетворённость условиями труда. По сравнению с упомянутым выше исследованием (Петрова, Сироткина, 2012), в нашем случае удовлетворённость трудом по группе выше. Это свидетельствует о сформированности эмоционального компонента профессиональной Я-концепции социальных педагогов, который характеризуется позитивным восприятием себя как профессионала, своей профессии и условий труда.

В нашем исследовании поведенческий компонент профессиональной Я-концепции был изучен в наименьшей степени, что было указано нами выше. И здесь важно отметить, что испытуемые хорошо ориентируются в своей профессиональной деятельности, адекватно оценивают сильные и слабые стороны себя как профессионала, организации работы и условий труда. Несмотря на обозначенные трудности и проблемы, они продолжают оставаться в профессии, не меняя её, и не меняя место работы. Анкетирование показало, что большая часть испытуемых не планирует менять место работы и профессию, так как им интересно само содержание работы. Кроме того, обращает на себя внимание заинтересованность и доброжелательность испытуемых в исследовании (все охотно шли на контакт, не было ни одного человека, который бы отказался от исследования). Все бланки методик были заполнены, испытуемые давали подробные и развернутые ответы на открытые вопросы анкеты. Все это свидетельствует о равнодушном отношении к своей профессиональной деятельности и своей профессии. На данном этапе исследования, существенным индикатором поведенческого компонента профессиональной Я-концепции социальных педагогов, на наш взгляд, является их намерение оставаться в профессии, что соответствует когнитивному и эмоциональному компонентам: позитивное восприятие себя как профессионала и своей

профессиональной деятельности, удовлетворённость трудом, отсутствие эмоционального выгорания способствуют желанию оставаться в профессии и на данном рабочем месте.

В целом для социальных педагогов при оценивании своей профессии и себя как профессионала характерна групповая сплочённость и согласованность в оценках, положительное описание своей профессии и себя как профессионала. Почти все опрошенные понимают важность работы социального педагога, считают выбранную профессию востребованной обществом и остаются в ней. Эти данные обосновывают сформированность позитивных, адекватных профессиональным требованиям и осознанных компонентов профессиональной Я-концепции социальных педагогов системы образования.

Ограничения исследования

При интерпретации статусов профессиональной идентичности мы исходили из представления Л. Б. Шнейдер о детерминированности профессиональной идентичности профессиональным общением и профессиональным опытом (Шнейдер, 2003). На данном этапе исследования мы ограничились интерпретацией статусов идентичности в соответствии (в связи) с длительностью нахождения испытуемых в профессии, то есть со стажем работы. При этом мы понимаем, что при интерпретации профессионального опыта необходимо помимо длительности нахождения в профессии учитывать и качество опыта (содержание работы, особенности профессионального общения, интенсивность труда и др.), что требует дополнительных исследований.

Для полноценного рассмотрения данного компонента, который проявляется, прежде всего, в реальном профессиональном поведении и активных действиях специалиста, необходимы дополнительные исследования, например, наблюдение за социальными педагогами в рабочих ситуациях, в ролевых играх семинаров и тренингов, в процессе моделирования и решения проблемных ситуаций. Данные нашего исследования позволили получить подробное описание социальными педагогами их функциональных обязанностей, контингента, с которым приходится работать, алгоритма работы, проводимых мероприятий, результатов работы, проблем и трудностей профессиональной деятельности, причин сбоев в работе, способов оптимизации труда.

Литература

- Абрамовских, Н. В. (2009). Специфика профессиональной деятельности социального педагога. *Омский научный вестник*, 6(82), 126–129.
- Белинская, Е. П., Тихомандрицкая, О. А. (2003). *Социальная психология личности*. М.: Аспект Пресс.
- Бернс, Р. (1986). *Развитие Я-концепции и воспитание*. М.: Прогресс.
- Бойко, В. В. (1996). *Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других*. М.: Филинь.
- Деркач, А. А. (2004). *Акмеологические основы развития профессионала*. М.: Изд-во МПСИ.
- Джанерьян, С. Т. (2005). Системный подход к изучению профессиональной Я-концепции. *Вестник ОГУ. Гуманитарные науки*, 4, 162–169.
- Ермакова, З. В. (2007). *Профессиональная идентичность социального педагога*: Дис. ...канд. психол. наук, Владивосток.
- Ермолаева, Е. П. (2008). *Психология социальной реализации профессионала*. М.: ИП РАН.
- Зеер, Э. Ф. (2003). *Психология профессий*. М.: Академический Проект.
- Зинченко, В. П., Мещеряков, Б. Г. (Ред.) (2009). *Большой психологический словарь*. М.: АСТ, Прайм-Еврознак.
- Климов, Е. А. (1995). *Образ мира в разнотипных профессиях*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

- Лысуенко, Л. А. (2013). Способность самоуправления как фактор развития профессиональной Я-концепции студентов колледжа. *Вестник БГУ*, 5, 55–60.
- Маркова, А. К. (1996). *Психология профессионализма*. М.: Международный гуманитарный фонд Знание.
- Немов, Р. С. (2007). *Психологический словарь*. М.: ВЛАДОС.
- Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования»: приказ Минздрав и соцразвития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н. (2010). Российская Федерация, Министерство здравоохранения и социального развития. *Вестник образования России*, 22, 37–78.
- Петрова, И. Э., Сироткина, Е. С. (2012). Актуальные проблемы социальных педагогов в образовательном учреждении. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*, 4(28), 130–135.
- Пряжников, Н. С. (2003). *Психология труда и человеческого достоинства*. М.: Академия.
- Реан, А. А., Коломинский, Я. Л. (2000). *Социальная педагогическая психология*. СПб.: Питер.
- Реан, А. А. (ред.). (2002). *Психология человека от рождения до смерти*. СПб.: Питер.
- Рикель, А. М. (2011a). Профессиональная Я-концепция и профессиональная идентичность в структуре самосознания личности. *Психологические исследования: электрон. науч. журн.*, 2(16). URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n2-16/457-rikel16.html> (дата обращения: 25.12.2017)
- Рикель, А. М. (2011b). Профессиональная Я-концепция и профессиональная идентичность в структуре самосознания личности. *Психологические исследования: электрон. науч. журн.*, 3(17). URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n3-17/486-rikel17.html> (дата обращения: 25.12.2017).
- Серкин, В. П. (2008). *Методы психологии субъективной семантики и психосемантики*. М.: Пчела.
- Стрелков, Ю. К. (2001). *Инженерная и профессиональная психология*. М.: Высшая школа.
- Сунцова, Я. С., Кожевникова, О. В. (2012). *Диагностика профессионального становления личности*. Ижевск: Удмуртский университет.
- Шнейдер, Л. Б. (2001). *Профессиональная идентичность*. М.: МОСУ.
- Шнейдер, Л. Б. (2003). *Пособие по психологическому консультированию*. М.: Ось-89.
- Шнейдер, Л. Б. (2007). *Личностная, гендерная и профессиональная идентичность: теория и методы диагностики*. М.: Изд-во МПСИ.
- Turner, J. C., Onorato, R. S. (Eds.) (1999). Social identity, personality and the self-conception (67-102). N. Y.

Поступила 16.08.2018



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Professional self-concept of a care worker: research among the social pedagogue in the Magadan region

Natalya BONDARCHUK

Elizaveta BYKOVA

North-Eastern State University, Magadan, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* This article is devoted to the description of the results of an empirical study of the professional self-concept of social pedagogue in the education system of the city of Magadan city and the Magadan Region. *Methodology.* The study has an exploratory design. The carried out research includes a technique of diagnostics of level of emotional burning out by V. V. Boyko, the study of determining satisfaction with work by A. V. Batarshv, the technique of specialized semantic differentials for the evaluation of the concepts of "profession" and "professional" by V. P. Serkin, the method of studying professional identity by L. B. Schneider, an special developed questionnaire, the author's version of the technique "Unfinished sentences". The sample of the study was made up of 25 social pedagogues working in the education system of Magadan city and Magadan Region: institutions of secondary general education, institutions for students on adapted educational programs, vocational education institutions, and additional education institutions. The procedure of the research conducted by the authors is described, a detailed interpretation of the results is given, and as a result, a description of the professional self-concept of the social pedagogue in the education system is given. *Finding.* The obtained data justify the formation of well-understood, positive, cognitive, emotional and behavioral components of the professional self-conception of social pedagogues of the education system that are adequate to the requirements of professional activity. *The value of results.* The results make it possible to supplement and broaden the idea of the professional self-awareness of social pedagogues. The results also can be used in the professional preparation of students in the field of training "Psychological and pedagogical education" profile "Social Pedagogy".

Key words: care worker, Magadan region, social pedagogue, education system, profession, professional self-concept, professional identity, the emotional burnout, the semantic differential technique.

References

- Abramovskih, N. V. (2009). Specifika professionalnoj deyatel'nosti social'nogo pedagoga [Specificity of the professional activity of the social teacher]. *Omskij nauchnyj vestnik*, 6(82), 126–129.
- Belinskaya, E. P., Tihomandritskaya, O. A. (2003). *Social'naya psihologiya lichnosti* [Social psychology of personality]. M.: Aspekt Press.
- Boyko, V. V. (1996). *Energia emotsij v obschenii: vzglyad na sebya i na drugikh* [Emotion energy in communication: a look at ourselves and at other people]. M.: Filin'.
- Burns, R. (1986). *Razvitie Ya-koncepcii i vospitanie* [Development of self-conception and education]. M.: Progress.

- Derkach, A. A. (2004). *Akmeologicheskie osnovy razvitiya professional* [Acmeological basis of professional development]. M.: Izdatelstvo Moskovskogo psihologo-socialnogo institute.
- Ermakova, Z. V. (2007). *Professionalnaya identichnost socialnogo pedagoga* [The professional identity of a social educator]: Dis. ... kand. psihol. nauk, Vladivostok.
- Ermolaeva, E. P. (2008). *Psihologiya socialnoj realizacii professional* [Psychology of social realization of a professional]. M.: Institut psihologii RAN.
- Janeryan, S. T. (2005). Sistemnyj podhod k izucheniyu professionalnoj Ya-koncepcii [A systematic approach to the study of the professional self-conception]. *Vestnik OGU. Gumanitarnye nauki*, 4, 162–169.
- Klimov, E. A. (1995). *Obraz mira v raznotipnyh professiyah* [The image of the world in various professions]. M.: Izd-vo MGU.
- Lysuenko, L. A. (2013). Sposobnost' samoupravleniya kak faktor razvitiya professional'noj Ya-koncepcii studentov kolledzha [The ability of self-government as a factor in the development of professional self-conception of college students]. *Vestnik BGU*, 5, 55–60.
- Markova, A. K. (1996). *Psihologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. M.: Mezhdunarodnyj humanitarnyj fond Znanie.
- Nemov, R. S. (2007). *Psihologicheskij slovar'* [Psychological dictionary]. M.: VLADOS.
- Ob utverzhdenii Edinogo kvalifikacionnogo spravochnika dolzhnostej rukovoditelej, specialistov i sluzhashchih, razdel «Kvalifikacionnye harakteristiki dolzhnostej rabotnikov obrazovaniya»: prikaz Minzdrav i socrazvitiya RF ot 26 avgusta 2010 g. 761n (2010). [On approval of the Unified Qualification Reference Book for posts of managers, specialists and employees, the section "Qualification Characteristics of the Positions of Educators"]. Rossijskaya Federaciya Ministerstvo zdavooohraneniya i socialnogo razvitiya. *Vestnik obrazovaniya Rossii*, 22, 37–78.
- Petrova, I. E., Sirotkina, E. S. (2012). Aktualnye problemy socialnyh pedagogov v obrazovatel'nom uchrezhdenii [Actual problems of social educators in an educational institution]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im N. I. Lobachevskogo*, 4(28), 130–135.
- Pryazhnikov, N. S. (2003). *Psihologiya truda i chelovecheskogo dostoinstva* [Psychology of work and human dignity]. M.: Akademiya.
- Rean, A. A. (red.). (2002). *Psihologiya cheloveka ot rozhdeniya do smerti* [Human psychology from birth to death]. SPb.: Piter.
- Rean, A. A., Kolominskij, Ya. L. (2000). *Social'naya pedagogicheskaya psihologiya* [Social pedagogical psychology]. SPb.: Piter.
- Rikel, A. M. (2011a). Professional'naya Ya-koncepciya i professional'naya identichnost' v strukture samosoznaniya lichnosti [Professional Self-conception and professional identity in the structure of self-identity]. *Psihologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn.*, 2(16). URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n2-16/457-rikel16.html> (data obrashcheniya: 25.12.2017).
- Rikel, A. M. (2011b). Professional'naya Ya-koncepciya i professional'naya identichnost' v strukture samosoznaniya lichnosti [Professional Self-conception and professional identity in the structure of self-identity]. *Psihologicheskie issledovaniya: elektron. nauch. zhurn.*, 3(17). URL: <http://psystudy.ru/index.php/num/2011n3-17/486-rikel17.html> (data obrashcheniya: 25.12.2017).
- Serkin, V. P. (2008). *Metody psihologii subektivnoj semantiki i psihosemantiki* [Methods of psychology of subjective semantics and psychosemantics]. M.: Pchela.
- Shneider, L. B. (2001). *Professionalnaya identichnost* [Professional Identity]. M.: MOSU.
- Shneider, L. B. (2003). *Posobie po psihologicheskomu konsul'tirovaniyu* [Psychological counseling manual: a training manual]. M.: Os'–89.

- Shneider, L. B. (2007). *Lichnostnaya gendernaya i professionalnaya identichnost teoriya i metody diagnostiki* [Personal, gender and professional identity: theory and methods of diagnosis]. M.: Moskovskij psihologo-socialnyj institute.
- Strelkov, Yu. K. (2001). *Inzhenernaya i professionalnaya psihologiya* [Engineering and Professional Psychology]. M.: Vysshaya shkola.
- Suncova, Ya. S., Kozhevnikova, O. V. (2012). *Diagnostika professionalnogo stanovleniya lichnosti* [Diagnosis of professional development of personality]. Izhevsk: Udmurtskij universitet.
- Turner, J. C., Onorato, R. S. (Eds.) (1999). Social identity, personality and the self-conception (67–102). N. Y.
- Zeer, E. F. (2003). *Psihologiya professij* [Psychology of professions]. M.: Akademicheskij Proekt.
- Zinchenko, V. P., Meshcheryakov, B. G. (Eds.). (2009). *Bol'shoj psihologicheskij slovar'* [Great psychological dictionary]. M.: AST, Prajm-Evroznak.

Received 16.08.2019



Оценка эффективности обучения сотрудников организации в форме тренинга: анализ конкретного случая

СТЕПАНЕНКО Владислава Геннадьевна

АНТОНОВА Наталья Викторовна

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

Аннотация. Цель — разработка и апробация программы оценки эффективности тренинга для сотрудников консалтинговой организации. Дизайн. Исследование строилось в несколько этапов. Сначала были выделены параметры эффективного тренинга, то есть создана контекстуальная часть модели. Затем на основе выделенных параметров была разработана методика оценки эффективности обучения в тренинге на нескольких уровнях: аффективном, когнитивном, поведенческом, которая вошла в иерархическую часть модели. Завершающий этап — апробация методики оценки эффективности обучения и определение её валидности. Методы: полуструктурированное интервью; модерационные сессии; опрос; тестирование. Обработка результатов производилась с использованием метода контент-анализа, статистическая обработка производилась с использованием пакета R. Выборка: сотрудники консалтинговой компании, $N = 201$. Результаты. Разработана контекстуально-иерархическая модель оценки эффективности тренингов. Выявлены параметры эффективного тренинга для сотрудников консалтинговой компании: релевантность; практическая применимость; структурированность; вовлечённость; тренер; использование знаний; повышение производительности. Разработана и апробирована методика оценки эффективности обучения консалтинговой компании, включающая три блока. Даны рекомендации заказчику по применению данной методики в дальнейшей работе. Применение. Разработанная методика может использоваться для оценки эффективности обучения в консалтинговых компаниях. Ограничения: методика была разработана для консалтинговой компании; однако созданная модель оценки и рекомендации могут быть полезны разработчикам подобных методик в компаниях другого профиля.

Ключевые слова: обучение, тренинг, эффективность тренинга, модель оценки, методы оценки.

Введение

В настоящее время в деловых организациях большое внимание уделяется обучению и развитию сотрудников, так как бизнес требует от них постоянного личностного роста и совершенствования профессиональных навыков для достижения наибольшей эффективности как индивидуальной трудовой деятельности, так и организации в целом. Ежегодно организуется огромное количество образовательных мероприятий, в эти мероприятия компании инвестируют большие финансовые ресурсы, ожидая в долгосрочной перспективе возврата вложенных средств

от обученных сотрудников. Однако оценивание эффективности обучения в форме тренинга¹ часто вызывает затруднения. Как показывают исследования, практики чаще всего оценивают его только на одном уровне — первичных реакций участников на обучение (Kuchеров, Manokhina, 2017), то есть используют только аффективную обратную связь, не оценивая изменения, происходящие в других психологических сферах жизнедеятельности человека.

Оценка эффективности обучения для компании играет важную роль в связи с ростом цен на обучающие программы и с перенасыщением тренингового рынка. Существует много тренингов на разнообразные темы, и для того, чтобы корпоративное обучение приносило компании прибыль, ей необходимо внимательно подойти к выбору возможностей, которые она готова предоставить своим сотрудникам. Система оценки эффективности тренингового обучения помогает определить те программы, которые не просто формально будут соответствовать запросам высшего руководства, а смогут изменить рабочие процессы в компании и помочь ей постоянно расти и развиваться.

На данный момент существуют различные модели оценки эффективности обучения, однако применение этих моделей на практике может вызывать трудности. Разработка системы оценки эффективности обучения требует от специалистов достаточно больших усилий, так как им необходимо создавать для этого специализированные инструменты, а также программу внедрения этой системы в компанию, мотивировать сотрудников к её использованию и постоянно поддерживать функционирование этой системы. Предлагаемые исследователями модели зачастую очень обобщённые и абстрактные, они не адаптированы к требованиям конкретного бизнеса и не учитывают особенности организации, в которой будут применяться. Кроме того, в научной литературе мало внимания уделяется внедрению данных моделей в организации и трудностям, которые могут при этом возникнуть. Именно поэтому система оценки эффективности корпоративного обучения должна разрабатываться для каждой конкретной компании, чтобы она учитывала специфику бизнеса и профессиональной деятельности обучающихся специалистов, а также удовлетворяла всем особенностям процесса обучения, существующего в этой компании. В статье приводится пример разработки такого инструментария для конкретной консалтинговой компании.

Проблема оценки эффективности тренингового обучения сотрудников организации

Корпоративное обучение ещё 30 лет назад стало основным источником обучения взрослых (Eurich, 1986). Распространённость и разнообразие корпоративного образования сегодня определить достаточно трудно. Для того чтобы добиваться высоких финансовых показателей и доминировать на рынке, компании необходимо быть уверенной в эффективности своих сотрудников, сотрудникам же, в свою очередь, необходимо быть способными быстро приспосабливаться к постоянно меняющейся среде бизнеса. Возможности корпоративного обучения сегодня являются одним из важных факторов при выборе работы, поэтому компании активно используют этот инструмент для того, чтобы соревноваться с другими организациями на рынке труда за привлечение ценных кадров (Jehanzeb, Bashir, 2012). Как показывают исследования, корпоративное обучение вносит важный вклад в удержание сотрудников, повышение производительности организации, а также укрепление положения компании на рынке (Becker, 1993). Одним из наиболее распространённых форм

¹ Существуют различные терминологические нюансы в корректном использовании понятия «тренинг» в обучении взрослых (Штроо, 2019). Далее по тексту статьи мы будем использовать выражение «тренинговое обучение» в значении «обучение в форме тренинга».

обучения персонала на сегодняшний день являются тренинги, которые позволяют повысить индивидуальную эффективность сотрудников и, как следствие, улучшить продуктивность отдельных команд и организации в целом (Goldstein, Ford 2002).

Что собой представляет тренинг как форма обучения? Д. Кэмпбэлл с коллегами определяли тренинг как запланированный опыт обучения, разработанный с целью приобретения постоянных изменений в индивидуальных знаниях, отношениях или навыках (Campbell et al., 1970). С. И. Макшанов определяет тренинг как «многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических переменных человека, группы и связанных с ними характеристик организаций в целях гармонизации профессионального и личностного бытия человека и обеспечения эффективности организационной деятельности» (Макшанов, 1997, с. 131). Ещё один отечественный исследователь, Л. А. Петровская, определила социально-психологический тренинг как средство воздействия на человека, которое призвано развивать его социальные установки, знания, умения и опыт (Петровская, 1982). Интересно также рассмотреть определение Е. В. Сидоренко, которая раскрывает понятие «тренинг» по нескольким основаниям: если определять тренинг по его цели, то это передача технологии действия; по содержанию тренинг понимается ею как определённая концепция реальности; по форме — как интерактивное обучение, в котором участники активно действуют и взаимодействуют друг с другом и с тренером (Сидоренко, 2008).

Таким образом, все исследователи связывают тренинг с определённым воздействием на человека, которое должно привести к изменениям в психологической сфере работника — это могут быть новые знания о различных концепциях, способах действия, умения, изменения в социальных установках, поведении или деятельности. И. С. Овчинникова и Н. А. Кобзева в качестве черты, отличающей тренинг от традиционных форм обучения, выделяют следующее: в то время как традиционное обучение ориентировано на передачу и усвоение знаний путём получения правильного ответа, тренинг направлен на постановку вопросов и поиск ответов (Овчинникова, Кобзева, 2015). В данной работе мы будем понимать тренинг как форму обучения, направленного на развитие установок, знаний, умений или навыков сотрудников.

При использовании тренинга как формы обучения сотрудников организации неизбежно возникает вопрос о его эффективности. Исследователи определяют эффективный тренинг как имеющий потенциал к улучшению знаний, навыков и способностей сотрудников и позволяющий сотрудникам использовать эти знания, умения и навыки для того, чтобы улучшить работу организации (Becker, Huselid, 1998; Combs et al., 2006). Полученные в исследованиях, направленных на оценку эффективности тренингов, данные говорят о том, что лишь 10% от опыта, полученного во время обучения, переносятся в рабочую деятельность. По результатам других исследований было выяснено, что 40% тренинга переносятся сразу после тренинга, а через шесть месяцев использование тренингового опыта снижается до 25%, через год же оно достигает всего 15% (Wexley, Latham, 2002). Основной вывод из этих результатов следующий: со временем эффект от тренинга снижается, и участники используют лишь малую часть полученной информации. Феномен «переноса» тренинга интересует не только исследователей, но и практиков, основная цель которых — сделать тренинг эффективным, помогая сотрудникам перенести возможный максимум информации и опыта из обучения в трудовую деятельность.

Согласно определениям различных исследователей, эффективная обучающая программа должна приводить в первую очередь к изменениям. Существует три основных психологических сферы, на которых отражаются различные воздействия из внешнего мира: аффективная, когнитивная и деятельностная. Обучение по своей сути также представляет внешнее воздействие на внутренний мир человека. По мнению исследователей, эффективное обучение вызывает изменения во всех трёх обозначенных сферах (Schultz, Schultz, 2009; Stewart, 1994).

Аффективная сфера включает эмоции, мотивацию и установки участников тренинга. Эмоции часто направляют наше внимание, а также оказывают влияние на наши намерения, мотивацию и поведение. Контролирующая функция эмоций тесно связана с процессом обучения, так как эмоции опосредуют внимание, определяющее степень фокусирования на предъявляемой информации. Кроме того, эмоциональное состояние также влияет на запоминание информации (Tyng et al., 2017), а значит, и на эффективность тренинга для конкретного участника. Мотивация и установки оказывают не менее важное влияние на то, насколько хорошо информация будет усвоена участниками, так как они определяют саму готовность к восприятию и дальнейшему использованию информации, что делает их важной составляющей психологической эффективности тренинга. Мотивация в данном случае включает не только готовность к обучению, так как последняя зависит от отношения сотрудников к их работе и карьере, но и стремление к повышению производительности труда, а также к карьерному росту. Кроме этого, мотивация также отражает желание сотрудника совместно с коллективом достичь организационных целей, которые стоят перед компанией (Noe, Schmitt, 1986).

Когнитивные изменения — это объём информации, которую участник получил в ходе тренинга и усвоил. Во время обучения человек погружается в процесс познания при помощи определённых заданий и упражнений, предлагаемых на тренинге, во время выполнения этих упражнений человек приобретает определённые знания и развивает навыки, а степень усвоения этих знаний и развитости навыков как раз свидетельствует об эффективности обучающей программы (Kostromina, Dvornikova, 2016).

Деятельностная сфера связана с изменениями в поведении участников после тренинга, когда они отрабатывают определённые навыки и трансформируют свою рабочую деятельность с целью повышения производительности. Одна из основных задач тренинга – сформировать у участников основу навыков, которые они в дальнейшем будут развивать с использованием информации, полученной на тренинге, поэтому участникам очень важно на самом тренинге понять, как применять полученные знания при решении профессиональных задач в их практике (Смолкин, 1991).

Таким образом, согласно данному подходу к пониманию эффективности тренинга, обучение должно не просто нравиться участнику, но также давать ему новые знания и развивать навыки. Все три психологические сферы (аффективная, когнитивная, деятельностная) важно учитывать при разработке системы оценки обучения в компании, так как это помогает построить качественную систему обучения и развития персонала в компании, которая будет развивать сотрудников и повышать производительность их труда.

Модели и методы оценки эффективности обучения

Большинство моделей оценки эффективности обучения основываются на оценке изменений, происходящих в разных психологических сферах участников при определении эффекта тренинга. Комплексные модели, разработанные зарубежными авторами, делятся исследователями на иерархические и контекстуальные (Mulhall, 2015). Иерархический подход фокусируется на разных уровнях оценки и предлагает использовать по большей части количественные методы, чтобы объективно определить, был ли тренинг выгодным для компании. Наиболее популярной в рамках этого подхода является четырёхуровневая модель Д. Киркпатрика (Kirkpatrick, 1994). Первый уровень данной модели — это реакции, отражающие первичное удовлетворение участников содержанием тренинга, а также самим тренером и его методами донесения информации. Для оценки этого уровня обычно используются анонимные анкеты, предлагаемые для заполнения в конце тренингов. Второй уровень

— полученные знания, здесь оценивается, насколько хорошо участники запомнили информацию, переданную им в ходе обучения. Для оценки знаний чаще всего используют тесты, их проводят не раньше, чем через две недели после обучения. Цель следующего уровня — определить поведенческие изменения, которые операционализируются как изменение производительности труда. Для оценки этих изменений используются анкеты и опросники, наблюдение, интервью и фокус-группы. Последний уровень — это оценка бизнес-результатов, для которой используются организационные метрики, показывающие финансовую эффективность обучающих программ (если это возможно) или их организационную значимость.

Существует большое количество разнообразных методов оценки тренинга на каждом из выделенных Д. Киркпатриком уровней (Макота, 2014). Модель Д. Киркпатрика приобрела популярность как среди практиков, так и среди исследователей: множество как классических, так и современных исследовательских работ посвящены доказательству эффективности этой модели (Arthur et al., 2003; ASTD, 2009; Clement, 1978; Fromkin et al., 1975; Kennedy et al., 2014; Latham et al., 1975; Saks, Burke, 2012). Американское сообщество обучения и развития персонала (ASTD, 2009) выяснило, что 91,6% американских специалистов оценивают обучение на первом уровне, 80,8% используют второй, 54,6% также учитывают поведенческие изменения, и лишь 36,9% оценивают организационные результаты. В России очень малая часть специалистов оценивает тренинги на уровнях выше уровня реакции (Kuchеров, Manokhina, 2017). Второй уровень — оценка полученных знаний, имеет наиболее высокий размер эффекта в сравнении с другими уровнями, что говорит о том, что оценка знаний является самым сильным предиктором эффективности обучения (Arthur et al., 2003). Значимость третьего и четвёртого уровня недооценивается, хотя существуют доказательства того, почему их оценка важна для организации (Kennedy et al., 2014).

Канадские исследователи, изучавшие взаимосвязь частоты проведения оценки обучения на поведенческом и организационном уровне с переносом тренинга — применением знаний и поведенческих навыков, развитых в контексте тренинга, в рабочей деятельности, выяснили, что чем чаще компания оценивает тренинги, тем выше коэффициент «переноса» (Saks, Burke, 2012). Это говорит о том, что при оценке у участников актуализируется опыт, полученный во время обучения, они ещё раз вспоминают всю информацию и переносят её в собственную рабочую практику. При отсутствии оценки участники обучающих программ часто просто забывают о полученной информации и не пытаются внедрить новый опыт в работу, так как они знают о том, что проверяться это никак не будет. Они не актуализируют полученную ранее информацию, не развивают дальше навыки, тренинг оказывается бесполезным и финансово невыгодным для компании. Именно поэтому важно, чтобы организации уделяли внимание разработке и внедрению комплексных мероприятий по оценке эффективности обучающих программ.

А. Хамблин предложил другую модель, включающую пять уровней оценки. Первые три аналогичны представленным в модели Д. Киркпатрика. Четвёртый уровень, по А. Хамблину, должен оценивать, как поведенческие изменения на рабочем месте влияют на функционирование всей организации. Пятый уровень описывается им в терминах организационной выгоды, получаемой от внедрения обучающей программы (Hamblin, 1974). Дж. Филлипс разработал сходную с А. Хамблином модель, в которой он описывает пятый уровень через финансовую полезность. Он предложил концепцию возврата инвестиций — ROI (*Return of Investment*), которая полезна для предсказания роста выручки компании в результате улучшенной организационной производительности, полученной после тренинга (Phillips, 1996). Р. Бринкерхофф описал более сложную модель, которая через оценку тренинга на нескольких уровнях исследует, как обучающая программа может быть улучшена. Его модель включает

шесть стадий оценки, она также известна как «Метод успешных ситуаций» (*Success Case Method*). Первый шаг в этой модели — это постановка целей, ответ на вопрос «Что нужно?». Второй шаг — дизайн программы с учётом целей организации. Третий шаг — внедрение программы, проверка того, насколько данный дизайн соответствует потребностям компании. Четвертый — измерение непосредственных результатов обучения сразу после проведения программы. Пятый — это поведенческие изменения, а шестой — оценка финансовой выгоды от тренинга для организации (Brinkerhoff, 1987, 2005).

Современные исследователи продолжают разрабатывать инструменты для операционализации описанных моделей. Так, А. Грохман и С. Кауффельд разработали комплексный опросник для оценки результатов тренинга на всех четырёх уровнях по Д. Киркпатрику (Grohmann, Kauffeld, 2013). Удобство этого инструмента заключается в экономии времени, так как для оценки обучения специалистам не придётся тратить часы на проведение интервью, фокус-групп или же привлекать руководителей для наблюдения за изменениями, происходящими в поведении сотрудника. Такой инструмент может быть особенно удобен для организаций с проектным управлением, где непосредственный руководитель постоянно меняется в зависимости от проекта, в котором занят сотрудник, то есть руководитель не всегда может проследить за объективными изменениями, появившимися после тренинга. Однако такой опросник имеет и некоторые ограничения, так как он требует высокой рефлексии и ответственности от сотрудника при заполнении. Кроме того, данные, полученные при помощи такого опросника, могут быть очень субъективными и не отражать реальной картины изменений в поведении работника и функционировании организации в целом.

Напомним, что все выше описанные модели представляют иерархический подход, они организованы в несколько последовательных уровней, которые позволяют всесторонне оценить обучение и определить его эффективность и полезность для организации. Однако все эти модели в некоторой степени унифицируют обучение, не учитывая контекст, в котором оно происходит, например, они не рассматривают мотивацию сотрудников участвовать в том или ином тренинге. Контекст же очень важен для определения корректных целей обучения и создания эффективных программ, которые в будущем принесут компании реальную выгоду.

Исследователи в рамках контекстного подхода разрабатывали модели оценки эффективности обучения, основываясь на идее о необходимости анализа организационной ситуации, в которой будет происходить обучение. Наиболее популярные модели в рамках этого подхода — это CIRО (*context, input, reaction and outcomes*) и CIPP (*context, input, process and product*) (Торно, 2012). Модель CIRО, предложенная П. Уордом, М. Бёрдом и М. Рэкхамом включает четыре аспекта: контекст, вклад, реакция и результаты (Ward et al., 1970). Вторая модель была разработана Д. Стаффлбимом. Она включает четыре фазы оценки. Первая — оценка контекста, которая подразумевает анализ потребностей и формулировку соответствующих целей обучения. Она необходима для того, чтобы понять, какие организационные потребности способна удовлетворить та или иная программа обучения, и насколько она совпадает с корпоративной культурой организации и мотивацией персонала (Stufflebeam, 2003). Важность определения целей и задач обучения и соответствия их организационному контексту подчёркивалась многими авторами (Montesino, 2002; Olsen, 1998; Rossett, 1997). Анализ потребностей как первый этап дизайна тренинговых программ даёт ответы на множество вопросов, среди которых: «Будут ли использоваться тренируемые навыки в работе специалистов?», «Воспринимается ли тренинг как релевантный?», «Хотят ли участники его посетить и верят ли, что он полезен для них?», «Поможет ли тренинг улучшить их производительность?» В оценку потребностей должны быть вовлечены все ключевые стейкхолдеры, которые помогут определить требования к программе (Clark et al., 1993).

Вторая фаза в модели CIPP (оценка вклада) это всё, что касается программы тренинга — оценка стратегий, процедур и активностей, которые входят в данную программу, и соответствие их определённым на первом этапе целям тренинга. Данный этап необходим для того, чтобы убедиться в том, что выбранный дизайн и структура программы действительно наилучшим образом будут решать задачи тренинга. На данном этапе также осуществляется анализ политики, бюджета, расписания и организационных деталей обучения. Третья фаза в данной модели — это оценка процесса, которая представляет собой сбор обратной связи от участников, а также первичную оценку прошедшего тренинга в соответствии с изначальным планом, разработанным на первых фазах. Здесь, помимо обратной связи от участников, оценивается соблюдение расписания тренинга, процент пройденного материала, эффективность затраченного времени и ресурсов. Эта фаза, по мнению автора, как раз помогает поддерживать высокое качество программы. Последняя фаза модели — оценка продукта, которая помогает понять, повлиял ли тренинг на рабочее поведение сотрудников и улучшил ли рабочие процессы. Здесь производится оценка выполнения краткосрочных и долгосрочных целей и задач тренингов — определяется, насколько программа позволила улучшить деятельность организации.

Рассмотренные контекстуальные модели представляют собой качественно новый подход к оценке обучения, обладающий рядом преимуществ перед более популярным иерархическим, так как эти модели предлагают сместить фокус внимания с количественной оценки на качественную оценку мотивации участников и целей обучения, достижение которых впоследствии и будет оцениваться при помощи иерархических моделей. Единственный недостаток данного подхода заключается в его ресурсозатратности: качественный анализ требует больших усилий и времени от специалиста, именно поэтому контекстуальный подход к оценке обучения применяется в компаниях реже, чем иерархический. Таким образом, иерархические и контекстуальные модели обладают рядом преимуществ и ограничений. С одной стороны, иерархические модели могут дать компании ответ на самый важный для компании вопрос — выгодно ли тратить деньги на обучающую программу? Контекстуальные же модели, с другой стороны, позволяют компании более глубоко разобраться в целях обучения и создать такие программы, которые заведомо будут полезными для компании. При внедрении в компании контекстуальных моделей специалистам по обучению персонала важно тесно взаимодействовать со специалистами по оценке персонала, чтобы понимать, какие компетенции у сотрудников проседают, и в зависимости от этого планировать цели обучения с учётом мотивации сотрудников, которых планируют обучать. Исходя из анализа данных моделей, можно сделать вывод о том, что модель оценки эффективности корпоративного обучения должна создаваться для каждой компании отдельно, с учётом целей оценки и имеющихся у сотрудников ресурсов.

Разработка системы оценки эффективности тренингового обучения сотрудников консалтинговой компании

Характеристика консалтинговой компании N (заказчика) и существующей в ней системы обучения сотрудников

Деятельность консалтинговых компаний существенно отличается от других типов бизнеса, например, производственных компаний или сферы продаж. Для консалтинга характерна проектная организация труда специалистов. Они участвуют в различных проектах, постоянно приобретая новые знания, что говорит о сильном влиянии трудовой деятельно-

сти на их развитие — они обучаются по ходу выполнения рабочих обязанностей. Формальное обучение также составляет важную часть развития консультантов, особенно на начальном этапе их карьеры, так как оно помогает им получить необходимые знания и заложить базу для навыков, важных для успешного осуществления их деятельности. Зачастую сотрудникам необходимо пройти дополнительное обучение и получить специальную сертификацию для того, чтобы быть допущенными к проекту. Это формирует в организации потребность в поддержании культуры самообучающейся организации. Одним из важнейших компонентов при создании такой организации является плановое обучение, основывающееся на разработке специальной стратегии, структуре, системе, процедурах и планах обучения (Garvin, 1993). Для того чтобы определить эту стратегию, разработать систему и процедуры, необходимо понять, как среди всего многообразия тренинговых программ выбрать те, которые являются действительно эффективными, а также понять, как модифицировать оставшуюся часть так, чтобы и она стала эффективной для сотрудников.

Локальная программа обучения в компании N представлена обязательными и факультативными мероприятиями разной продолжительности (от четырёх до 16 часов). Основная форма обучения в компании N — это тренинги по развитию определённого типа навыков, необходимых для осуществления рабочей деятельности, поэтому наше прикладное исследование нацелено в первую очередь на оценку тренингового обучения сотрудников. На момент заказа в компании не было программы по оценке эффективности обучения персонала. Оценка тренингов проводилась только на уровне первичных реакций сотрудников на обучающую программу. В анализе использовались лишь два параметра: общая оценка мероприятия (тренинга) и оценка преподавателя (тренера), которые не позволяли полноценно видеть динамику и отмечать долгосрочные результаты обучения. В компании N программа обучения сотрудников реализуется двумя способами — это участие в очных тренингах и прохождение онлайн-курсов. В соответствии с пожеланием заказчика мы сосредоточились на оценке эффективности очного обучения.

Методология

Для разработки модели оценки эффективности обучения для заказчика проект был разделён на два основных этапа: исследовательский и исполнительный. На первом этапе нами проводилось изучение параметров эффективного тренинга, а также разрабатывались и тестировались инструменты оценки. Именно данный этап описан в настоящей работе. На втором этапе мы сформировали перечень тренингов с их целями и задачами, а также разрабатывали рекомендации по ведению аналитики и внедрению новой системы оценки в компании. Эти данные являются внутренней документацией компании.

Исследовательский этап включал следующие стадии:

- 1) изучение параметров эффективного тренинга (контекстуальная часть модели);
- 2) разработка методики оценки эффективности обучения на нескольких уровнях: аффективном, когнитивном, поведенческом (иерархическая часть модели);
- 3) апробация методики оценки эффективности обучения и определение её валидности.

Методы

В качестве методов сбора эмпирических данных использовались 1) полуструктурированное интервью; 2) модерационные сессии; 3) опрос; 4) тестирование. Обработка результатов производилась с применением метода контент-анализа, статистическая обработка производилась с использованием пакета R.

Выборка

Выборку исследования составили сотрудники консалтинговой компании N, общее количество 201 человек.

Результаты

Выделение критериев эффективности тренинга

Для того чтобы разработать систему оценки эффективности тренингов, необходимо было определить критерии эффективности тренинга для консультантов. Для этой цели проводились интервью с экспертами по обучению персонала (независимыми специалистами и «внутренними» тренерами), а также модерационные сессии с участниками тренингов, которые позволили разобраться с тем, что каждый из критериев значит, и какие компоненты он в себя включает. В данной части исследования приняло участие 30 сотрудников компании-заказчика (16 мужчин и 14 женщин) в возрасте от 25 до 40 лет.

Цель интервью — определение критериев эффективности тренинга. Вопросы участникам были направлены на выделение наиболее значимых критериев, определение необходимости проведения оценки на уровне знаний, поведения, организационных изменений, а также на определение необходимости разной оценки для тренингов «мягких» и «жёстких» навыков (*soft / hard skills*), так как в некоторых исследованиях было обнаружено различие в факторах эффективности данных тренингов (Laker, Powell, 2011).

Тип интервью — индивидуальное, полуструктурированное, сфокусированное, направленное (Квале, 2003). В интервью приняли участие восемь человек (четыре женщины и четверо мужчин) в возрасте от 25 до 40 лет. В качестве респондентов выступали эксперты по обучению и развитию персонала (два человека) и внутренние тренеры компании-заказчика (шесть человек). Интервью записывались на диктофон с целью дальнейшей обработки полученной информации. Длительность интервью в среднем составляла 30-35 минут. Материалы интервью были обработаны при помощи контент-анализа, по результатам которого был выведен перечень параметров эффективного тренинга по мнению экспертов.

Мнение экспертов во многих случаях может не совпадать с мнением участников, которые являются потребителем услуг эксперта, так как эксперты находятся с другой стороны проблемной ситуации и могут не отражать в своём мнении объективной действительности. По этой причине нами было принято решение о проведении модерационных сессий с сотрудниками компании-заказчика, посетившими не менее трёх тренингов за время своей работы в компании. Тема модерационных сессий совпадает с темой интервью. Кроме того, участники в ходе определения аспектов проблемы, с которыми они будут работать, поставили перед собой следующие задачи: составить перечень параметров эффективности тренинга, определить степень значимости каждого из параметров и способы его оценки. Перед участниками также стояла задача определить различия между ключевыми параметрами эффективности тренинга «мягких» и «жёстких» навыков, а также определить способы повышения мотивации сотрудников к заполнению опросников и участию в оценке тренингов.

В связи с тем, что у компании-заказчика программы обучения сотрудников консалтингового подразделения и сотрудников обслуживающих подразделений различны, нами было принято решение о необходимости проведения двух различных модерационных сессий для сотрудников разных подразделений. В каждой из модерационных сессий приняло участие по 12 человек, всего 22 сотрудника компании-заказчика (12 мужчин и 10 женщин в возрасте от 25 до 40 лет). Модерационные сессии также записывались на диктофон с целью дальнейшего анализа полученных данных и составления отчёта для заказчика.

Каждая сессия длилась по четыре часа и включала семь основных шагов, последний из которых проходил после завершения сессии — это был анализ полученной информации и предоставление отчёта заказчику. В ходе модерационной сессии участники располагались

в одном кругу лицом к «рабочей стене», а для групповой работы было организовано специальное пространство. Для организации группового взаимодействия и повышения эффективности работы группы модератором использовались специальные модерационные техники, помогающие направлять группу и приводить её к структурированному решению заданной проблемы (Петров, 2005): групповая дискуссия, метод вызова, карточный опрос, технология кластеризации (систематизация и титулирование решений), метод мозгового штурма, а также барометр настроения и квадрат впечатлений (для завершения сессии).

Результаты интервью обрабатывались при помощи контент-анализа, в ходе которого были определены смысловые категории и их индикаторы, которые символизируют определённые параметры эффективного тренинга. Определённые категории были выдвинуты индуктивным методом, а затем скорректированы по завершении анализа для более точного отражения содержания вошедших в категорию индикаторов.

Из данных категорий далее были выведены параметры эффективного тренинга, которые легли в основу новых инструментов оценки эффективности тренинга. Так как большинство участников интервью отмечали, что разница в параметрах эффективности тренингов по разным навыкам, по их мнению, не существенна, и обе категории тренингов «мягких» и «жёстких» навыков должны соответствовать всем ранее перечисленным ими признаками, нами было принято решение составить единый список параметров эффективного тренинга, отражающий мнения экспертов. В список в порядке от наиболее часто упоминаемых к реже упоминаемым вошли такие параметры, как:

- 1) актуальность тренинга (релевантность консультативному проекту данный момент и новизна содержания);
- 2) применение в работе через несколько месяцев (использование знаний и изменение рабочего поведения);
- 3) практическая применимость (наличие в тренинге практических упражнений);
- 4) вовлечённость участников (их активность и внимание);
- 5) тренер (его вовлечённость и взаимодействие с участниками);
- 6) первичная реакция участников;
- 7) структурированность тренинга.

В ходе интервью эксперты отметили необходимость постоянного обновления содержания тренинговых программ, а также более точного понимания целей и задач тренинговых программ. Это связано с тем, что участники и в некоторых случаях сами тренеры не до конца понимают, какие именно профессиональные и личные навыки они могут развить при помощи тренингов и какие задачи могут решить при помощи этих программ. Это ещё раз подтвердило наше предположение о важности контекстуального анализа и соотношения целей и задач тренингов с моделью компетенций компании, по которой производится оценка сотрудников.

Обработка итогов модерационных сессий представляла собой проведение качественного анализа результатов групп и представление общего решения группы, достигнутого в ходе совместного обсуждения, а также оценку проведённой сессии и её результатов.

Следующим этапом качественного анализа было сведение результатов интервью и модерационных сессий и составление единого перечня параметров эффективности тренинга, которые далее легли в основу новых инструментов оценки тренингов (Табл. 1).

Итоговый перечень параметров эффективности тренинга получился следующим:

- использование знаний и изменение поведения (через две недели два месяца);
- релевантность;
- практическая применимость;

- тренер;
- вовлечённость (объединили с эмоциональностью);
- структурированность.

Таблица 1. Параметры эффективности тренингов для различных категорий сотрудников

Для специалистов по обучению и тренеров	Для консультантов	Для сотрудников административных подразделений
Релевантность тренинга	«Возврат» знаний через некоторое время	Тренер (личность, компетентность)
Применение в работе через время: знания и изменение рабочего поведения	Релевантность / общий уровень знаний и навыков аудитории	Применимость
Практическая применимость (упражнения)	Применимость	Релевантность
Вовлечённость участников	Личность тренера	Баланс теории и практики
Тренер (вовлечённость + интерактив)	Сопровождающие материалы	Структура и тайминг
Первичная эмоциональная реакция участников	Эмоциональное вовлечение	Эмоциональность
Структурированность тренинга	Подстройка тренера под аудиторию	Вовлечённость «А что потом?» / «возврат» знаний

Пожелания опрошенных групп по процедуре и оформлению бланка оценки эффективности тренингов с целью повышения мотивации сотрудников к участию в оценке включили в себя:

- время заполнения опросника 3-5 минут;
- удобная шкала (с обозначениями не в виде цифр, а в виде смайликов или других символов, визуально удобных для заполнения) и простая, понятная форма для заполнения;
- заполнение опросника в последние пять минут тренинга (не откладывать);
- внешняя материальная мотивация за участие в оценке обучения — подарки, коуч-сессии, дополнительные обучающие программы для наиболее активных участников;
- простая и понятная коммуникация по электронной почте со ссылкой на опросник (с использованием привлекающих компонентов — весёлые, неформальные изображения).

Разработка инструментария оценки эффективности обучения

На основе материалов интервью и модерационных сессий с учётом теоретических моделей были разработаны специальные инструменты оценки первичных реакций участников на тренинг (аффективный компонент), их остаточных знаний (когнитивный компонент), а также изменения рабочего поведения (поведенческий компонент). Основываясь на результатах качественного анализа, в ходе которого мы получили перечень критериев эффективности тренинга, важных для сотрудников консалтинговой компании, а также на примерах существующих подобных опросников, мы составили собственный опросник. Он предъявлялся сотрудникам компании непосредственно после тренинга и был направлен на сбор первичных впечатлений сотрудников от обучающей программы (Приложение 2). Помимо дифференцированных оценок отдельных параметров, опросник включает интегральный вопрос об общей полезности тренинга, так как данный параметр является ключевым для

аналитики заказчика. Опросник высылается участникам в онлайн-формате по электронной почте, он состоит из утверждений, степень согласия с которыми предлагается оценить по 5-балльной шкале Р. Ликерта, также из нескольких открытых вопросов. Данный опросник является первой частью общего опросника для оценки эффективности тренинга, качество которого было проверено при помощи различных статистических методов, результаты анализа будут приведены ниже.

Основным инструментом оценки тренингов на уровне знаний (когнитивный компонент), согласно мнению большинства авторов, является тестирование, именно поэтому нами с заказчиком было принято решение о разработке коротких тестов остаточных знаний для обязательных тренингов. Данные тесты включали от 7 до 10 коротких вопросов, касающихся основных теорий, инструментов, концепций, которые предъявлялись участникам на тренинге. Для разработки данных тестов мы совместно с куратором проекта со стороны заказчика провели встречи с внутренними тренерами, ответственными за разработку и обновление содержания обязательных тренингов, обозначили ключевые моменты каждого тренинга, на основе которых разработали небольшие тесты. Тесты предлагаются участникам для заполнения через месяц после прохождения тренинга, данный временной промежуток был выбран заказчиком как наиболее релевантный для оценки остаточных знаний. В связи с конфиденциальностью данных заказчика, данные тесты не могут быть приведены в работе.

По итогам модерационных сессий с участниками тренингов, а также на примере опросника А. Грохмана и С. Клауффельда, демонстрирующего достаточный уровень валидности (Grohmann, Kauffeld, 2013), нами было принято решение о разработке для заказчика опросника, оценивающего субъективную полезность тренинга через некоторое время после посещения. В данный опросник вошли вопросы, касающиеся применения полученных знаний в работе, а также позитивного влияния тренинга на продуктивность и производительность сотрудников (Приложение 3). Для того чтобы избежать слишком большого количества подобных опросников, нами с заказчиком было принято решение о том, что сводный опрос будет высылаться участникам раз в квартал — в нём участники смогут выбрать все тренинги, которые они посетили за последние один-два месяца, и последовательно ответить на вопросы, касающиеся каждого из них.

Апробация разработанного инструментария оценки эффективности обучения

Заказчик предоставил возможность апробировать опросники на 10 тренингах — сразу после тренинга и через один-два месяца после его прохождения, чтобы проверить качество разработанных инструментов. Собранные данные по опросникам были обработаны при помощи эксплораторного факторного анализа с целью определения факторной структуры опросника, далее была определена надёжность методики с помощью коэффициента α Кронбаха, мы определяли согласованность суждений экспертов, оценивающих тренинг (на материале трёх обучающих программ с расчётом коэффициента w Кендалла), что является косвенным показателем качества разработанных инструментов. Кроме того, нами были построены и оценены регрессионные модели, демонстрирующие преимущество дифференцированной оценки по сравнению с интегральной.

Разработанный опросник был апробирован с привлечением сотрудников компании-заказчика, которым была предоставлена возможность последовательно пройти обе его части: первую — сразу после обучения, и вторую — через один-два месяца после данного обучения. В этой части исследования приняли участие 141 сотрудник из разных функциональных подразделений компании-заказчика (65 женщин и 76 мужчин). По результатам эксплораторного факторного анализа была проверена факторная структура данного опросника и опре-

делены факторные нагрузки каждого отдельного вопроса. Кроме того, факторная структура опросника может являться косвенным показателем конструктивной валидности разработанного инструмента.

В нашем случае опросник состоял из двух частей, первая из которых была направлена на оценку первичных впечатлений от тренингов, вторая — на оценку долгосрочных эффектов тренинга. Соответственно, по нашему предположению, конструкт «эффективность тренинга» должен включать два основных фактора — это первичная реакция (представленная оценками разных параметров тренинга сразу после него) и долгосрочная полезность или «перенос» тренинга (представленный оценкой использования знаний и улучшения продуктивности). Эксплораторный факторный анализ проводился методом главных компонент с вращением факторных структур *Varimax* (Наследов, 2004).

Таблица 2. Значения критерия адекватности выборки Кайзера-Мейера-Олкина для переменных

Переменная	Значение критерия Кайзера-Малкина-Олкина
Релевантность	.78
Практическая применимость	.87
Структурированность	.9
Вовлечённость	.77
Тренер	.67
Использование знаний	.75
Повышение производительности	.78

Сначала данные были проверены при помощи критерия адекватности выборки Кайзера-Мейера-Олкина (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*), позволяющего определить, насколько корреляцию между парами переменных можно объяснить другими переменными. Критерий для всех переменных получился выше 0,6 (Табл. 2), что говорит о пригодности исследуемых данных для факторного анализа. По данным анализа было выявлено, что трёхфакторная структура наилучшим образом описывает данные, объясняя до 85% общей дисперсии данных ($TLI = 0,846$) при среднеквадратичной ошибке аппроксимации меньше 0,08 ($RMSEA = 0,079$), таким образом, мы делаем вывод о приемлемом соответствии трёхфакторной модели имеющимся данным (Табл. 3).

Как видно из Таблицы 3, переменные, которые, по нашему предположению, должны были войти в один фактор, разделились на два: в первый фактор вошли такие переменные, как тренер и вовлечённость, во второй — релевантность, практическая применимость и структурированность тренинга. Подобные результаты можно объяснить тем, что такие переменные, как релевантность, практическая применимость и структурированность относятся к содержанию тренинга, то есть информации, которая предъявляется участникам. Второй набор переменных связан скорее с эмоциональным компонентом, с субъективной оценкой — это влияние тренера и вовлечённость в процесс обучения. Эти переменные относятся к оценке поведения — собственного и поведения тренера. Кроме того, их оценка выражается субъективной удовлетворённостью, которая связана с эмоциональным откликом участников. Мы также предполагаем, что данные переменные вошли в один фактор ещё и потому, что вовлечённость во многом зависит от того, как тренер работает с аудиторией, а оценка тренера (понравился / не понравился) во многом зависит от того, насколько активно

участник вовлекался в процесс тренинга и взаимодействовал с тренером, то есть данные переменные взаимозависимы.

Таблица 3. Факторные нагрузки переменных

Переменная	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
Релевантность			.767
Практическая применимость			.529
Структурированность			.498
Вовлечённость		.501	
Тренер		.986	
Использование знаний	.897		
Улучшение производительности	.792		

Таким образом, выделенные факторы можно назвать следующим образом: первый фактор — «Оценка содержания тренинга», второй — «Оценка поведения на тренинге» (поведения тренера и своего собственного), третий фактор — «Перенос тренинга». Как мы видим из таблицы 3, все пункты имеют факторную нагрузку выше 0,45, они очень чётко раскладываются на три фактора, причём ни одна из переменных не выпадает. Структура опросника, получившаяся вследствие эксплораторного факторного анализа, содержательно соответствует факторам, которые мы закладывали в данный инструмент при его разработке, что косвенно свидетельствует о конструктивной валидности опросника.

Таблица 4. Значения коэффициентов регрессионной модели с пятью переменными

Переменная	Коэффициент регрессии, β	Значение t -критерия	Значимость, p
Свободный коэффициент (Intercept)	– .243	– .6	.55
Релевантность	.360	5.344	5.24e ⁻⁰⁷
Практическая применимость	.127	1.954	.05
Структурированность	.165	3.193	.00
Вовлечённость	.004	.048	.96
Тренер	.398	4.387	2.73e ⁻⁰⁵

Помимо факторного анализа, нами была построена регрессионная модель для определения вклада каждой отдельной переменной, оценивающейся на первом уровне, в интегральную оценку тренинга (отдельная переменная — оценка общей полезности тренинга участниками). Цель регрессионного анализа — определить преимущество дифференцированной оценки эффективности тренингов по отдельным параметрам перед интегральной оценкой — общей оценкой программы. Построенная модель значима и обладает достаточно высоким процентом объяснённой дисперсии, $R^2 = 58,86$ ($F = 32,76$; $p < 0,01$).

Как видно из таблицы 4, одна из переменных — вовлечённость — не вносит значимого вклада в данную модель. Мы попробовали построить модель без данной переменной для того, чтобы сравнить её качество с первой и понять, насколько критично влияние данной переменной в объяснении общей дисперсии. В модели без переменной «вовлечённость» процент объяснённой дисперсии оказался немного выше, $R^2 = 59,24$ ($F = 41,34$; $p < 0,01$). Мы сравнили данные модели при помощи F -критерия и, получив отсутствие значимых различий в качестве данных моделей ($F = 0,0023$; $p > 0,5$), для дальнейшей оценки мы выбрали первую регрессионную модель, оценки коэффициентов которой приведены в Таблице 4.

Далее качество данной модели было проверено через предпосылки Гаусса — Маркова. Было выявлено, что данной модели присуща гетероскедастичность (тест Бройша — Пагана), то есть непостоянство случайной ошибки. Из-за наличия гетероскедастичности в данных моделях могут быть смещены дисперсии оценок, неправильно рассчитаны, завышены значения F -статистики, что приведёт к тому, что незначимые предикторы будут обозначены как значимые. Кроме того, в модели распределение остатков отличается от нормального.

Несмотря на то, что математическое ожидание среднего значения остатков не отличается от 0 и среди предикторов нет мультиколлинеарности (согласно результатам t -теста и VIF -критерия), мы не можем сделать вывод об эффективности модели. Для того чтобы повысить качество модели, пересчитаем её с использованием функции *robust*, которая устраняет гетероскедастичность, что позволит проверить реальную значимость коэффициентов регрессии, обойдя влияние гетероскедастичности, которая может их искажать. Коэффициенты робастной регрессионной модели приведены в Таблице 5.

Таблица 5. Оценки коэффициентов в робастной модели

Переменная	Коэффициент регрессии, β	Значение t -критерия
Свободный коэффициент (Intercept)	– .291	– .796
Релевантность	.385	6.269
Практическая применимость	.099	1.684
Структурированность	.167	3.545
Вовлечённость	.051	.714
Тренер	.364	4.401

Оценки регрессии робастной модели немного отличаются от оценок изначальной модели, однако, они являются более точными и приближенными к реальности. Как мы видим, наибольший вес в общую оценку тренинга вносит оценка тренера и релевантности тренинга на данный момент, из чего мы можем сделать вывод о том, что данные параметры являются для участников наиболее весомыми при оценке общей полезности тренинга для них на первом уровне. В изначальной регрессионной модели параметр «вовлечённость» являлся незначимым, в робастной модели коэффициент при данной переменной оказался самым низким, что говорит о внесении слабого вклада данной переменной в общую оценку тренинга. Подобный результат может быть связан с тем, что оценка вовлечённости отсылает к оценке личного поведения участника на тренинге, в то время как остальные параметры относятся к самому тренингу и тренеру, то есть представляют внешнюю оценку события, так как в данном случае участник, можно сказать, оценивает сам себя.

Параметр «вовлечённость» был обозначен всеми группами сотрудников, участвовавших в качественном исследовании, как один из важнейших факторов эффективности тренинга. Мы предполагаем, что вовлечённость действительно может оказывать влияние на эффективность тренинга, однако она напрямую не связана с первичной оценкой тренинга и большее влияние может оказывать на перенос тренинга, так как от вовлечённости участника зависит то, насколько хорошо он запомнит презентованную информацию и как часто будет её использовать.

Для проверки данного предположения мы построили дополнительные регрессионные модели, первая отражает зависимость использования знаний от вовлечённости, вторая – зависимость улучшений в продуктивности от вовлечённости. Обе модели оказались значимыми, R^2 для первой модели составил 22,46% ($F = 33,16$, $p < 0,01$; $\beta = 0,75$; $t = 5,758$, $p < 0,01$), для

второй модели $R^2 = 19,78\%$ ($F = 28,37$, $p < 0,01$; $\beta = 0,78$, $t = 5,326$, $p > 0,01$), что подтверждает наше предположение о влиянии вовлечённости в процесс тренинга на дальнейшее усвоение знаний и навыков, на которые этот тренинг был направлен. Таким образом, по результатам регрессионного анализа мы предложили заказчику не исключать данный вопрос из бланка оценки тренинга, а учитывать его в дальнейшем при оценке переноса тренинга.

Нами также была проверена надёжность разработанного инструмента при помощи критерия α Кронбаха, который для всего опросника (включая первичные реакции и оценку долгосрочных эффектов) получился равным 0,8379, что свидетельствует о высокой согласованности пунктов опросника. Ещё одним косвенным способом проверки надёжности разработанной методики является проверка согласованности суждений экспертов, оценивающих различные мероприятия при помощи данной методики. Для того чтобы оценить согласованность суждений экспертов, нами использовался непараметрический (так как распределения оценок даже визуально сильно отличаются от нормального) коэффициент ранговой корреляции τ Кендалла.

Мы выбрали три тренинга, направленных на развитие разных навыков и включающих максимально разнообразное содержание. Для каждого из тренингов был рассчитан коэффициент τ Кендалла, результат для каждого тренинга представлен в Приложении 1. Как видно из таблицы 6, значения коэффициента для экспертов получаются достаточно высокими в случае всех трёх мероприятий (выше 0,5 – 0,6), в отдельных случаях выбиваются лишь несколько экспертов (один-три человека), причём, при исключении их из анализа, коэффициенты согласованности мнений других экспертов значительно улучшаются, что свидетельствует скорее о ненадёжности данных экспертов, чем о низком качестве инструмента.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что разработанные опросники обладают достаточно высоким уровнем надёжности и являются качественными инструментами, обеспечивающим валидные данные, которые отражают реальную эффективность тренингов.

Выводы

1. По запросу заказчика нами была разработана контекстуально-иерархическая модель оценки эффективности тренингов, которая включает два основных блока:

- 1) качественный анализ контекста обучения, его целей и задач, а также соответствия программ тренингов этим целям и задачам (контекстуальная часть модели);
- 2) оценка эффективности тренинговых программ на разных уровнях: первичных реакций, остаточных знаний и поведенческих изменений (иерархическая часть модели).

Данная модель может быть использована при разработке систем оценки тренингового обучения в других компаниях.

2. Результатом качественного этапа работы стал перечень параметров эффективного тренинга для сотрудников консалтинговой компании, включающая следующие параметры:

- использование знаний и изменение поведения (через две недели — два месяца);
- релевантность;
- практическая применимость;
- тренер;
- вовлечённость;
- структурированность.

3. На основе приведенной модели разработана методика оценки эффективности обучения, включающая:

- опросник для оценки первичных впечатлений сотрудников от тренинга;

- тест остаточных знаний;
- опросник оценки субъективной полезности тренинга и применения полученных знаний.

Разработанная методика оценки эффективности обучения в консалтинговой компании позволяет получить валидные данные о реальной эффективности тренингов и таким образом принимать обоснованные решения об их дальнейшем проведении.

Рекомендации

При внедрении системы оценки эффективности тренингов на поведенческом уровне заказчику было рекомендовано использовать результаты ежегодной оценки персонала по компетенциям, связанным с целевым тренингом. Так как вся программа обучения в компании связана с моделью компетенций, по которой и производится оценка сотрудников, оценки по компетенциям могут стать индикатором успешности тренинга (Макота, 2014). Для анализа влияния тренинга на оценку сотрудника мы рекомендовали заказчику использовать дисперсионный анализ ANOVA, который может определить разницу в динамике оценок компетенций сотрудников, прошедших и не прошедших тот или иной тренинг. Статистическая значимость разницы оценок в этих двух группах сотрудников будет свидетельствовать об эффективности данного тренинга. Помимо дисперсионного анализа, заказчик может также использовать простые парные линейные регрессионные модели, позволяющие определить влияние такого фактора, как прохождение тренинга, на динамику оценок компетенций. Построение подобных моделей поможет определить вклад, который вносит тот или иной тренинг в развитие определённой компетенции.

Следует отметить, что для повышения эффективности обучения в организации важно изучать запросы и потребности сотрудников в обучении (Clark et al., 1993). Среди возможных методов анализа потребностей сотрудников можно выделить интервью и фокус-группы, важность которых была отмечена внутренними тренерами во время интервью. Интервью и фокус-группы могут проводиться как с новыми сотрудниками компании, так и с теми, кто уже какое-то время в ней отработал и прошёл все основные обязательные тренинги. В рамках интервью и фокус-групп сотрудники могут дать обратную связь по поводу полезности пройденных программ для их трудовой деятельности и рассказать, чего им не хватило и какие ещё программы им были необходимы для того, чтобы лучше выполнять свою работу сейчас.

Благодарность

Авторы выражают благодарность профессору департамента психологии факультета социальных наук НИУ ВШЭ Владимиру Артуровичу Штроо за оказанную помощь и консультативную поддержку в реализации данного проекта.

Литература

- Квале, С. (2003). *Исследовательское интервью*. М.: Смысл.
- Макота, Е. (2014). *Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес- тренинга?* М.: Грифон.
- Макшанов, С. И. (1997). *Психология тренинга: Теория. Методология. Практика*. СПб.: Образование.
- Наследов, А. Д. (2004). *Математические методы психологического исследования*. СПб.: Речь.

- Овчинникова, И. С., Кобзева, Н. А. (2015). Тренинг как технология активного обучения. *Молодой ученый*, 10, 12–40.
- Петров, А. В. (2005). *Дискуссия и принятие решений в группе: технология модерации*. СПб.: Речь.
- Петровская, Л. А. (1982). *Теоретические и методические проблемы социально-психологического тренинга*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Сидоренко, Е. В. (2008). *Технология создания тренинга от замысла к результату*. СПб.: Речь.
- Смолкин, А. М. (1991). *Методы активного обучения*. М.: Высшая Школа.
- Штроо, В. А. (2019). *Методы активного социально-психологического обучения: учебник и практикум для академического бакалавриата*. М.: Юрайт.
- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S., Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Brinkerhoff, R. O., Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 263–274.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: influences of involvement, credibility, and transfer climate. *Group and Organization Management*, 1(3), 292–307.
- Clement, R. W. (1978). *An empirical test of the hierarchy theory of training evaluation*. Ph.D. Dissertation, Department of Management, Michigan State University.
- Eurich, N. (1985). *Corporate Classrooms: The Learning Business*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Fromkin, H. L., Brandt, J., King, D. C., Sherwood, J. J., Fisher, J. (1975). An evaluation of human relations training for police. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 5, 206–207.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91.
- Goldstein, I. L., Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations*. Belmont, CA: Wadsworth. 4th ed.
- Grohmann, A., Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155.
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw Hill.
- Jehanzeb, K., Bashir, N. A. (2012). Training and Development Program and Its Benefits to Employees and Organizations: A Conceptual Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 9(2), 58–71.
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kostromina, S. N., Dvornikova, T. A. (2016). Psychological Factors of Cognitive Learning Strategies Formation in Students. *Vestnik SPbSU*, 16(4), 110–119.
- Kuchеров, D., Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 119–143. doi:10.1108/ejtd-10-2015-0084

- Laker, D. R., Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 111–22.
- Latham, G. P., Wexley, K. N., Purcell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550–555.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: a post-training study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89–108.
- Mulhall, S. (2015). Evaluating HRD Programmes. In R. Carbery, C. Cross (Eds.). *Human Resource Development: A Concise Introduction*. Macmillan, Hampshire, Palgrave.
- Noe, R. A., Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
- Olsen, J. H. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 61–75.
- Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development*, 50(2), 42–47.
- Rossett, A. (1997). It was a great class, but . . . *Training and Development*, 51(7), 18–24.
- Saks, A. M., Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16, 118–27.
- Schultz, D. P., Schultz, E. S. (2009). *Psychology and work today*. London: Routledge.
- Stewart, J. (1993). *Speed training: systems for learning in times of rapid change*. London: BCA.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP Model for Evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (31–62). Norwell, MA: Kluwer.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16–22.
- Tyng, C. M., Amin, H. U., Saan, M. N. M., Malik, A. S. (2017). The Influences of Emotion on Learning and Memory. *Front Psychol.*, 8, 1–22.
- Ward, P., Bird, M., Rackham, M. (1970). *Evaluation of Management Training*. London: Gower Press Limited.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Поступила 10.07.2019

Приложение 1

Анализ согласованности экспертов при оценке тренингов с использованием разработанного инструментария

Респондент	1	2	3	4	5	6	7
τ Кендалла (тр. 1)	.62	.61	.5	.65	.3	.67	.67
Как мы видим, больше всех «выбывается» пятый респондент, попробуем его исключить и посмотрим на обновлённые значения коэффициентов							
τ Кендалла (тр. 1)	.66	.7	.63	.72	-	.74	.74

Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
τ Кендалла (тр. 2)	.53	.5	.65	.62	.63	.62	.54	.33	.27	.62
Больше всех «выбываются» восьмой и девятый респонденты, попробуем их исключить и посмотрим на обновлённые значения коэффициентов										
τ Кендалла (тр. 2)	.55	.56	.7	.72	.68	.72	.64	-	-	.72

Респондент	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
τ Кендалла (тр. 3)	.52	.19	.44	.51	.46	.56	.56	.52	.49	.51	.24	.54	.59	.55	.59	.51	.35
Больше всех выбываются второй и одиннадцатый и семнадцатый респонденты. Попробуем их исключить и посмотрим на обновлённые значения коэффициентов																	
τ Кендалла (тр. 3)	.59	-	.5	.57	.51	.6	.59	.6	.55	.57	-	.59	.61	.6	.66	.55	-

Приложение 2

Форма опросника для оценки первичного впечатления от тренинга

Название тренинга _____ дата _____

Пожалуйста, отметьте, насколько сильно вы согласны или не согласны с утверждениями ниже (где 1 звезда — полностью не согласен, 5 звёзд — полностью согласен).

***** Тренинг в целом стоил того, чтобы потратить на него время.

***** Тренинг был релевантен для меня на данный момент.

***** Теория и упражнения тренинга могут быть применимы в моей практической деятельности.

***** Тренинг был мне понятен и хорошо структурирован.

***** Я был полностью вовлечён в процесс тренинга.

***** Тренер продемонстрировал отличное знание темы и умение управлять группой.

Открытые вопросы

Пожалуйста, назовите три вещи, которые вы вынесли для себя во время тренинга.

Пожалуйста, расскажите, как, по вашему мнению, можно улучшить данный тренинг.

Дополнительные комментарии

Приложение 3

Форма опросника для оценки долгосрочных эффектов от тренинга

Дорогие коллеги,

С целью поддержания высокого качества предлагаемых тренинговых программ, мы просим вас заполнить данный опросник, направленный на оценку эффективности прошедших тренингов. Спасибо вам за уделенное время!

*С уважением,
Команда обучения и развития персонала*

Как вы в целом оцениваете удовлетворённость предложениями по обучению в нашей компании (1 звезда — очень плохо, 5 звёзд — очень хорошо)? *****

Какие из перечисленных ниже тренингов вы посетили за первый квартал 2019 года (Январь – Март)?

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

...

Название тренинга _____

Пожалуйста, обозначьте степень своего согласия с утверждениями ниже (где 1 звезда — полностью не согласен, 5 звёзд — полностью согласен).

***** В своей работе я использую знания и практики из тренинга

Если вы НЕ используете ничего из тренинга, пожалуйста, выберите причину из списка:

- у меня не хватает на это времени
- у меня не было ситуации, где данные знания могли бы быть применимы
- я пытался, но это было неэффективно
- моё руководство не требует этого

Другая причина: _____

***** Участие в тренинге позитивно повлияло на эффективность моей работы

Открытые вопросы:

Что вы помните и используете из тренинга?

Если бы вы сейчас вернулись назад, что бы вы изменили в тренинге, чтобы он был сейчас для вас более эффективен?

Как вы в целом оцениваете организацию пройденных вами тренингов (1 звезда — очень плохо, 5 звёзд — очень хорошо)? *****

Ваше имя (для участия в лотерее):

Дополнительные комментарии:



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Evaluation of the effectiveness of training in organization: case study

Vladislava STEPANENKO

Natalia ANTONOVA

National research university «Higher School of Economics», Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of this work is the development and testing of a program for assessing the effectiveness of training for employees of a consulting organization. *Design.* The first stage aimed to study the parameters of effective training (contextual part of the model). On the second stage to develop on the basis of selected parameters the methodology for assessing the effectiveness of training at several levels. There are: affective, cognitive, behavioral (hierarchical part of the model). Approbation of the methodology for evaluating the effectiveness of training and determining its validity. *Methods.* We used semi-structured interview, moderation sessions, survey, and testing. Processing of the results was performed using the method of content analysis, statistical processing was performed using SPSS. *Sample:* employees of consulting company N, the total number of 201 people. *Results.* A contextual-hierarchical model for evaluating the effectiveness of training was developed. Parameters of effective training for employees of a consulting company were identified. A methodology for evaluating the effectiveness of training by a consulting company, including three blocks, was developed and tested. Recommendations on the application of this technique in further work were given to the customer. *Application:* The developed methodology can be used to assess the effectiveness of training in consulting companies. *Limitation:* the methodology was created for the consulting company however the created assessment model and recommendations may be useful to developers of similar instruments in companies with different profile.

Keywords: education, training, effectiveness of training, assessment model, assessment methods, ROI.

References

- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P. S., Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Brinkerhoff, R. O., Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 263–274.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. R., Jr. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Clark, C. S., Dobbins, G. H., Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: influences of involvement, credibility, and transfer climate. *Group and Organization Management*, 1(3), 292–307.
- Clement, R. W. (1978). *An empirical test of the hierarchy theory of training evaluation*. Ph.D. Dissertation, Department of Management, Michigan State University.
- Eurich, N. (1985). *Corporate Classrooms: The Learning Business*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Fromkin, H. L., Brandt, J., King, D. C., Sherwood, J. J., Fisher, J. (1975). An evaluation of human relations training for police. *Catalog of Selected Documents in Psychology*, 5, 206–207.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71, 78–91.
- Goldstein, I. L., Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations*. Belmont, CA: Wadsworth. 4th ed.
- Grohmann, A., Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135–155.
- Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw Hill.
- Jehanzeb, K., Bashir, N. A. (2012). Training and Development Program and Its Benefits to Employees and Organizations: A Conceptual Study. *Far East Journal of Psychology and Business*, 9(2), 58–71.
- Kennedy, P. E., Chyung, S. Y., Winiecki, D. J., Brinkerhoff, R. O. (2014). Training professionals' usage and understanding of Kirkpatrick's Level 3 and Level 4 evaluations. *International Journal of Training and Development*, 18(1), 1–21.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kostromina, S. N., Dvornikova, T. A. (2016). Psychological Factors of Cognitive Learning Strategies Formation in Students. *Vestnik SPbSU*, 16(4), 110–119.
- Kuchеров, D., Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 119–143. doi:10.1108/ejtd-10-2015-0084
- Kvale, S. (2003). *Issledovatel'skoe interv'yū* [Investigational interview]. M.: Smysl.
- Laker, D. R., Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 111–22.
- Latham, G. P., Wexley, K. N., Purcell, E. D. (1975). Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 60, 550–555.
- Makota, E. (2014). *Igra stoit svech. Kak otsenit' effektivnost' biznes-treninga?* [The game is worth the candle. How to evaluate the business training efficiency?]. M.: Grifon.
- Makshanov, S. I. (1997). *Psikhologiya treninga: Teoriya. Metodologiya. Praktika* [Training psychology: theory, methodology, practice]. SPb.: Obrazovanie.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: a post-training study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89–108.
- Mulhall, S. (2015). Evaluating HRD Programmes. In R. Carbery, C. Cross (Eds.). *Human Resource Development: A Concise Introduction*. Macmillan, Hampshire, Palgrave.
- Nasledov, A. D. (2004). *Matematicheskie metody psikhologicheskogo issledovaniya* [Mathematical methods of psychological investigation]. SPb.: Rech'.
- Noe, R. A., Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. *Personnel Psychology*, 39(3), 497–523.
- Olsen, J. H. (1998). The evaluation and enhancement of training transfer. *International Journal of Training and Development*, 2(1), 61–75.

- Ovchinnikova, I. S., Kobzeva, N. A. (2015). Trening kak tekhnologiya aktivnogo obucheniya [Training as a Technology of active learning]. *Molodoi uchenyi*, 10, 12–40.
- Petrov, A. V. (2005). *Diskussiya i prinyatie reshenii v gruppe: tekhnologiya moderatsii* [Discussion and decision making in group: technology of moderation]. SPb.: Izd-vo Rech'.
- Petrovskaya, L. A. (1982). *Teoreticheskie i metodicheskie problemy sotsial'no-psikhologicheskogo treninga* [Theoretical and methodological problems of social-psychological training]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Phillips, J. J. (1996). ROI: The search for best practices. *Training & Development*, 50(2), 42–47.
- Rossett, A. (1997). It was a great class, but.... *Training and Development*, 51(7), 18–24.
- Saks, A. M., Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 16, 118–27.
- Schultz, D. P., Schultz, E. S. (2009). *Psychology and work today*. London: Routledge.
- Sidorenko, E. V. (2008). *Tekhnologiya sozdaniya treninga: ot zamysla k rezul'tatu* [Technology of training creation: from idea to result]. SPb.: Rech'.
- Smolkin, A. M. (1991). *Metody aktivnogo obucheniya* [Active learning methods]. M.: Vysshaya Shkola.
- Stewart, J. (1993). *Speed training: systems for learning in times of rapid change*. London: BCA.
- Stroh, W. A. (2019). *Metody aktivnogo sotsial'no-psikhologicheskogo obucheniya: uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Methods of active socio-psychological learning: a textbook and workshop for academic undergraduate studies]. M.: Yurayt.
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP Model for Evaluation. In T. Kellaghan, D. L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (31–62). Norwell, MA: Kluwer.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16–22.
- Tyng, C. M., Amin, H. U., Saan, M. N. M., Malik, A. S. (2017). The Influences of Emotion on Learning and Memory. *Front Psychol*, 8, 1–22.
- Ward, P., Bird, M., Rackham, M. (1970). *Evaluation of Management Training*. London: Gower Press Limited.
- Wexley, K. N., Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Received 10.07.2019



Проактивность в профессиональной карьере

СТАРИКОВА Мария Александровна

Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр Администрации Губернатора Санкт-Петербурга, Санкт-Петербург, Россия

МАНИЧЕВ Сергей Алексеевич

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В современных экономических условиях работники, чтобы достичь успешности, склонны к выстраиванию проактивной карьеры. Поскольку в отечественной литературе крайне мало работ посвящено проактивности в карьере, важно изучить биографические предикторы успешности карьеры. *Цель.* Целью исследования является описание структуры профессиональной карьеры на основе фактов биографии человека. *Методология.* Объектом исследования выступает профессиональная карьера сотрудников логистической и медицинской организации. Предмет исследования — биографические предикторы успешности профессиональной карьеры. Гипотезы исследования. 1. Существует инвариантная, неспецифическая для конкретных профессиональных областей структура личностных предикторов успешной профессиональной карьеры, которая включает особые поведенческие характеристики работника (карьерный потенциал работника). 2. Даже в функционально-иерархических структурах существуют особенности организационного контекста, которые способствуют раскрытию проактивного потенциала работника в развитии карьеры. Эмпирическое исследование проводилось на выборке 301 человека. *Методы исследования.* Специально разработанный биографический опросник (324 вопроса), содержащий шкалы показателей успешности, карьерного потенциала, организационного контекста. Шкала психологического благополучия К. Рифф (адаптация Т. Д. Шевеленковой). Шкала оценки корпоративных компетенций. *Результаты.* Построена структурная модель характеристик профессиональной карьеры. Выделены предикторы и модераторы субъективного и объективного успеха карьеры. *Выводы.* Подтверждена связь удовлетворённости профессией как интегрального субъективного показателя успешности карьеры с показателями психологического благополучия. Влияние карьерного потенциала работника и организационного контекста его деятельности на удовлетворённость профессией как показатель карьерной успешности опосредствуется медиаторами. Такими медиаторами являются показатели проактивного поведения в управлении карьерой — ориентация на карьерные цели и уровень профессиональной мобильности.

Ключевые слова: проактивность; успех карьеры; организационный контекст; развитие персонала.

Введение

Карьера в литературе по организационной психологии исследуется уже давно. Если ранее карьера представляла собой административную смену позиций (Parsons, 1909), то современные подходы к карьере рассматривают её как «карьеру длиной в жизнь», включающую все

сферы жизни человека. Как нечто, создаваемое самим человеком, а не просто как объективно выполняемую работу (Reardon, Lenz, Sampson, Peterson, 2009; Collin, Watts, 1996; Herr, 1992; Savickas, 2002).

Исследователи указывают разделение карьеры на успешную и не успешную. Для разделения используют объективные и субъективные критерии (Дружилов, 2004; Тихомандрицкая, Рикель, 2012; Astin, 1984). Объективные критерии успеха относятся к оценке динамики карьерного роста, достигнутых уровней профессионального мастерства и должностных позиций, социального статуса, высоких размеров доходов, в том числе касающиеся прошлых и нынешних измеримых достижений. Субъективные критерии успеха — это оценка объективных критериев успеха, но с точки зрения внутренней удовлетворённости этими параметрами. В качестве субъективного показателя успешности выступает, в том числе, психологическое благополучие, поскольку оно рассматривается как состояние счастья или несчастья, субъективного удовлетворения от жизни, как полнота самореализации (Бессонова, 2013).

Существуют факторы, которые способствуют или препятствуют карьерной успешности. В нашем исследовании карьерный успех описывается на основе биографического подхода, а именно биографических предикторов, которые формируют карьерный личностный потенциал человека, а также «потенциал» организационного контекста, способствующего карьерному развитию. Личностный карьерный потенциал базируется на концепции карьерного капитала человека — ресурсе человека с точки зрения образования, профессионального и культурного опыта, который позволяет в будущем «возвращать инвестиции», выраженные в форме чувства безопасности, удовлетворения, статуса, занятости или автономии (Cybal-Michalska, 2015). Понимание организационного контекста как предиктора успеха в рамках нашего исследования делает акцент на особенностях организации, которые либо способствуют, либо препятствуют карьерному успеху (организационные структуры, системы, процессы и нормы) (Wiggins, 2000).

Ранее карьерную успешность уже описывали через динамическое взаимодействие предикторов: характеристик личности, контекста деятельности, соотношения требований к человеку, его возможностей и интенций (Morgeson, Dierdorff, Hmurovic, 2010; Valach, Young, 2002; Vodracek, Lerner, Schulenberg, 1988). Существует также иной подход к определению предикторов карьерного успеха: индивидуальный, структурный и поведенческий (Rosenbaum, 1989; Ballout, 2007). Индивидуальный подход опирается на индивидуальные характеристики работника. К ним относятся такие личностные особенности, как адаптивность (Savickas, 1997; Rottinghaus, Day, Borgen, 2005), целеустремленность (Super, 1980; Park, 2010), самоэффективность (Bandura, 1986; Lent, Brown, Hackett, 1994), а также особенности полученного образования (Tharenou, Latimar, Conroy, 1994; Wayne, Liden, Kraimer, Graf, 1999; Mincer, 1974), профессионального опыта (Breaugh, 2011; Connely, Gilbert, Zaracco, 2000; Judge, Cable, Boudreau, Bretz, 1995; Insch, McIntyre, Napier, 2008), место в рейтинге продвижения в компании (Judge et al., 1995; Powell, Butterfield, 1994; Stumpf, 2010).

Структурный подход делает акцент на общем контексте деятельности, включая характеристики организации, то есть на влиянии организационных факторов (Tosi, Werner, Katz, Gomez-Meja, 2000), таких как справедливость организации (Rego, Ribeiro, Cunha, 2010; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001; Appelbaum, Bailey, Berg, Kalleberg, 2000; Meyer, Smith, 2000), организационный климат (Gunter, Furnham, 1996; Park, 2010), организационная культура (Bellou, 2010; Odom, Box, Dunn, 1990; Madlock, Kennedy-Lightsey, 2010; Lund, 2003), приверженность организации (Rego et al., 2010). Поведенческий подход основан на том, что карьерное продвижение зависит от конкретных стратегий выстраивания карьеры

(Gould, Penley, 1984), уровня развития карьерных компетенций и навыков (Kuijpers, Scheerens, 2006; Miller-Tiedeman, Tiedeman, 1990; Kuijpers, 2002; Haines, Scott, Lincoln, 2003).

Такова структура карьеры в целом: существуют «выходные» показатели карьерного успеха, а также биографические предикторы, которые влияют на его достижение. В современных условиях из-за высокой изменчивости окружающей среды и её цифровизации происходят изменения в понимании традиционного карьерного развития. В литературе приводится описание новых форм карьеры, таких как поливариативная (Hall, 1976; Baruch, 2004; Arnold, Silvester, Patterson, Cooper, Robertson, Burnes, 2005; Miller, 1991), карьера «без границ» (Arthur, 1994), интеллектуальная (Ballout, 2007), пост-корпоративная (Peiperl, Baruch, 1997), которые делают акценты в первую очередь на мобильности, самоидентичности, активности и гибкости работника.

В контексте высокой изменчивости и нестабильности окружающей среды нужно помимо прочего самому создавать изменения в окружающей среде. Направленные на это личностные свойства и формы поведения интегрируются концептом проактивности (*proactivity*) в карьере. Проактивная карьера, как и любая карьера в целом, может быть описана через показатели её успешности, а также предикторы карьерного успеха. Проактивная карьера с точки зрения индивидуального подхода описывается через концепт проактивности как свойства личности. Человек не только оказывается под влиянием окружающей среды, но и сам может инициировать изменения во внешней среде (Bateman, Crant, 1993), а также внутри самого себя (Parker, Collins, 2010), может создавать ситуации, которые обеспечат высокие результаты работы (Crant, 1995). Персональная инициатива как частный случай проактивности личности подразумевает инициацию изменений и устойчивое преодоление трудностей на пути к ним (Frese, Fay, 2001). Проактивность направлена на планирование будущего и представляет собой динамический процесс (предвосхищение, планирование, реализацию воздействия). В этом процессе задействованы характеристики контекста, психологические механизмы и черты личности, а взаимодействие между этими составляющими подробно представлено в модели проактивности в поведении (Proactivity Dynamics Framework) (Grant, Ashford, 2008).

Проактивная карьера с точки зрения структурного подхода описывается через тенденции изменения организационного контекста деятельности, которые способствуют или препятствуют проявлениям проактивности в карьере. Современные организации становятся более адаптивными и технологичными, ориентированными на инновации и коллективную самоэффективность (Bandura, 2006). Увеличивается профессиональная мобильность работников, возникают новые виды занятий на стыке профессий, «размывающих» их границы, возрастает вероятность смены профессий, необходимость новых умений и даже владения несколькими профессиями; актуально «обучение длиною в жизнь» (Keskinen, Vahamottonen, 1991). Пост-организационная эра развития карьеры не предполагает привязывания карьеры к определённой организации: если организация требует от человека развития, но не предоставляет ему для этого возможности, работник найдет возможность развиваться в другой организации (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag, 1997). Описанные выше особенности организационного и профессионального контекста, как правило, способствуют проактивному развитию карьеры.

В контексте поведенческого подхода проактивная карьера описывается через характеристики поведения человека, которые направлены на управление своей карьерой, использованию стратегий усиления своей карьеры, а также управлению своим собственным поведением для реализации своей карьеры (Smale, Bagdadli, Cotton, 2019). Проактивная карьера связана с эффективным поиском ресурсов для карьерного развития (Frese et al., 1997; Forret, Dougherty, 2004), а также эффективным планированием своего карьерного развития

(Presbitero, 2015). Показано, что проактивность связана с высоким уровнем удовлетворённости карьерой (Barnett, Bradley, 2007). Проактивное поведение в карьере всегда направлено вовне, но учитывает баланс своего влияния на окружающий контекст, других людей и самого себя (Parker, Liao, 2016). Такая карьера имеет социальную направленность, но представляет собой неповторимое, индивидуальное «достояние» (*property*) человека, демонстрирующего агентское поведение в отношении своей карьеры (*human agency*) (Bandura, 2006; Cybal-Michalska, 2015).

Таким образом, интегральный подход к описанию структуры проактивной карьеры должен объединять показатели успешности, а также индивидуальный, структурный и поведенческий подходы к определению предикторов. Речь идет не об универсальных свойствах личности работника и абстрактных характеристиках организации, а об их синергии, реально влияющей на паттерны поведения работника и отражающейся в фактах его биографии. Мы предполагаем, что существуют общие черты карьерной проактивности работника, которые обеспечивают успех в различных условиях профессионального и организационного контекста. Второе предположение — даже в наиболее неблагоприятной для проактивного поведения функционально-иерархической, бюрократизированной организационной структуре существуют такие черты организационного контекста, которые позволяют работнику реализовать его индивидуальный потенциал проактивного развития карьеры. Целью исследования является описание структуры профессиональной карьеры на основе фактов биографии человека.

Гипотезы исследования.

1. Существует инвариантная, неспецифическая для конкретных профессиональных областей структура личностных предикторов успешной профессиональной карьеры, которая включает особые поведенческие характеристики работника (карьерный потенциал работника).

2. Даже в функционально-иерархических структурах существуют особенности организационного контекста, которые способствуют раскрытию проактивного потенциала работника в развитии карьеры.

Процедура исследования

Основой исследования послужил перечень биографических предикторов успеха профессиональной карьеры, обнаруженных в различных исследованиях и описанных в научной литературе. Перечень биографических предикторов был затем переработан в опросник, состоящий из 324 вопросов, раскрывающий различные стороны биографии человека.

Методы исследования

Авторский биографический опросник, созданный на основе перечня биографических предикторов (Маничев, Старикова, 2015).

Шкала оценки корпоративных компетенций, разработанная для внутреннего использования сотрудниками логистической компании. Включает 50 вопросов, направленных на оценку 10 блоков компетенций.

Шкала психологического благополучия К. Рифф (Шевеленкова, 2005). Процедура исследования подразумевала индивидуальное заполнение испытуемыми бланков опросников, как на бумажных носителях, так и в электронном варианте.

Обработка полученных данных проводилась с использованием программ для статистической обработки данных SPSS Statistics и IBM SPSS AMOS.

Выборка

Всего в исследовании участвовали 301 человек. Основная выборка — 201 из них являются работниками логистической компании (специалисты и руководители среднего уровня). 73 мужчины и 128 женщин, возраст от 22 до 67 лет (средний возраст 34,2 года, стандартное отклонение 9,68). 100 человек — контрольная выборка (врачи разного профиля, сотрудники крупного медицинского центра). Возраст от 31 до 54 лет, среди них 66 женщин и 34 мужчин. Все участники исследования имеют высшее образование.

Отобранные для исследования профессиональные группы (логисты и медики) имеют сходный организационный контекст деятельности и различные профессиональные контексты. Компании, оказывающие медицинские услуги и осуществляющие железнодорожные перевозки, имеют функционально-иерархическую структуру, то есть организационные контексты деятельности работников являются сходными. Однако профессиональный контекст деятельности работников сферы логистики и сферы медицины различается.

Медицина является одной из трёх классических профессий, и исторически развивалась как независимая практика, строго контролируемая профессиональным сообществом (Leicht, Fennell, 2008). Деятельность медицинских работников ориентирована на соответствие профессиональным стандартам, а этапы их индивидуальной карьеры представляют собой последовательное и относительно понятное наращивание квалификации и опыта, которое поддерживается и контролируется профессиональным сообществом. Сотрудники логистической компании ориентированы на результат, измеряемый в количественных показателях, содержание и конкретный характер их деятельности в значительной степени определяется менеджментом компании. Профессиональная карьера логистов достаточно сильно определяется организационным контекстом и лишь в слабой степени контролируется и поддерживается профессиональным сообществом.

Результаты и их обсуждение

Первый этап исследования — анализ данных, собранных на выборке в 301 человек с помощью биографического опросника, и определение групп биографических предикторов успешности. Отбор пунктов опросника производился тремя экспертами. Отобранные 324 вопроса при помощи корреляционного анализа образовали связанные между собой группы переменных, которые в дальнейшем подверглись факторизации. В результате чего выделены шесть групп факторов, с которыми далее проводилась проверка на внутреннюю согласованность и внешнюю валидизацию. Анализ полученных данных позволил выделить группы переменных, соответствующих отдельным шкалам показателей успешности (выходные переменные).

Успех карьеры — показатель объективной успешности. В него вошли четыре переменных, касающихся количества полученных ранее предложений карьерного роста и осуществленных повышений. Это теоретически проверяемые данные, описывающие объективную сторону карьеры (α Кронбаха для основной выборки (работники логистического предприятия) = 0,849 и контрольной выборки (врачи) = 0,778). Пример вопросов из этой шкалы: «Сколько предложений карьерного повышения Вы получали в рамках компании, в которой Вы сейчас работаете?» (шесть вариантов ответов: от «ни одного» до «более четырёх»).

Удовлетворённость профессией — субъективный показатель успешности. В него вошли пять переменных, касающихся самооценки того, насколько работа соответствует потребностям, интересам, личности, ощущения того, что работа — это призвание, важная и значимая сама по себе деятельность (α Кронбаха для основной выборки = 0,860 и для контрольной

выборки = 0,716). Пример вопросов из этой шкалы: *«Ваша работа соответствует Вашим потребностям и интересам?»* (варианты ответов по 5-балльной шкале Р. Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен»).

Помимо показателей успешности профессиональной карьеры, выделены шкалы первичных факторов — предикторов успеха, так называемых «входных переменных». Шкалы карьерного потенциала работника:

Настойчивость — включает в себя шесть переменных, касающихся активности при достижении карьерных планов, независимости и активности в «выстраивании карьеры», готовности идти на риск при использовании возможностей продвижения, разнообразного профессионального опыта и стремления внести что-то новое в свою работу (α Кронбаха для основной выборки = 0,851 и для контрольной выборки = 0,695). Пример вопросов этой шкалы: *«Вы долго и настойчиво пытаетесь добиться выполнения своих карьерных планов?»* Ответы по 5-балльной шкале Ликерта, где 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Адаптивность — включает в себя 10 переменных, оценивающих эффективность приспособления к новой организационной культуре в компании, понимание своих сильных и слабых сторон, скорость понимания новой информации, способность нестандартно подходить к решению проблем, а также быстро приспосабливаться к изменениям (α Кронбаха для основной выборки = 0,844 и контрольной выборки = 0,651). Пример вопросов этой шкалы: *«Вы знаете свои сильные и слабые стороны и умеете развивать их до уровня, соответствующего эффективному выполнению профессиональных обязанностей?»*. Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен»).

Влияние — включает в себя девять переменных, отражающих готовность отстаивать свою точку зрения, даже когда её не поддерживают окружающие, способность убеждать людей и принимать решения самостоятельно, оказывая влияние на мнение других и ход событий в целом, поддерживать новых сотрудников и устанавливать социальные контакты (α Кронбаха для основной выборки = 0,826 и для контрольной выборки = 0,686). Пример вопросов этой шкалы: *«Вы готовы отстаивать свою точку зрения в том случае, даже если члены коллектива её явно не поддерживают?»*. Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Цели — включает четыре переменные, оценивающие понимание конечного и промежуточных результатов своей карьеры, осознание карьерных целей на 5—10 лет вперед и требуемых для этого ресурсов (α Кронбаха для основной выборки = 0,788 и для контрольной выборки = 0,690). Пример вопросов этой шкалы: *«Вы хорошо знаете, какой главный результат своего карьерного развития Вы хотите получить?»*. Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Профессиональная мобильность — включает три переменные, описывающие готовность поменять работу, если не будут удовлетворены основные потребности, сменить компанию-работодателя или сферу деятельности целиком для карьерного роста (α Кронбаха для основной выборки = 0,815 и для контрольной выборки = 0,796). Примеры вопросов этой шкалы: *«Вы без колебаний готовы поменять работу в случае, если она не удовлетворит Ваши потребности?»*. Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Помимо характеристик работника, выделены первичные факторы, то есть шкалы, характеризующие позитивные особенности организаций, в которых ранее работал человек (входные переменные — предикторы).

Справедливость — включает 10 переменных, оценивающих связь в компании между результатами труда и вознаграждением, признание профессиональных заслуг в компании, внимание к деталям в работе, справедливости по отношению ко всем сотрудникам, поощрение автономии и самостоятельности при принятии решений, уважение к работникам как к главному капиталу и ценности компании (α Кронбаха для основной выборки = 0,918 и для контрольной выборки = 0,790). Пример вопросов для данной шкалы: «В Вашей компании есть чёткая связь между результатами Вашей работы и материальным вознаграждением (премии, бонусы)?». Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Корректность выбора (удовлетворённость организацией) — включает в себя семь переменных, оценивающих удовлетворённость деятельностью организации, её ценностями, распределением должностных обязанностей, ощущение, что компания развивается в правильном направлении и соответствует ожиданиям сотрудников (α Кронбаха для основной выборки = 0,848 и контрольной выборки = 0,853). Пример вопросов этой шкалы: «В Вашей компании поддерживаются такие ценности, как гуманность, терпимость, доверие?». Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Организация как место работы и как фактор успеха (приверженность организации) — включает в себя семь переменных, оценивающих солидарность с ценностями компании, готовность прилагать усилия для достижения её целей, использовать её возможности для своего развития, осознание хорошей репутации компании в обществе (α Кронбаха для основной выборки = 0,845 и для контрольной выборки = 0,896). Пример вопросов из этой шкалы: «Вы готовы настойчиво прилагать усилия в пользу достижения целей компании?». Ответы по 5-балльной шкале Ликерта: 5 — «полностью согласен»; 1 — «полностью не согласен».

Таким образом, выделены характеристики субъективного и объективного успеха (выходные переменные), а также биографические характеристики самого работника и структурные характеристики организаций, в которых последовательно протекала его профессиональная деятельность (входные переменные). Биографические характеристики карьерного потенциала работника в целом соответствуют современным представлениям о проактивном поведении. А характеристики организаций, попавшие в шкалы нашего опросника, описывают то субъективное представление работников об организации, которая обеспечивает как индивидуальную, так и организационную успешность, а также возможность реализовать проактивную карьеру.

Таблица 1. Описательные статистики для основной выборки ($N=201$), r Пирсона

Характеристики карьеры	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Успех карьеры	11.33	4.529	1									
2. Удовлетворённость профессией	17.50	3.86	.102	1								
3. Настойчивость	25.89	5.06	.019	.153*	1							
4. Адаптивность	43.55	5.66	.137	.253**	.681**	1						
5. Влияние	31.73	4.21	.180*	.238**	.561**	.676**	1					
6. Профессиональная мобильность	15.81	2.69	.133	.365**	.374**	.477**	.398**	1				
7. Цели	10.08	2.88	.017	-.337**	.229**	.121	.130	.027	1			
8. Справедливость	32.29	7.60	-.007	.354**	.128	.153*	.197**	.308**	-.227**	1		
9. Удовлетворённость организацией	24.68	5.00	-.110	.418**	.148*	.207**	.182**	.245**	-.264**	.712**	1	
10. Организация как фактор успеха	25.84	4.35	.038	.325**	.250**	.377**	.423**	.309**	-.227**	.660**	.608**	1

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$.

Дескриптивные статистики эмпирических данных, полученных с помощью опросника, приведены в Таблице 1. При этом обращает на себя внимание низкий уровень корреляции объективных показателей профессиональной успешности (шкала «успех») с остальными характеристиками контекста профессиональной карьеры.

Второй этап исследования — определение общей структуры характеристик профессиональной карьеры. С целью выделения вторичных факторов для основной выборки (работники логистического предприятия, $N = 201$) был проведён факторный анализ шкальных значений методом выделения главных компонент, Varimax-вращение с нормализацией Кайзера. Объясненная совокупная дисперсия составила 67,1% (Таблица 2).

Таблица 2. Факторные веса переменных карьеры для основной выборки ($N = 201$)

Характеристики карьеры	Факторы		
	1	2	3
Успех	-.148	.134	.831
Удовлетворённость профессией	.571	.145	.460
Настойчивость	.042	.840	-.105
Адаптивность	.138	.862	.114
Влияние	.152	.804	.150
Цели	.293	.564	.276
Профессиональная мобильность	-.532	.414	-.341
Справедливость организации	.843	.126	-.057
Удовлетворённость организацией	.861	.120	-.129
Организация как фактор успеха	.755	.339	-.003

Первый фактор включает позитивные характеристики организационного контекста как потенциального ресурса профессиональной карьеры: справедливость организации, удовлетворённость организацией, организация как фактор успеха. Однако шкала организации как предиктора успеха входит и во второй фактор (потенциал работника). Второй фактор включает три характеристики карьерного потенциала работника: настойчивость, адаптивность, влияние. Третий фактор включает выходные характеристики (успешность карьеры) — успех (объективные характеристики карьерной успешности) и субъективную удовлетворённость профессией. Удовлетворённость профессией как выходная характеристика успешности в значительной степени связана с организационными характеристиками (входит и в первый фактор).

Успех как объективный показатель карьерной успешности слабо связан и с характеристиками работника, и с характеристиками организации. Линейная регрессия успеха на характеристики карьеры дает близкое к нулю значение: скорректированный $R^2 = 0,048$ ($p \leq 0,05$). Две характеристики работника являются «сквозными» и имеют факторные нагрузки по всем трём факторам. Это профессиональная мобильность и цели (целеполагание в карьере). Эти характеристики описывают стратегию управления карьерой — постановку карьерных целей и профессиональную мобильность как готовность к радикальным изменениям в карьере вплоть до смены сферы профессиональной деятельности.

Шкала профессиональной мобильности как готовности сменить место работы и род деятельности имеет отрицательную нагрузку по фактору организационных характеристик и фактору успешности. Понятно, что готовность сменить место работы или сферу деятельности не вяжется с позитивным образом организации-работодателя и с карьерными перспективами. Однако в фактор карьерного потенциала (карьерной проактивности) работника шкала профессиональной мобильности вошла с позитивной факторной нагрузкой. Профессиональная мобильность в сочетании с высоким потенциалом работника приобре-

тает смысл готовности рисковать и менять род и место деятельности в интересах развития профессиональной карьеры. Шкала ориентации на «цели» карьеры вошла с позитивной нагрузкой во все три выделенные фактора. При этом целеполагание в большей степени связано всё-таки с характеристиками индивидуального карьерного потенциала.

Таблица 3. Результаты регрессионного анализа для удовлетворённости профессией как зависимой переменной, на основной выборке ($N = 201$)

Независимые переменные	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	p
	B	SEE	β		
(Константа)	7.00	2.274		3.08	.002
Настойчивость	-.002	.064	-.003	-.03	.975
Адаптивность	.046	.066	.067	.70	.487
Влияние	.106	.078	.115	1.35	.179
Цели	.348	.100	.243	3.47	.001
Профессиональная мобильность	-.410	.087	-.306	-4.72	.000
Справедливость организации	.024	.048	.047	.50	.620
Удовлетворённость организацией	.199	.068	.259	2.92	.004
Организация как фактор успеха	-.072	.080	-.081	-.90	.371

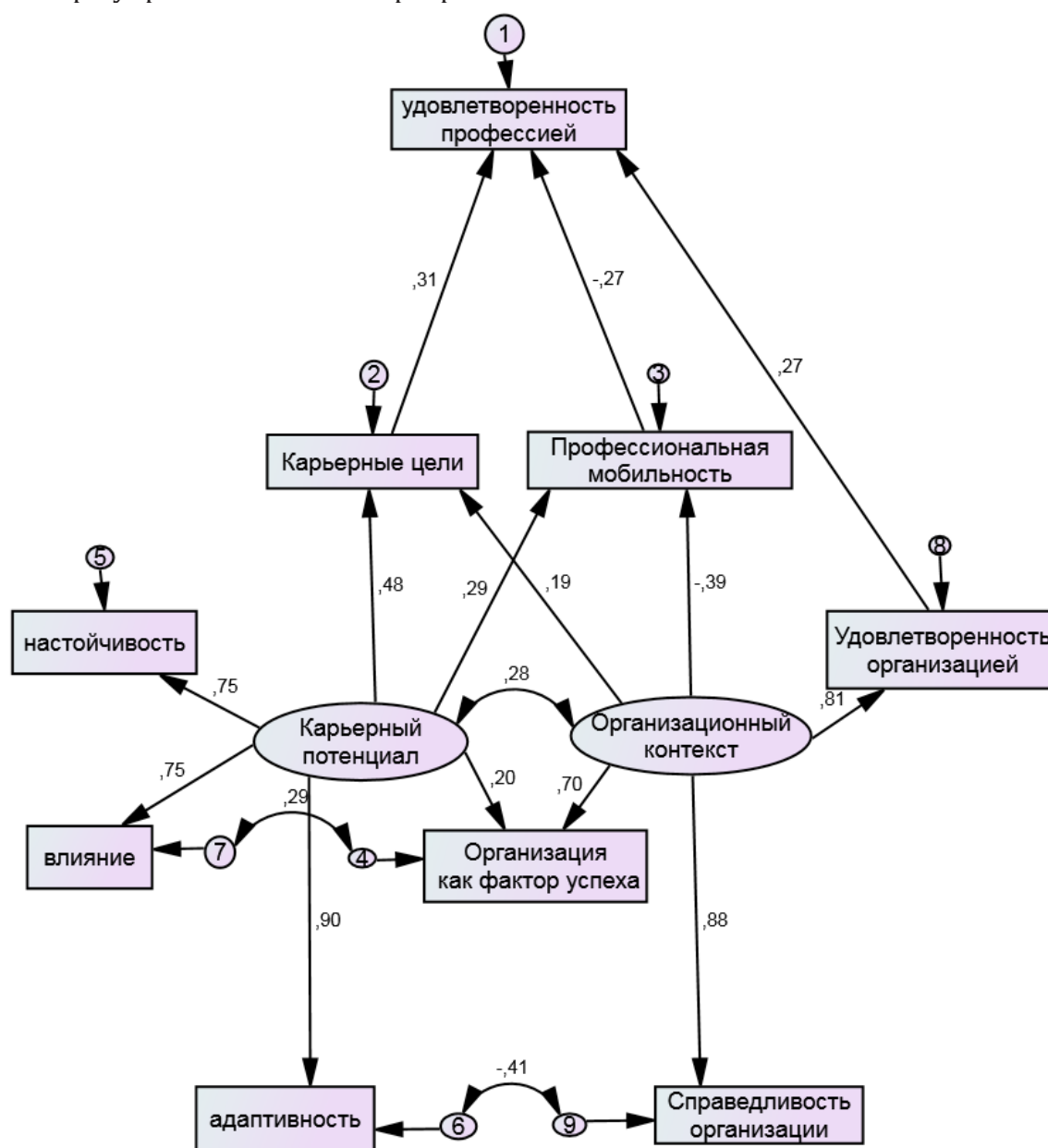
Профессиональная мобильность и ориентация на карьерные «цели» как сквозные характеристики вполне могут оказаться медиаторами между удовлетворённостью профессией и характеристиками организации и работника. В соответствии с данными структурной модели, определяем, что прямое влияние факторов «карьерный потенциал» и «организационный контекст» на выходную переменную «удовлетворённость профессией» равно нулю (*Standardized Direct Effects* = 0,000 для обоих факторов), в то время как не прямое влияние этих факторов на выходную переменную (через медиаторы «карьерные цели» и «профессиональная мобильность») *Standardized Indirect Effects* равны 0,065 и 0,384 соответственно. Это подтверждает показатель *Standardized Total Effects* (влияние факторов на выходную переменную также равно 0,065 и 0,384, что идентично показателю непрямого влияния *Indirect Effects*). Это свидетельствует о том, что общее влияние факторов «карьерный потенциал» и «организационный контекст» на выходную переменную «удовлетворённость профессией» осуществляется целиком за счёт медиации, поскольку прямого влияния нет. Чтобы поверить это, проведём регрессионный анализ удовлетворённости профессией (Таблица 3).

Действительно, «сквозные переменные» (цели и профессиональная мобильность) в большей степени связаны с выходной переменной. Кроме «сквозных» переменных с удовлетворённостью профессией связана и удовлетворённость работника организацией. Таким образом, удовлетворённость профессией связана с целеустремлённостью в построении карьеры и удовлетворённостью организацией при низком уровне профессиональной мобильности. Эти характеристики карьеры могут рассматриваться как проксимальные предикторы удовлетворённости профессией.

Построим структурную модель характеристик профессиональной карьеры, используя в качестве показателя карьерной успешности удовлетворённость профессией и в качестве её предикторов — шкалы характеристик работника и организационного контекста (Рис. 1).

Метрики качества модели: $CFI = 1,000$; $TLI = 1,005$; $RMSEA = 0,000$; $df = 19$; $CMIN = 17,258$; $CMIN/df = 0,908$. Структурная модель показывает, что влияние на удовлетворённость профессией индивидуальных характеристик работника (карьерный потенциал) и организационного контекста опосредствуется переменными-медиаторами: постановкой карьерных целей и профессиональной мобильностью работника. Способ постановки целей карьеры и

готовность к смене организации и даже к выходу за рамки профессии описывают стратегию поведения при управлении своей карьерой.



Chi-square = 17,258 (19 df)
p = ,572

rmsea = ,000

Рисунок 1. Модель характеристик профессиональной карьеры (модель путей)

Третий этап исследования — проверка валидности модели структуры профессиональной карьеры. Проверим валидность модели, используя внешние по отношению к ней переменные. Поскольку успешная профессиональная карьера должна быть связана с развитием компетенций, сравним её характеристики с уровнем компетенций участников исследования. Для этого используем оценки компетенций (пять уровней развития компетенций: от «0» — некомпетентность до «4» — сверхкомпетентность) участников исследования (Таблица 4).

Таблица 4. Описательная статистика оценок компетенций для основной выборки ($N=201$)

Компетенция	Минимум	Максимум	М	SD
Способность к развитию	1.33	4.00	2.91	.43
Развитие сотрудников	.00	4.00	2.78	.69
Рациональное мышление	.00	4.00	2.83	.62
Формирование командного духа	.00	4.00	3.00	.497
Нацеленность на результат	.00	4.00	3.01	.50
Управление исполнением	.00	4.00	2.65	.76
Лидерство как стиль руководства	.00	4.00	2.84	.54
Обеспечение безопасности	.00	4.00	2.78	.73
Поддержка инициатив	.00	4.00	2.67	.78
Ориентация на интересы клиентов при организации работ	.00	4.00	2.61	.96

Чтобы агрегировать компетенции, то есть выявить, как они взаимосвязаны друг с другом, проведём факторный анализ методом главных компонент, используя VARIMAX-вращение с нормализацией Кайзера. Объяснённая совокупная дисперсия составила 71,8% (Таблица 5).

Таблица 5. Факторные нагрузки компетенций для основной выборки ($N = 201$)

Компетенция	Компонента	
	1	2
Способность к развитию	.136	.767
Развитие сотрудников	.643	.388
Рациональное мышление	.520	.681
Формирование командного духа	.310	.776
Нацеленность на результат	.121	.899
Управление исполнением	.838	.270
Лидерство как стиль руководства	.479	.709
Обеспечение безопасности	.599	.459
Поддержка инициатив	.877	.267
Ориентация на интересы клиентов при организации работ	.912	.063

Выделены два фактора. Первый фактор включает компетенции, направленные на организацию исполнения работ и развитие сотрудников, назовём его «задачные компетенции». Второй фактор объединил компетенции, обеспечивающие занятие и удержание лидерских позиций, соответственно — это «лидерские компетенции». В дополнение к оценкам отдельных компетенций введём два агрегированных показателя компетентности работника: задачную компетентность и лидерскую компетентность, суммировав отдельно оценки компетенций, вошедших в первый фактор и оценки компетенций, вошедших во второй фактор.

В Таблице 6 приведены данные о корреляционных связях характеристик карьеры с агрегированными компетенциями участников исследования. Показатели объективного успеха карьеры связаны с задачными компетенциями, а удовлетворённость профессией — с лидерскими. С лидерскими компетенциями (способность к развитию, нацеленность на результат, лидерство как стиль руководства) связаны все основные характеристики работника (настойчивость, адаптивность, влияние). Более слабые связи с компетенциями обнаруживают основные характеристики организационного контекста (удовлетворённость организацией и справедливость). Таким образом, корреляции с компетенциями имеют все основные характеристики карьеры, что подтверждает правильность полученной факторной структуры характеристик карьеры, представленной выше на рис. 1.

Таблица 6. Корреляция (r Пирсона и τ Кенделла) характеристик профессиональной карьеры и оценок компетенций для основной выборки ($N=201$)

Характеристики карьеры	Сумма значений задачных компетенций	Сумма значений лидерских компетенций	Способность к развитию	Развитие сотрудников	Рациональное мышление	Формирование командного духа.	Нацеленность на результат.	Управление исполнением	Лидерство как стиль руководства	Обеспечение безопасности.	Поддержка инициатив	Ориентация на интересы клиентов при организации работ
1. Успех карьеры	.191**	.141*	.117*	.102*	.126*	-.002	.094	.082	.111*	.078	.152**	.096
2. Удовлетворённость профессией	.180*	.121	-.017	.043	.062	.101	.089	.132*	.034	.046	.054	.055
3. Настойчивость	.110	.238**	.232**	.129*	.040	.087	.193**	.056	.156**	.069	.157**	.123*
4. Адаптивность	.203**	.279**	.245**	.151**	.129*	.131*	.237**	.130*	.199**	.118*	.203**	.108*
5. Влияние	.132	.235**	.219**	.091	.100	.098	.157**	.052	.100	.095	.137**	.084
6. Профессиональная мобильность	.088	.100	.089	.083	.080	.082	.080	.139**	.078	.120*	.120*	.071
7. Цели	-.191**	-.113	0.078	-.009	-.108*	-.071	.005	-.099	-.079	-.112*	-.079	-.051
8. Справедливость	.171*	.072	-.037	.019	.100	.008	.016	.057	.032	.140**	.063	.098
9. Удовлетворённость организацией	.171*	.190**	.023	.033	.118*	.093	.096	.061	.074	.116*	.041	.041
10. Организация как фактор успеха	.040	.061	.031	.051	.066	.100	.071	.028	.027	.042	-.013	-.006

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$.

Ещё одним подтверждением валидности построенной модели карьерных характеристик должна быть связь характеристик карьеры с психологическим благополучием работника. Для оценки благополучия используем опросник К. Риф. В опроснике используются шесть шкал — основных компонентов психологического благополучия, шкальные оценки приведены в Таблице 7.

Таблица 7. Дескриптивные статистики показателей психологического благополучия для основной выборки ($N=201$)

Шкала психологического благополучия	Минимум	Максимум	M	SD
Позитивные отношения	2.86	5.79	4.27	.55
Автономия	2.93	5.43	4.05	.47
Управление средой	2.71	6.00	4.21	.53
Личностный рост	3.00	5.79	4.33	.51
Цели в жизни	2.86	6.00	4.45	.59
Самопринятие	2.71	5.79	4.16	.59

В Таблице 8 приведены данные о корреляционных связях характеристик карьеры и показателей психологического благополучия. Подтверждается связь удовлетворённости профессией как интегрального субъективного показателя успешности карьеры с показателями психологического благополучия, в отличие, например, от карьерных ориентаций (Штроо, Кольцова, 2012). Характеристики индивидуального карьерного потенциала работника (настойчивость, адаптивность, влияние, профессиональная мобильность) даже более тесно связаны с показателями благополучия, чем с компетенциями. Из характеристик организа-

ционного контекста с благополучием связан только показатель «Организация как фактор успеха».

Таблица 8. Корреляция (r Пирсона) характеристик профессиональной карьеры и показателей психологического благополучия для основной выборки ($N = 201$)

Характеристики карьеры	Суммарное значение благополучия	Позитивные отношения	Автономия	Управление средой	Личностный рост	Цели в жизни	Самопринятие
1. Успех карьеры	.044	.080	-.013	-.001	.134	.085	-.014
2. Удовлетворённость профессией	.191**	.092	.093	.298**	.033	.155*	.220**
3. Настойчивость	.418**	.288**	.212**	.340**	.455**	.391**	.373**
4. Адаптивность	.461**	.315**	.276**	.428**	.429**	.456**	.363**
5. Влияние	.523**	.417**	.333**	.428**	.518**	.546**	.387**
6. Профессиональная мобильность	.203**	.147*	.034	.200**	.151*	.256**	.208**
7. Цели	.101	.161*	-.041	.053	.224**	.087	.111
8. Справедливость	.147*	.012	.037	.205**	.056	.189**	.126
9. Удовлетворённость организацией	.206**	.024	.118	.258**	.106	.197**	.190**
10. Организация как фактор успеха	.355**	.197**	.246**	.322**	.275**	.386**	.266**

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$.

Четвёртый этап исследования — уточнение особенностей взаимосвязи показателей объективного успеха и других характеристик карьеры. Выше уже отмечался поразительный факт, что объективный показатель успеха (переменная «успех») как выходная переменная прямо не связан с другими карьерными характеристиками (линейная множественная регрессия объективного успеха дает $R^2 = 0,048$). То, что объективные («жёсткие») переменные слабо связаны с субъективными («мягкими») переменными — совсем не новость для организационной психологии. Тем не менее выпадение объективных показателей успешности из модели характеристик карьеры требует дополнительного исследования.

Наиболее очевидным предположительным объяснением этого факта может быть существование переменных — модераторов, которые усиливают или обращают в ноль связь между объективной успешностью и характеристиками работника и организационного контекста карьеры. Возможно, модератором связи объективного успеха с характеристиками работника или организации является уровень компетентности работника. Чтобы проверить эту гипотезу, разделим участников исследования на две группы: группу с низкой задачей компетентностью (уровень задачных компетенций ниже медианы распределения, то есть $x_i \leq 17,5$) и группу с высокой задачей компетентностью (уровень задачных компетенций выше медианы распределения, то есть $x_i > 17,5$). Корреляции успеха карьеры с карьерными характеристиками для всей выборки и для выделенных двух групп участников представлены в Таблице 9.

В группе участников с высокой задачей компетентностью появляется позитивная связь их объективного успеха с адаптивностью и профессиональной мобильностью. Значимость различий коэффициентов корреляции успеха и адаптивности в группах с высокой и низкой задачей компетентностью на уровне $p < 0.05$, успеха и профессиональной мобильности — на уровне $p < 0.01$.

Таблица 9. Корреляция (r Пирсона) успеха карьеры с другими характеристиками профессиональной карьеры для всей выборки в целом ($N = 201$), для работников с низким уровнем задачных компетенций ($N = 101$) и с высоким уровнем задачных компетенций ($N = 100$)

Успех	Удовлетворённость профессией	Настойчивость	Адаптивность	Влияние	Цели	Профессиональная мобильность	Справедливость организации	Удовлетворённость организацией	Организация как фактор успеха
Вся выборка	.102	.019	.137	.180*	.133	.017	-.007	-.110	.038
Задачные компетенции $\leq 17,5$.289**	-.106	-.007	.089	.126	-.183	-.068	-.097	.001
Задачные компетенции $> 17,5$	-.105	.144	.278**	.266**	.133	.256*	.059	-.129	.075

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$.

Таким образом, успех зависит от позитивных характеристик работника при условии, что работник обладает высоким уровнем компетенции в решении поставленных перед ним задач. Карьерный потенциал человека реализуется в успехе, если этот человек компетентен. Кроме того, в группе с низкой задачей компетентностью в отличие от группы с высокой задачей компетентностью обнаруживается положительная связь между выходными переменными — успехом и удовлетворённостью профессией (значимость различий коэффициентов корреляции для разных групп на уровне $p < 0.05$). У менее компетентных сотрудников успех в большей степени влияет на удовлетворённость профессией.

Выводы

Подводя итоги обсуждению полученных результатов, можно сделать следующие выводы относительно построенной модели карьерных характеристик.

1. В полученной структуре профессиональной карьеры выделяются характеристики, описывающие индивидуальный потенциал работника, который может проявляться в разных профессиональных контекстах и по своим особенностям соответствует описанному ранее концепту проактивности. Кроме того, определены характеристики организационного контекста и отношения сотрудников к его особенностям, которые способствуют реализации проактивной карьеры. Данные особенности организационного контекста являются неспецифическими для какой-то профессиональной области и могут проявляться даже в условиях функционально-иерархических организаций. Показатели успешности разделены на объективные и субъективные.

2. Влияние карьерного потенциала работника и организационного контекста его деятельности на удовлетворённость профессией как показатель карьерной успешности опосредствуется медиаторами. Ими выступают показателями проактивного поведения в управлении карьерой — ориентация на карьерные цели и уровень профессиональной мобильности.

3. Объективный успех карьеры прямо не связан с карьерным потенциалом работника и характеристиками организационного контекста деятельности, что, в целом, соответствует представлению о проактивности в карьере с большей ориентацией на субъективную удовлетворённость своим карьерным развитием.

4. Модератором связи объективного успеха с карьерным потенциалом работника является компетентность работника в организации решения рабочих задач («задачная» компетентность). У работников с более высоким уровнем задачной компетентности успех

зависит от уровня адаптивности в сочетании с высокой профессиональной мобильностью (готовностью сменить сферу деятельности и место работы).

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при поддержке РФФИ: проект № 19-013-00947.

Литература

- Бессонова, Ю. С. (2013). О структуре психологического благополучия. В сб. Ю. В. Братчикова (ред.-сост.). *Психологическое благополучие личности в современном образовательном пространстве: сб. статей* (145). Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т.
- Дружилов, С. А. (2004). Профессионализм как реализация ресурса индивидуального развития человека. *Ползуновский вестник*, 3, 200–208.
- Маничев, С. А., Старикова, М. А. (2015). Гл. 2.5. Биографические предикторы объективной и субъективной успешности. В кн. В. М. Аллахвердов, Н. В. Дмитриева, О. В. Защирина, С. Н. Кострома, С. А. Котова, Т. В. Черниговская, Ю. Е. Шелепин (науч. ред.). *Когнитивная психология: методология и практика. Коллективная монография* (458, 121–130). СПб.: ВВМ.
- Тихомандрицкая, О. А., Рикель, А. М. (2012). Социально-психологические факторы успешной карьеры. В кн. О. А. Тихомандрицкая (ред.). *Социальная психология: Хрестоматия* (408–414). М.: Аспект Пресс.
- Шевеленкова, Т. Д. (2005). Психологическое благополучие личности (обзор основных концепций и методологическое исследование). *Психологическая диагностика*, 3, 95–130.
- Штроо, В. А., Кольцова, Е. А. (2012). Профессиональная карьера и субъективная удовлетворенность жизнью в контексте концепции баланса между работой и личной жизнью. В кн. А. Е. Карлик, Э. Локшина (науч. ред.). *Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития. Материалы Двенадцатой международной научно-практической конференции, 2012* (285–290). СПб.: Издательство СПбГУЭФ.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* (459–462). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Cooper, C.L., Robertson, I., Burnes B. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (4th edition). Harlow, New York: Prentice Hall.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306.
- Astin, H. S. (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12, 117–126.
- Ballout, H. I. (2007). Career Success. The Effects of Human capital, Person-environment Fit and Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8) 741–765.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164–180.
- Barnett, B. R., Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.

- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19.
- Breaugh, J. A. (2011). Modeling the managerial promotion process. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 264–277.
- Collin, A., Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counseling*, 24, 385–398.
- Connely, M. S., Gilbert, J. A., Zaracco, S. J. (2000). Exploring the relationship of leadership and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.
- Cybal-Michalska, A. (2015). Proactivity in a Career as a Strategy of the Intentional Construction of an Individual Future in the World Oriented toward a Global Change. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences. Procedia Manufacturing*, 3, 3644–3650.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Forret, M. L., Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437.
- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In B. M. Staw, R. I. Sutton (Eds.). *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, 139–161.
- Gould, G., Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244–265.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Gunter, B., Furnham, A. (1996). Biographical and climate of job satisfaction and pride in organization. *Journal of Psychology*, 130(2), 193–208.
- Haines, K., Scott, K., Lincoln, R. (2003). *Australian blueprint for career development: Draft prototype*.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Herr, E. L. (1992). Emerging trends in career counseling. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 15, 255–288.
- Insch, G., McIntyre, N., Napier, N. (2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business*, 1(83), 19–28.
- Judge, T., Cable, D., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Keskinen, A., Vahamottonen, T. (1991). An activity based approach to career counseling. A paper presented in *AIOSP/IAEVG conference. Lisbon*, 9–13.
- Kuijpers, M. (2002). Career related competences. Paper presented at the *2002 Academy of human resource development conference*, Hololulu, Hawaii.
- Kuijpers, M., Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32, 303–319.
- Leicht, K. T., Fennell, M. L. (2008). Chapter 17: Institutionalism and the Professions. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin, K. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Second Edition: SAGE Publications Ltd.

- Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122.
- Lund, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.
- Madlock, P. E., Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42–62.
- Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(4), 319–331.
- Miller, J. B. (1991). The Development of Women's Sense of Self. In J. V. Jordan, A. G. Kaplan, J. B. Miller, I. P. Stiver, J. L. Surrey (Eds.). *Women's Growth in Connection*. New York: The Guilford Press.
- Miller-Tiedeman, A., Tiedeman, D. V. (1990). Career decision-making: An individualistic perspective. In D. Brown, L. Brooks (Eds.). *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice (2nd edition)*, 308–337.
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York: NBER.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 351–360.
- Odom, R. Y., Box, W. R., Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157–169.
- Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: an empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1–15.
- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Liao, J. (2016). Wise Proactivity: How to be Proactive and Wise in Building Your Career. In P. A. Heslin (Eds.). *A Special Issue "Enabling Career Success" in Organization Dynamics*, 45(3), 155–164.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to Square Zero: the Post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7–22.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 37, 68–86.
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in Career Development of Employees. The Roles of Proactive Personality and cognitive Complexity. *Career Development International*, 20(5), 525 – 538.
- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P., Peterson, G. W. (2009). *Career development and planning: A comprehensive approach (3rd ed.)*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215–235.
- Rosenbaum, J. E. (1989). Organizational career systems and employee misperceptions. In Arthur, M. B., Hall, D. T. and Lawrence, B. S. (Eds.). *Handbook of Career Theory* (329–353). Cambridge University Press, New York, NY.
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., Borgen, F. H. (2005). The career futures inventory: A measure of careerrelated adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment*, 13, 3–24.
- Savickas, M. L. (1997). Adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247–259.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown and Associates (Eds.). *Career choice and development (4th ed.)*, (149–205). San Francisco: Jossey Bass.

- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R. (2019). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 105–122.
- Stumpf, S. A. (2010). Stakeholder competency assessments as predictors of career success. *Career Development International*, 15(5), 459–478.
- Super, D.E. (1980). A life-span approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16, 282–298.
- Tharenou, P., Latimar, S., Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 4(37), 899–931.
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., Gomez-Meja, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26, 301–339.
- Valach, L., Young, R. A. (2002). Contextual action theory in career counseling: some misunderstood issues. *Canadian journal of counseling*, 36(2), 97–112.
- Vodracek, F. W., Lerner, R. M., Schulenberg, J. E. (1986). *Career development: A life-span developmental approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577–595.
- Wiggins C., Bowman, S. Y. (2000). Career success and life satisfaction for female and male healthcare managers. *Hospital Topics*, 78(3), 5–10.

Поступила 04.05.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Building a professional career in organizations: The role of employee's proactivity

Maria STARIKOVA

St. Petersburg Interregional Resource Center of the Governor of St. Petersburg Administration, St. Petersburg, Russia

Sergey MANICHEV

Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* In modern economic conditions workers, in order to achieve success, tend to build a proactive career. Since there are very few works in the Russian-language literature devoted to career proactivity, it is important to study biographical predictors of career success. *The hypothesis of the study.* 1. There might exist an invariant, nonspecific for professional areas structure of personal predictors of a successful professional career, which includes special behavioral characteristics of the employee (career potential of the employee). 2. Even in functional hierarchical organizational structures, there are features of the organizational context that facilitate the disclosure of the proactive potential of the employee. Empirical research was conducted on a sample of 301 people. *Research methods:* 1) developed biographical questionnaire (324 questions), containing scales of success rates, career potential, organizational context; 2) K. Riff psychological well-being scale (adaptation by T. D. Shevelenkova); 3) corporate competence assessment scale. *Results.* A structural model of the characteristics of a professional career has been developed. Predictors and moderators of subjective and objective career success are highlighted. A structural model of the characteristics of a professional career is built. Predictors and moderators of subjective and objective career success are highlighted. *Finding.* The relationship of satisfaction with the profession as an integral subjective indicator of career success with indicators of psychological well-being is confirmed. The influence of the employee's career potential and the organizational context of his activity on job satisfaction as an indicator of career success is mediated by mediators. Such mediators are indicators of proactive behavior in career management — orientation to career goals and the level of professional mobility.

Keywords: career development, professional career, proactivity, career success, organizational context.

References

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* (459–462). Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Cooper, C. L., Robertson, I., Burnes B. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (4th edition). Harlow, New York: Prentice Hall.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295–306.
- Astin, H. S. (1984). The meaning of work in women's lives: A sociopsychological model of career choice and work behavior. *The Counseling Psychologist*, 12, 117–126.

- Ballout, H. I. (2007). Career Success. The Effects of Human capital, Person-environment Fit and Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 741–765.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive View*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 164–180.
- Barnett, B. R., Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), 617–636.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow, Essex: Prentice Hall.
- Bateman, T. S., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4–19.
- Bessonova, Yu. S. (2013). O strukture psikhologicheskogo blagopoluchiya [On the structure of psychological well-being]. In Bratchikova, Yu. V. (Red.). *Psikhologicheskoye blagopoluchiye lichnosti v sovremennom obrazovatel'nom prostranstve: sb. statey* (145). Yekaterinburg.: Ural. gos. ped. un-t.
- Breaugh, J. A. (2011). Modeling the managerial promotion process. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 264–277.
- Collin, A., Watts, A. G. (1996). The death and transfiguration of career – and of career guidance? *British Journal of Guidance and Counseling*, 24, 385–398.
- Connely, M. S., Gilbert, J. A., Zaracco, S. J. (2000). Exploring the relationship of leadership and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65–86.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532–537.
- Cybal-Michalska, A. (2015). Proactivity in a Career as a Strategy of the Intentional Construction of an Individual Future in the World Oriented toward a Global Change. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences. Procedia Manufacturing*, 3, 3644–3650.
- Druzhilov, S. A. (2004). Professionalizm kak realizatsiya resursa individual'nogo razvitiya cheloveka [Professionalism as the realization of a person's individual development resource]. *Polzunovskiy vestnik*, 3, 200–208.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42–51.
- Forret, M. L., Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419–437.
- Frese, M., Fay, D. (2001). Personal initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century. In B. M. Staw, R. I. Sutton (Eds.). *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, 139–161.
- Gould, G., Penley, L. E. (1984). Career strategies and salary progression: a study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244–265.
- Grant, A. M., Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34.
- Gunter, B., Furnham, A. (1996). Biographical and climate of job satisfaction and pride in organization. *Journal of Psychology*, 130(2), 193–208.
- Haines, K., Scott, K., Lincoln, R. (2003). *Australian blueprint for career development: Draft prototype*.

- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Herr, E. L. (1992). Emerging trends in career counseling. *International Journal for the Advancement of Counseling*, 15, 255–288.
- Insch, G., McIntyre, N., Napier, N. (2008). The expatriate glass ceiling: the second layer of glass. *Journal of Business*, 1(83), 19–28.
- Judge, T., Cable, D., Boudreau, J. W., Bretz, R. D. Jr. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.
- Keskinen, A., Vahamottonen, T. (1991). An activity based approach to career counseling. A paper presented in *AIOSP/IAEVG conference. Lisbon*, 9–13.
- Kuijpers, M. (2002). Career related competences. Paper presented at the *2002 Academy of human resource development conference*, Honolulu, Hawaii.
- Kuijpers, M., Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32, 303–319.
- Leicht, K. T., Fennell, M. L. (2008). Chapter 17: Institutionalism and the Professions. In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin, K. (Eds.). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. Second Edition: SAGE Publications Ltd.
- Lent, R. W., Brown, S. D., Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122.
- Lund, B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.
- Madlock, P. E., Kennedy-Lightsey, C. (2010). The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42–62.
- Manichev, S. A., Starikova, M. A. (2015). Gl. 2.5. Biograficheskiye prediktory ob'yektivnoy i sub'yektivnoy uspekhnosti [Ch. 2.5. Biographical predictors of objective and subjective success]. In V. M. Allakhverdov, N. V. Dmitriyeva, O. V. Zashchirinskaya, S. N. Kostroma, S. A. Kotova, T. V. Chernigovskaya, Yu. Ye. Shelepin (nauch. red.). *Kognitivnaya psikhologiya: metodologiya i praktika. Kollektivnaya monografiya* (458,121–130). SPb.: VVM.
- Meyer, J. P., Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(4), 319–331.
- Miller, J. B. (1991). The Development of Women's Sense of Self. In J. V. Jordan, A. G. Kaplan, J. B. Miller, I. P. Stiver, J. L. Surrey (Eds.). *Women's Growth in Connection*. New York: The Guilford Press.
- Miller-Tiedeman, A., Tiedeman, D. V. (1990). Career decision-making: An individualistic perspective. In D. Brown, L. Brooks (Eds.). *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (2nd edition), (308–337).
- Mincer, J. (1974). *Schooling, experience, and earnings*. New York: NBER.
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C., Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 351–360.
- Odom, R.Y., Box, W.R., Dunn, M.G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14, 157–169.
- Park, Y. (2010). The predictors of subjective career success: an empirical study of employee development in a Korean financial company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1–15.
- Parker, S. K., Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Liao, J. (2016). Wise Proactivity: How to be Proactive and Wise in Building Your Career. In P. A. Heslin (Eds.) *A Special Issue "Enabling Career Success" in Organization Dynamics*, 45(3), 155–164.

- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Boston: Houghton Mifflin.
- Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to Square Zero: the Post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7–22.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. (1994). Investigating the “glass ceiling” phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Personnel Psychology*, 37, 68–86.
- Presbitero, A. (2015). Proactivity in Career Development of Employees. The Roles of Proactive Personality and cognitive Complexity. *Career Development International*, 20(5), 525–538.
- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P., Peterson, G. W. (2009). *Career development and planning: A comprehensive approach* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M.P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93, 215–235.
- Rosenbaum, J. E. (1989). Organizational career systems and employee misperceptions. In M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (Eds.). *Handbook of Career Theory* (329–353). Cambridge University Press, New York, NY.
- Rottinghaus, P. J., Day, S. X., Borgen, F. H. (2005). The career futures inventory: A measure of career-related adaptability and optimism. *Journal of Career Assessment*, 13, 3–24.
- Savickas, M. L. (1997). Adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 45, 247–259.
- Savickas, M. L. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown and Associates (Eds.). *Career choice and development* (149–205). San Francisco: Jossey Bass.
- Shevelenkova, T. D. (2005). Psikhologicheskoye blagopoluchiye lichnosti (obzor osnovnykh kontseptsiy i metodologicheskoye issledovaniye) [Psychological well-being of an individual (review of basic concepts and methodological research)]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 3, 95–130.
- Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R. (2019). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Moderating Role of National Culture. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 105–122.
- Stroh, W., Kol'tsova, Ye. (2012). Professional'naya kar'yera i sub'yektivnaya udovletvorennost' zhizn'yu v kontekste kontseptsii balansa mezhdu rabotoy i lichnoy zhizn'yu [Professional career and subjective satisfaction with life in the context of the work-life balance concept]. In A. Ye. Karlik, E. Lokshina (nauch. red.). *Ekonomicheskaya psikhologiya: sovremennyye problemy i perspektivy razvitiya. Materialy Dvenadtsatoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 2012* (285–290). SPb.: Izdatel'stvo SPbGUEF.
- Stumpf, S. A. (2010). Stakeholder competency assessments as predictors of career success. *Career Development International*, 15(5), 459–478.
- Super, D. E. (1980). A life-span approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16, 282–298.
- Tharenou, P., Latimar, S., Conroy, D. (1994). How to make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 4(37), 899–931.
- Tikhomandritskaya, O. A., Rikel', A. M. (2012). Sotsial'no-psikhologicheskiye faktory uspeshnoy kar'yery [Socio-psychological factors of a successful career]. In Tikhomandritskaya, O. A. (Red.) *Sotsial'naya psikhologiya: Khrestomatiya* (408–414). M.: Aspekt Press.
- Tosi, H. L., Werner, S., Katz, J. P., Gomez-Meja, L. (2000). How much does performance matter? A meta-analysis of CEO pay studies. *Journal of Management*, 26, 301–339.
- Valach, L., Young, R. A. (2002). Contextual action theory in career counseling: some misunderstood issues. *Canadian journal of counseling*, 36(2), 97–112.
- Vodracek, F. W., Lerner, R. M., Schulenberg, J. E. (1986). *Career development: A life-span developmental approach*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577–595.
- Wiggins C., Bowman, S. Y. (2000). Career success and life satisfaction for female and male healthcare managers. *Hospital Topics*, 78(3), 5–10.

Received 04.05.2019



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 самооффективность 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 самооффективность. 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 самооффективности 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 самооффективность.

Ключевые слова: инновационная организация; инновации; проактивность; инновационная самооффективность; 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 инициируемое, 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 самооэффективности 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 гнётом 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, неопределённости 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 чётким регламентом зон ответственности (Wallach, 1983; Cameron, Quinn, 2006). Несмотря на различные классификации типов организационной культуры, подход Е. Уоллака 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. Крантом (Crant, 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.

Самозэффективность

Самозэффективность сотрудников в организации понимается как внутренняя мотивация и вера в себя для успешного выполнения задач (Bandura, 1997). Творческая самозэффективность 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 самозэффективности — «инновационной самозэффективности» — 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 самозэффективностью расширения роли сотрудников (Parker et al., 2006; Strauss et al., 2009), но влияние инновационной самозэффективности 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 (Bui, Baruch, 2010).

Ряд авторов считают, что университет может стать прототипом коммерческой организации будущего, готовой к изменениям и постоянному развитию (Friedman et al., 2005; Bui, Baruch, 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 самооффективность.

Инновационная организационная культура побуждает людей к действию, активности в реализации своих идей, проактивному поведению. Согласно Е. Уоллак инновационная культура легитимизирует ценности компании, инициирующие 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 самооффективность.

Инновационная самооффективность появилась вслед за креативной или творческой самооффективностью (*creative self-efficacy*) (Tierney, Farmer, 2011). Она также является специфической разновидностью универсальной самооффективности А. Бандуры — веры человека в собственные способности к выполнению задач (Bandura, 1997). Инновационная самооффективность отличается от творческой самооффективности 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 самоэффективность.

Иерархическая организация строится на централизованной системе управления и четко 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, инициированием перемен, поиском лучших решений за границей существующих в компании (Bateman, Crant, 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 созданий 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 пятибальной 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. Даейра 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 непрямого 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 самооэффективность	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 самооэффективность	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 больший 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.
- Томилин, О. Б., Фадеева, И. М., Томилин, 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 uchenykh* (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 deyatel'nost” [Activity as a “supra-situational activity”]. *Tesisy nauchnykh 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



Взаимосвязь эмоционального интеллекта и предпочитаемого стиля юмора в контексте профессионального общения

УСТИНОВА Алла Александровна

КАЧИНА Анастасия Александровна

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

Аннотация. Цель. Пилотажное исследование посвящено поиску и анализу взаимосвязи эмоционального интеллекта и предпочитаемых стилей юмора в контексте профессионального общения. Метод. Выборка состояла из 101 респондента, 27 мужчин и 74 женщины. Из них — 42 представителя социэкономических видов труда (менеджеры по работе с клиентами, руководители подразделений банка, рекрутеры, юристы и другие) и 59 представителей других профессий (инженеры, программисты, бухгалтеры и другие). В качестве основных переменных исследования выступили показатели эмоционального интеллекта по опроснику Д. В. Люсина, стилей юмора Р. Мартина, методики межличностной самооффективности М. Шеера и Дж. Маддукса, а также самооценки частоты профессионального общения и публичных выступлений. Статистические методы включали корреляционный анализ (ρ -критерий Спирмена), сравнительный анализ (U -критерий Манна — Уитни) и кластерный анализ (k -means). Результаты. Было показано, что внутриличностный эмоциональный интеллект (осознание и понимание своих чувств и эмоций, а также управление ими) связан с использованием самоподдерживающего юмора в профессиональном общении ($\rho = 0,365, p \leq 0,01$) и избеганием деструктивного юмора — агрессивного ($\rho = -0,355, p \leq 0,01$) и самоуничижительного стилей ($\rho = -0,286, p \leq 0,05$). Респонденты со сниженными показателями деструктивного юмора имеют более высокие показатели внутриличностного эмоционального интеллекта ($U = 839, p < 0,004$) по сравнению с респондентами, которые в равной степени используют все стили юмора. Было выявлено, что представители социэкономических видов труда не отличаются от других групп профессионалов по показателям эмоционального интеллекта и конструктивного юмора. Однако респонденты, которые по роду деятельности часто взаимодействуют с коллегами / клиентами и выступают публично, характеризуются более высокими показателями межличностного эмоционального интеллекта (осознание, понимание и управление эмоциями других в процессе взаимодействия) и чаще используют самоподдерживающий юмор как инструмент саморегуляции своего состояния. Выводы. Полученные результаты согласуются с данными других исследований о регулирующей функции самоподдерживающего юмора в напряженных и стрессовых ситуациях, помогающей человеку ослаблять негативные эмоции и управлять своим состоянием. Данное исследование позволяет обозначить линии использования адаптивного потенциала юмора в программах развития навыков психологической саморегуляции состояния в контексте организаций.

Ключевые слова: стили юмора; эмоциональный интеллект; межличностная самооффективность; общение в профессиональной деятельности.

Введение

Любой специалист, который использует коммуникацию как инструмент своей профессиональной деятельности, сталкивается с различными задачами: подготовка и проведение выступлений, убеждение несговорчивого клиента, поддержание нормальной рабочей атмосферы, ведение переговоров, высказывание критики и многое другое. Для эффективного решения этих задач необходимы навыки как формальной, так и неформальной коммуникации. Важным элементом неформальной коммуникации является юмор, который к тому же может рассматриваться как особый тип межличностной компетенции (Сергеев, Макарова, Одинцова, 2012). Особую роль юмор играет в поддержании психического здоровья руководителей (Буенок, 2012; 2013; 2014). Существует множество программ по развитию тех или иных профессионально важных компетенций: эффективная коммуникация, устойчивость к стрессу, разрешение конфликтов и другие. Однако количество обучающих программ по использованию юмора в профессиональной деятельности значительно уступает вышеуказанным.

К настоящему времени появилось много работ, посвящённых адаптивному потенциалу юмора. В исследованиях показано, что юмор повышает продуктивность сотрудников (Towler, 1990; Breeze, 2004), снижает стресс (Abel, 2002; Wilkins, 2009; Абдуллаева, 2009), помогает разрешать конфликтные ситуации (Lefcourt, 2001; Long, Graesser, 1988), способствует креативному решению проблем (Ghayas, 2013). Кроме того, чувство юмора сотрудников положительно коррелирует с их успешностью (Sala, 2003; Vartebedian, 1993) и восприятием их другими как лидеров (Scheel, Gockel, 2017). Например, при опросе сотрудников крупной коммерческой организации «Каким был лучший руководитель в Вашей жизни?», было выявлено десять важных качеств руководителя, в которую наряду с такими качествами, как образованность, заботливость, доверие и умение воодушевлять, вошло чувство юмора (по итогам опроса тренинговой компании CBSD, 2018). Это свидетельствует об актуальности и важности изучения юмора в контексте профессиональной деятельности.

Среди главных причин недостаточного внимания к теме юмора в организационной психологии можно выделить две основных: 1) юмор не рассматривался как предмет для серьезного научного исследования, и 2) отсутствие точного определения понятия «чувства юмора». Один из известных исследователей юмора Р. Мартин дает следующее определение: «юмор — это такое качество действия, речи или литературного произведения, которое вызывает веселье; причуда, комизм, шутка» (Мартин, 2009, с. 25). Говоря о чувстве юмора, автор имеет в виду способность понимать шутки и другие юмористические стимулы; способность генерировать юмор и получать от него удовольствие; склонность улыбаться, смеяться и иным способом демонстрировать веселость в разнообразных ситуациях. В итоге Р. Мартин выделяет четыре стиля юмора (Мартин, 2009) и разделяет их на две основные группы: потенциально полезные и потенциально вредные:

- 1) аффилиативный (поддерживающий, направленный на других);
- 2) самоподдерживающий (поддерживающий, направленный на себя);
- 3) агрессивный юмор (деструктивный, направленный на других);
- 4) самоуничижительный стиль (деструктивный, направленный на себя).

Рассматривая юмор как способ борьбы со стрессом и способ поддержания оптимистической ситуации перед лицом невзгод (Lefcourt, 2001; Martin, Kuiper, Olinger, Dance, 1993), можно говорить о юморе как о важном механизме регуляции эмоционального состояния (Дедов, 2000). Разумное применение юмора может стать важным социальным навыком как само

по себе, так и способствовать управлению внешними социальными факторами: оказывать эмоциональную поддержку (Wijewardena, Härtel, Samaratunge, 2017), поддерживать положительное настроение (Martin et al., 2003) и управлять конфликтом в коллективе (Lopes et al., 2004). Этот взгляд на чувство юмора как грань социальной компетентности предполагает, что юмор может также быть связан с разновидностями способностей, связанных с эмоциями, составляющих конструкцию эмоционального интеллекта (Горбунов, 2015).

Юмор часто сопоставляют с понятиями «интеллекта» и «остроумия» (Горбунов, 2015; Ульянова, 2011; Фрейд, 1995). В исследованиях показано, что шутка может по-разному восприниматься слушателем в зависимости от её оценки как когнитивно сложной и остроумной (Блинникова, 2010). Так как чувство юмора — это способность уместно шутить в правильно выбранный момент, то можно предположить, что человек, обладающий этим чувством, должен так же обладать высоким эмоциональным интеллектом, поскольку, чтобы пошутить в правильный момент, человек должен уметь оценивать эмоциональное состояние окружающих и эффективно воздействовать на это состояние.

Метод

Данное исследование посвящено изучению взаимосвязи стилей юмора и эмоционального интеллекта профессионалов в контексте деловой (профессиональной) коммуникации. Результаты исследований связи юмора с различными качествами успешного профессионала (стрессоустойчивостью, коммуникативностью, креативностью, позитивным мышлением, эмоциональным интеллектом и другими) позволяют рассматривать его как неспецифическую способность, средство коммуникации и саморегуляции психического состояния, а также создавать обучающие программы по использованию юмора в профессиональном общении¹.

Таким образом, целью данного исследования выступает анализ взаимосвязи эмоционального интеллекта и предпочитаемых стилей юмора, по Р. Мартину, у специалистов, деятельность которых связана с разной интенсивностью профессионального общения. Поскольку принятое нами исследование носило поисковый характер, мы предполагали, что:

1) высокий эмоциональный интеллект будет положительно взаимосвязан с конструктивными стилями юмора (аффилиативным и самоподдерживающим);

2) представители профессий социономического типа будут обладать более высокими показателями эмоционального интеллекта и конструктивного юмора (аффилиативного и самоподдерживающего) по сравнению со специалистами других профессий, поскольку их деятельность априори предполагает работу с людьми и постоянное общение в процессе работы;

3) респонденты с разной частотой профессионального общения и публичных выступлений будут различаться по показателям конструктивных стилей юмора и эмоционального интеллекта.

Выборка

В исследовании принял участие 101 профессионал, 27 мужчин и 74 женщины. Возраст респондентов варьируется в диапазоне от 18 до 65 лет (среднее значение — 35, стандартное отклонение — 11). Среди респондентов 56 банковских работников (руководители подразделений, менеджеры по работе с клиентами, операционные менеджеры, бухгалтеры), 20 специалистов в сфере авиастроения (инженеры, программисты, руководители) и 25 профессиона-

¹ Например, интернет-ресурс «Юмор, который работает» предлагает такие обучающие программы [<https://www.humorthatworks.com>]

лов из различных сфер деятельности (рекрутинг, связи с общественностью, юриспруденция, информационные технологии, преподавание, редакторское дело).

Процедура и методики исследования

Участникам исследования предлагалось заполнить буклет методик на тему общения, понимания собеседника и использования юмора в контексте профессиональной деятельности. В диагностический пакет исследования были включены следующие методики.

Опросник стилей юмора Р. Мартина (*Humor Styles Questionnaire, HSQ* by R. A. Martin) в русскоязычной адаптации (Иванова, Митина, Зайцева, Стефаненко, Еникопов, 2013). Методика предназначена для диагностики предпочитаемых стилей юмора. Она включает 32 утверждения, которые предлагается оценить по 7-балльной шкале Р. Ликерта от «1» — «полностью не согласен» до «7» — «полностью согласен».

Опросник эмоционального интеллекта «ЭмИн» Д. В. Люсина. В основу опросника положена трактовка эмоционального интеллекта как когнитивной способности к пониманию своих и чужих эмоций и управлению ими. Опросник включает 46 утверждений, которые предлагается оценить по 4-балльной шкале Ликерта, где «совсем не согласен» — «0», «полностью согласен» — «3» (Люсин, 2006).

Шкала оценки самооэффективности в сфере межличностного общения методики определения общей и социальной самооэффективности М. Шеера и Дж. Маддукса в адаптации А. В. Бояринцевой (Бояринцева, 1995) была использована нами для самооценки собственной эффективности во взаимоотношениях с другими людьми. Шкала включает шесть суждений, с которыми необходимо выразить степень согласия от «-5» — «полностью не согласен» до «+5» — «полностью согласен».

Респондентов также просили оценить по 4-балльной шкале, насколько их работа связана с общением: «1» — «совсем не связана», «2» — «минимально, только с коллегами», «3» — «основные мои обязанности не связаны с общением, но периодически я участвую в переговорах / выступаю на собраниях и т.п.» и «4» — «я постоянно общаюсь с разными людьми». И как часто они принимают участие в публичных выступлениях в рамках работы (от 1 — «никогда» до 4 — «часто»).

Проверка полученных данных на нормальность по тесту Колмогорова — Смирнова показала, что распределение значений части исследуемых переменных (самоподдерживающий и самоуничижительный юмор, управление своими и чужими эмоциями, а также контроль экспрессии) в выборке в целом и подгруппах значительно отличается от нормального. Поэтому дальнейший статистический анализ включал методы корреляционного (ρ -критерий Спирмена), кластерного анализа (k -средних) и сравнительного анализа (U -критерий Манна — Уитни). Расчёты проводились в пакете IBM SPSS Statistics 21.0.

Результаты и их обсуждение

На первом этапе обработки данных был проведён анализ структуры корреляционных связей (коэффициент ранговой корреляции Спирмена ρ) стилей юмора, показателей эмоционального интеллекта (ЭИ) и самооэффективности (СЭ) в сфере межличностного общения. Результаты представлены в таблице 1. Наибольшее количество корреляционных взаимосвязей было получено между показателями эмоционального интеллекта и самоподдерживающим стилем юмора. Среди компонентов ЭИ наиболее значимые взаимосвязи связывают способность к управлению своими эмоциями и самоподдерживающий юмор ($\rho = 0,479, p \leq 0,001$), способность к управлению чужими эмоциями и самоподдерживающий юмор ($\rho = 0,317, p \leq 0,001$), а также агрессивный юмор и внутриличностный ЭИ ($\rho = -0,355, p \leq 0,001$).

Самоподдерживающий юмор подразумевает умение сохранять чувство юмора перед лицом проблемной ситуации и относиться к ней с оптимизмом, и, по данным исследований, связан с умением дистанцироваться от сложной ситуации, положительной переоценкой трудностей и открытостью новому опыту (Иванова и др., 2013). Можно предположить, что умение находить положительные стороны в трудной ситуации, поддерживать оптимистичный настрой позволяют чувствовать себя более уверенно в управлении как собственным состоянием в процессе общения, так и состоянием собеседника или аудитории. При этом второй тип конструктивного юмора — аффилиативный юмор, направленный в большей степени на добродушное, шутливое взаимодействие с другими, — в данной выборке респондентов не связан с показателями эмоционального интеллекта.

Таблица 1. Связь стилей юмора с ЭИ и СЭ в сфере межличностного общения (ρ Спирмена)

Переменные ЭИ и СЭ	Аффилиативный юмор	Самоподдерживающий юмор	Агрессивный юмор	Самоуничижительный юмор
Общий ЭИ	.018	.398**	-.288*	-.184
Внутриличностный ЭИ	.014	.365**	-.355**	-.286*
Управление своими эмоциями	.125	.479**	-.200*	-.167
Понимание своих эмоций	.080	.293*	-.222*	-.266**
Контроль экспрессии	-.136	.176	-.302*	-.168
Межличностный ЭИ	.017	.255*	.140	-.020
Управление чужими эмоциями	.160	.317**	-.148	-.048
Понимание чужих эмоций	-.111	.293*	-.062	.037
Самоэффективность в межличностной сфере	.196*	.250*	.009	-.073

Примечание: ** $p \leq 0.01$; * $p \leq 0.05$

Агрессивный юмор (сарказм, насмешка, остроты в отношении других) связан с низкими показателями внутриличностного ЭИ и, в частности, с контролем экспрессии ($\rho = -0,302$, $p \leq 0,005$). То есть, чем ниже способность респондента к осознанию, пониманию и управлению своими эмоциями, тем в большей степени он склонен использовать деструктивный, враждебный юмор по отношению к другим. Аналогичная, но более слабая взаимосвязь была выявлена и для самоуничижительного юмора ($\rho = -0,286$, $p \leq 0,005$). Самоуничижительный юмор характеризуется стремлением к заискиванию перед другими, выставлением себя объектом для шуток и насмешек, низкой самооценкой и обострённой потребностью в принятии. Поэтому такая взаимосвязь может свидетельствовать о компенсаторном характере самоуничижительного юмора.

Стили юмора показали слабые корреляционные взаимосвязи с самооффективностью в сфере межличностного взаимодействия. Однако следует отметить, что были получены значимые взаимосвязи социальной самооффективности с общим ЭИ ($\rho = 0,401$, $p \leq 0,001$); наиболее сильная взаимосвязь была получена с показателем «управление чужими эмоциями» ($\rho = 0,479$, $p \leq 0,001$).

Не было выявлено взаимосвязей показателей юмора и пола, однако была получена значимая отрицательная взаимосвязь возраста и агрессивного юмора ($\rho = -0,289$, $p \leq 0,001$). Исследователи отмечают (Иванова и др., 2013; Lampert, Ervin-Tripp, 2007), что для женщин в большей степени характерны аффилиативный и самоподдерживающий юмор, а для мужчин — агрессивный, однако гендерное смещение выборки нашего исследования не позволяет проверить данное положение. Статистически значимых различий между мужчинами и женщинами по стилям юмора выявлено не было.

Стили юмора и показатели эмоционального интеллекта в разных профессиональных группах

Для сравнения специалистов, профессиональная деятельность которых априори различается по частоте и эмоциональной насыщенности межличностного общения, вся выборка была разделена на две группы. Первая группа (42 человека) — представители социономических профессий, деятельность которых направлена на других людей (тип «человек — человек») и характеризуется высокой интенсивностью коммуникативных нагрузок. Примеры: менеджер по работе с клиентами, рекрутер, преподаватель. Вторая группа (59 человек) — представители несоциономических профессий. Примеры: инженер, специалист по информационным технологиям, бухгалтер. Был проведён сравнительный анализ выраженности ЭИ и предпочитаемых стилей юмора первой и второй группы. Статистически значимых различий между двумя профессиональными группами выявлено не было. Результаты описательных статистик графически представлены на рисунке 1.

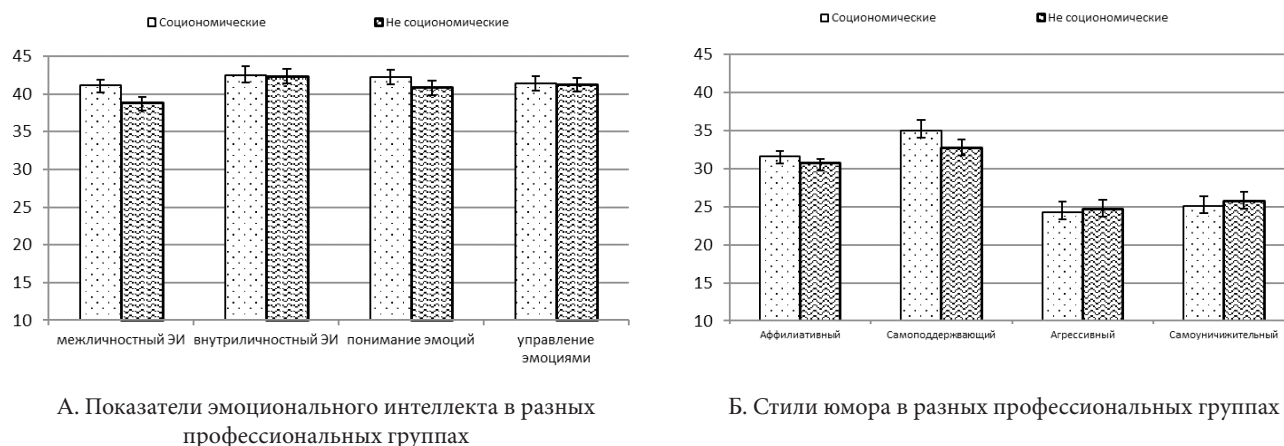


Рисунок 1. Стили юмора и показатели эмоционального интеллекта в разных профессиональных группах (средние значения по группам)

Как видно на Рисунке 1, независимо от профессиональной принадлежности, показатели ЭИ и предпочитаемые стили юмора в группах имеют близкие значения по всем переменным. В связи с этим дальнейший анализ данных проводился по критериям: а) интенсивности общения в профессиональной деятельности и б) интенсивности (частоте) публичных выступлений в профессиональной деятельности.

Характеристика профессионалов, деятельность которых связана с интенсивным общением

На основе данных анкеты субъективной оценки интенсивности профессионального общения респонденты были разделены на две группы. В Группу 1 вошли 34 человека, которые никогда или редко общаются в процессе работы (ответы: «Моя работа совсем не связана с общением», «Моя работа связана с общением минимально, только с коллегами»). В Группу 2 вошли 67 человек, которые часто или периодически общаются в процессе работы (ответы: «Основные мои обязанности не связаны с общением, но периодически я участвую в переговорах (выступаю на собраниях) и т.п.», «Я постоянно общаюсь с разными людьми»).

В результате сравнительного анализа (по *U*-критерию Манна — Уитни) было выявлено (см. таблицу 2), что группы с различной интенсивностью общения в процессе работы значимо различаются по самооэффективности в сфере межличностного общения, использованию самоподдерживающего юмора и на уровне тенденции по межличностному ЭИ (наибольшее

различие было выявлено по показателю «управление чужими эмоциями»; $U = 823, p = 0,022$). Однако учитывая поправку на множественные сравнения (поправку Бонферрони), в качестве критического уровня статистической значимости различий следует принять значение $p \leq 0,007$. Это приводит нас к заключению, что статистически значимых различий в группах с различной интенсивностью общения в профессиональной деятельности выявлено не было. Можно лишь отметить, что на уровне тенденции данные группы различаются по оценке своей самооффективности в сфере межличностного общения, однако это предположение требует дополнительной проверки.

Таблица 2. Различия между группами с различной интенсивностью общения в профессиональной деятельности

Показатели	Группа 1 М (SD)	Группа 2 М (SD)	U-критерий, p
Компоненты ЭИ			
Межличностный ЭИ	39.09 (6.30)	41 (5.62)	881.00; $p = .063$
Внутриличностный ЭИ	41.74 (6.92)	42.76 (7.83)	1026.00; $p = .416$
Стили юмора			
Аффилиативный	30.91 (.74)	31.25 (4.20)	1086.00; $p = .702$
Самоподдерживающий юмор	31.53 (8.14)	34.75 (8.83)	858.50; $p = .044$
Агрессивный	24.41 (9.67)	24.6 (8.46)	1107.50; $p = .821$
Самоуничижительный	24.15 (8.36)	26.19 (8.30)	1002.50; $p = .326$
Самооффективность			
Самооффективность в сфере межличностного общения	30.71 (8.90)	35.18 (9.90)	777.00; $p = .009$

Характеристика профессионалов, деятельность которых связана с публичными выступлениями

Следующее деление выборки респондентов было основано на их оценках частоты участия в публичных выступлениях в процессе профессиональной деятельности. В результате анализа ответов были выделены две группы респондентов. В Группу 1 вошли 62 человека, которые никогда или очень редко участвуют в публичных выступлениях. В Группу 2 вошли 39 человек, которые периодически или часто участвуют в публичных выступлениях.

Таблица 3. Различия между группами с различной периодичностью участия в публичных выступлениях

Показатели	Группа 1 М (SD)	Группа 2 М (SD)	U-критерий, p
Компоненты ЭИ			
Межличностный ЭИ	39.21 (5.65)	42.18 (5.89)	831.0; $p = .008$
Внутриличностный ЭИ	41.71 (7.15)	43.54 (8.04)	1037.0; $p = .23$
Стили юмора			
Аффилиативный	31.19 (4.47)	31.005 (3.87)	1112.5; $p = .499$
Самоподдерживающий юмор	31.21 (8.11)	37.56 (8.25)	668.5; $p < .001$
Агрессивный	24.87 (8.85)	24.00 (8.90)	1120.0; $p = 0.534$
Самоуничижительный	25.27 (8.24)	25.87 (8.56)	1209.0; $p = 1.00$
Самооффективность			
Самооффективность в сфере межличностного общения	32.68 (9.51)	35.26 (10.07)	995.0; $p = .135$

Сравнительный анализ групп позволил выявить различия по двум показателям: межличностному ЭИ и использованию самоподдерживающего юмора (см. таблицу 3). С поправкой на множественные сравнения значимым различием между этими группами следует принять только использование самоподдерживающего юмора (для $p = 0,007$). Дополнительный

анализ различий по показателю межличностного ЭИ выявил, что группы значительно различаются по субшкале «управление чужими эмоциями» ($U = 747,5; p < 0,001$).

Таким образом, можно сделать предположение о взаимовлиянии этих факторов — чем чаще человек выступает перед аудиторией в процессе профессиональной деятельности, тем больше развивается его способность вызывать у партнёров по общению положительные эмоции, снижать или контролировать интенсивность нежелательных эмоций, управлять эмоциональным состоянием собеседника или аудитории. Но также возможно и обратное — человек с более высоким уровнем ЭИ с большей готовностью принимает участие в публичных выступлениях.

Частый опыт публичных выступлений, возможно, повышает уверенность в успешности своего поведения и снижает страх взаимодействия с аудиторией. Более высокий уровень межличностного ЭИ у респондентов второй группы косвенно свидетельствует в пользу этого предположения. Однако важно отметить, что значимых различий между группами в показателях понимания эмоций других людей (способности понимать эмоции по внешним проявлениям, чуткости к внутреннему состоянию собеседника) обнаружено не было.

Интересны также выявленные различия в предпочтении самоподдерживающего юмора между группами. По определению Р. Мартина, самоподдерживающий юмор выполняет интрапсихическую функцию и является важным фактором в совладании со стрессом, поскольку предполагает умение сохранять чувство юмора и оптимизма даже в напряжённых и трудных ситуациях (Абдуллаева, 2009; Иванова и др., 2013; Bennett, 2003). По данным исследований, самоподдерживающий юмор положительно коррелирует с успешностью установления и поддержания межличностных отношений (Martin, Puhlik-Doris, Larsen, Gray, Weir, 2003; Yip, Martin, 2006).

Таким образом, обобщая результаты сравнения групп с разной частотой общения и публичных выступлений, можно отметить, что основные различия в характеристиках профессионалов связаны со способностью управлять своим состоянием в процессе общения и использовать для этой цели самоподдерживающий юмор, а также способностью управлять состоянием собеседника или аудитории.

На завершающем этапе анализа данных был проведён кластерный анализ (метод k -средних) всей выборки по двум разным основаниям: 1) общему уровню ЭИ и самооффективности в сфере межличностного общения для выявления различий в стилях юмора респондентов с разным уровнем ЭИ и межличностной самооффективности; 2) стилям юмора для анализа характеристик респондентов, предпочитающих разные стили юмора в профессиональном общении.

Анализ групп с разным уровнем ЭИ и СЭ в сфере межличностного общения

Кластеризация выборки по общему уровню ЭИ и СЭ в сфере межличностного общения позволила выделить два кластера (см. таблицу 4).

Таблица 4. Результаты кластерного анализа по показателям общего уровня ЭИ и самооффективности в сфере общения

Показатели	Первый кластер (46 чел.)	Второй кластер (55 чел.)
	М	М
Общий уровень эмоционального интеллекта	73	91
Самооффективность в сфере межличностного общения	28	38

Респонденты первого кластера (46 человек, 8 мужчин и 38 женщин), по сравнению со вторым (55 человек, 19 мужчин и 36 женщин), характеризуются сниженными показателями общего уровня ЭИ и самооффективности в сфере межличностного общения. Сравнительный

анализ позволил выявить значимые различия между кластерами в предпочитаемых стилях юмора (см. таблицу 5). Респонденты с более низкими показателями ЭИ и самооффективности в сфере общения реже склонны прибегать к самоподдерживающему юмору.

Таблица 5. Различия групп с разным уровнем ЭИ и самооффективности в сфере общения

Показатели	Кластер 1 М (SD)	Кластер 2 М (SD)	U-критерий, <i>p</i>
Аффилиативный юмор	30.52 (4.27)	31.65 (4.17)	1059.5; <i>p</i> = .16
Самоподдерживающий юмор	30.59 (7.32)	36.24 (8.99)	740.5; <i>p</i> < .001
Агрессивный юмор	26.07 (9.76)	23.25 (7.83)	1055.5; <i>p</i> = .153
Самоуничижительный юмор	27.04 (8.83)	24.22 (7.75)	1000.5; <i>p</i> = .071

Выявленные различия между группами могут свидетельствовать в пользу регулирующей функции юмора, направленного «на себя» и, предположительно, компенсаторного характера самоуничижительного юмора. Респонденты со сниженными показателями общего ЭИ и межличностной самооффективности (кластер 1) фактически одинаково часто прибегают к самоподдерживающему и самоуничижительному юмору независимо от характеристик и условий ситуации межличностного взаимодействия.

Анализ групп с разными стилями юмора

Кластеризация выборки респондентов по стилям юмора (аффилиативному, самоподдерживающему, агрессивному и самоуничижительному) также позволила выделить два кластера (см. таблицу 6).

Таблица 6. Результаты кластерного анализа выборки по стилям юмора

Показатели	Первый кластер (56 чел.)	Второй кластер (45 чел.)
	М	М
Аффилиативный юмор	30	33
Самоподдерживающий юмор	33	34
Агрессивный юмор	19	32
Самоуничижительный юмор	21	31

Как видно из таблицы 6, кластеры не имеют различий в конструктивных стилях юмора (аффилиативного и самоподдерживающего), однако значения деструктивных стилей (агрессивного и самоуничижительного) в первом кластере значимо ниже, чем во втором. Респонденты кластера 2 (13 мужчин и 32 женщины) отдают примерно одинаковое предпочтение использованию всех стилей юмора. Респонденты кластера 1 (14 мужчин и 42 женщины) более склонны к использованию конструктивных стилей юмора, чем деструктивных. Основное значимое различие между кластерами (таблица 7) было выявлено по показателю внутриличностного ЭИ (с учётом поправки на множественные сравнения при $p \leq 0,007$), отражающему способность понимать и управлять своими эмоциями, а также контролировать экспрессию. Надо отметить, что кластеры не различаются по интенсивности общения и частоте публичных вступлений.

Таблица 7. Различия групп с разными предпочтениями в стилях юмора

Показатели	Кластер 1 М (SD)	Кластер 2 М (SD)	U-критерий, <i>p</i>
Компоненты ЭИ			
Межличностный ЭИ	40.39 (5.84)	40.31 (6.04)	1201.0; <i>p</i> = .686
Внутриличностный ЭИ	44.29 (7.28)	40.09 (7.23)	839.0; <i>p</i> = .004
Самооффективность			
Самооффективность в сфере межличностного общения	33.41 (9.12)	34.00 (10.60)	1224.0; <i>p</i> = 0.808

Таким образом, респонденты кластера 1 в большей степени предпочитают использовать в общении аффилиативный и самоподдерживающий стили юмора — они легко и часто шутят, в общении стараются поддерживать положительные эмоции и настроение, что способствует развитию и укреплению межличностных отношений. В отличие от респондентов второго кластера, они чувствуют себя более компетентными в понимании и управлении своими эмоциями. Полученные данные позволяют заключить, что использование мягкого и доброжелательного юмора в профессиональной коммуникации связано с более выраженной способностью к пониманию и осознанию собственных эмоций в процессе общения, умением контролировать их внешние проявления и управлять своим состоянием, что подтверждается данными корреляционного анализа.

Выводы

Подводя итоги проведённого исследования, можно сделать следующие выводы.

1. Высокий общий уровень эмоционального интеллекта положительно связан с конструктивным стилем юмора (самоподдерживающий стиль) в профессиональном общении и отрицательно — с агрессивным юмором, что частично подтверждает первую гипотезу исследования.

2. Внутрличностный эмоциональный интеллект (осознание и понимание своих чувств и эмоций, а также управление ими) связан с использованием самоподдерживающего юмора в профессиональном общении и избеганием деструктивного юмора — агрессивного и самоуничижительного стилей.

3. Представители социономических видов труда не отличаются от других групп профессионалов по показателям эмоционального интеллекта и конструктивного юмора (аффилиативного и самоподдерживающего). Однако данные различия были получены для групп респондентов, различающихся по частоте участия в публичных выступлениях.

4. Профессионалы, которые по роду деятельности часто взаимодействуют с коллегами / клиентами и выступают публично, характеризуются более высокими показателями межличностного эмоционального интеллекта (управления эмоциями других), и используют самоподдерживающий юмор как инструмент саморегуляции своего состояния в напряжённых ситуациях профессионального общения. Это позволяет частично принять третью гипотезу исследования.

5. Респонденты со сниженными показателями деструктивного юмора (агрессивного и самоуничижительного) имеют более высокие показатели внутрличностного эмоционального интеллекта — осознания, понимания и управления своими эмоциями в процессе взаимодействия, по сравнению с респондентами, которые в равной степени используют все стили юмора.

Заключение

В целом полученные в результате результаты согласуются с тезисом о регулирующей функции самоподдерживающего юмора в напряжённых и стрессовых ситуациях, помогающей человеку ослаблять негативные эмоции и управлять своим состоянием (Абдуллаева, 2009; Блинникова, 2010; Иванова и др., 2013). Открытым остается вопрос о предпочтении (и разделении) конструктивных и деструктивных стилей юмора. Предположение о «балансе» проявлений юмора в здоровой личности, нарушение которого снижает его адаптивный характер (Martin, Ford, 2018), в данном исследовании, хотя и косвенно, не подтвердилось. Безусловно, агрес-

сивный и самоуничижительный юмор в организационном контексте может быть направлен на достижение позитивной цели (например, при ведении жестких переговоров или выстраивании «нужного» взаимодействия). Однако выявленные отрицательные взаимосвязи этих стилей юмора с внутриличностным эмоциональным интеллектом скорее свидетельствуют о недостатке навыков саморегуляции своего состояния в напряжённой ситуации. В пользу этого предположения также указывают полученные нами данные по респондентам со сниженными показателями общего ЭИ и межличностной самоэффективности.

Вполне очевидным кажется вывод о том, что практика профессионального общения и опыт публичных выступлений (вне зависимости от типа профессиональной деятельности) способствуют развитию эмоционального интеллекта. Тем не менее, полученные данные позволяют по-новому взглянуть на практику развития профессионально важных навыков и качеств в разных группах специалистов. Использование адаптивного потенциала юмора в программах развития социального (эмоционального) интеллекта, коммуникативных навыков и навыков управления состоянием в стрессовых ситуациях может оказаться эффективным.

Ограничения исследования

Проведённое нами исследование носило поисковый характер и, безусловно, имело ряд ограничений. Во-первых, необходимо отметить, что объём выборки для пилотажного исследования является достаточным, но всё-таки небольшим. Кроме того, среди респондентов — 73% женщин, что могло стать источником искажений, связанных с индивидуальными различиями респондентов (например, связанное с влиянием гендера на предпочтение определённого стиля юмора в процессе профессионального общения). Для устранения этого ограничения необходимо уравновесить выборку как по гендерному, так и по возрастному параметрам. Во-вторых, использование опросного метода (и данных самооценки) в качестве измерительного инструмента может приводить к систематической ошибке измерения в результатах. Тем не менее, измерение представлений о своём стиле юмора и эмоциональном интеллекте предоставляет косвенную, но важную информацию об особенностях юмора как способа саморегуляции состояния в напряженных ситуациях профессионального общения.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при поддержке гранта РФФИ № 19-013-00799.

Литература

- Абдуллаева, М. М. (2009). Возможности юмора как регулятора стресса. *Прикладная юридическая психология*, 4, 117–128.
- Блинникова, И. В. (2010). Восприятие и оценка юмористических текстов в условиях прерываний и повторений. В сб.: В. Соловьев, Р. Потапова, В. Поляков (ред.). *Обработка текста и когнитивные технологии* (310–325). Казань: Изд. КГУ.
- Бояринцева, А. В. (1995). *Мотивационно-когнитивные характеристики личности молодого предпринимателя*: Дисс. канд. психол. наук., М.
- Буенок, А. Г. (2012). Психологический анализ предпочитаемых стилей юмора в управленческой деятельности. *Сибирский психологический журнал*, 45, 60–64.
- Буенок, А. Г. (2013). Особенности профессионального здоровья менеджеров в зависимости от стилей юмора. *Ананьевские чтения — 2013: Психология в здравоохранении: Матер. науч. конф., 22–24 окт. 2013 г.* (420–421). СПб.

- Буенок, А. Г. (2014). *Юмор как фактор профессионального здоровья менеджеров*: Дисс. канд. психол. наук. СПб.
- Горбунов, С. А. (2015). Юмор как составная часть эмоционального интеллекта. *Мир науки: электрон. науч. журн.*, 3, URL: <http://mir-nauki.com/PDF/07PSMN315.pdf> (дата обращения 22.05.2018)
- Дедов, Н.П. (2000). *Диагностирующая и регулирующая роль юмора в экстремальных условиях*: Дисс. канд. психол. наук. М.
- Иванова, Е. М., Митина, О. В., Зайцева, А. С., Стефаненко, Е. А., Ениколопов, С. Н. (2013). Русскоязычная адаптация опросника стилей юмора Р. Мартина. *Теоретическая и экспериментальная психология*, 6(2), 71–85.
- Люсин, Д. В. (2006). Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн. *Психологическая диагностика*, 4, 3–22.
- Мартин, Р. (2009). *Психология юмора*. Пер. с англ. под ред. Л. В. Куликова. СПб.: Питер.
- Сергеев, А. А., Макарова, Л. С., Одинцова, Л. А. (2012). Исследование чувства юмора как элемента неформальной коммуникации. *Вестник Волгоградского государственного университета, Серия 11: Естественные науки*, 2(4), 73–77.
- Ульянова, Ю. И. (2011). Основные подходы к научному исследованию индивидуальных особенностей чувства юмора. *Вестник Военного университета*, 3, 21–25.
- Фрейд, З. (1995). *Художник и фантазирование*. М.: Республика.
- Abel, M. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor — International Journal of Humor Research*, 15 (4), 365–381.
- Bennett, M. (2003). The effect of mirthful laughter on stress and natural killer cell activity. *Alternative Therapies*, 9(2), 37–44.
- Breeze, L. (2004). Humor in the Workplace: Anecdotal Evidence Suggests Connection to Employee Performance. *Perspectives in Business*. St Edwards University.
- Ghayas, S. (2013). Sense of humor as predictor of creativity level in University undergraduates. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(2), 49–61.
- Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living buoyantly*. New York: Kluwer Academic.
- Long, D. L., Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, 11, 35–60.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018–1034.
- Martin, R. A., Ford, T. (2018). *The psychology of humor: An integrative approach* (2nd Edition). London: Academic Press.
- Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., Dance, K. A. (1993). Humor, coping with stress, self-concept, and psychological well-being. *Humor: International Journal of Humor Research*, 6, 89–104.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48–75.
- Sala, F. (2003). Laughing All the Way to the Bank. *Harvard Business Review*, URL: <https://hbr.org/2003/09/laughing-all-the-way-to-the-bank> (дата обращения 22.05.2018).
- Scheel, T., Gockel, C. (2017). *Humor at Work in Teams, Leadership, Negotiations, Learning and Health*. Berlin: Springer.
- Vartebedian, R. (1993). Humor in the Workplace: A Communication Challenge. *Speech Communication Association*, URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED363898.pdf> (дата обращения 22.05.2018).
- Wijewardena, N., EJ Härtel, C., Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70 (11), 1316–1341.

- Wilkins, J. (2009). Humor Theories and the Physiological Benefits of Laughter. *Holistic Nursing Practice*, 23(6), 349–354.
- Yip, J. A., Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40, 1202–1208.

Поступила 31.07.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The Relationship between Emotional Intelligence and Types of Humor in Business Communication

Alla USTINOVA

Anastasia KACHINA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The article presents pilot research results regarding emotional intelligence and humor style relationship in business communication. *Method.* Study sample comprised of 101 participants, 27 men and 74 women. We used R. Martin Humor Styles Questionnaire (Russian version; Ivanova et al., 2013), Emotional Intelligence Questionnaire (Lyusin, 2006) and M. Sherer and J. Maddux' Social Self-efficacy Scale (Russian version by Boyarinceva, 1995). Supplementary, self-assessment of business communication' and public speaking' frequency at work data were assembled. Spearman's ρ -criteria, cluster analysis (k -means) and Mann — Whitney U -criteria were used in data analysis. *Findings.* Intrapersonal EI positively correlates with self-enhancing humor ($\rho = 0,365, p \leq 0,01$) and negatively with aggressive ($\rho = -0,355, p \leq 0,01$) and self-defeating humor ($\rho = -0,286, p \leq 0,05$). It was shown that the respondents who often interact with colleagues / clients and speak publicly at work had significantly higher rates of interpersonal EI and self-supporting humor compared with those who had little contacts at work. In addition, clustered by humor style data revealed significant differences in intrapersonal EI ($U = 839,0, p < 0,004$) amongst respondents with reduced rates of destructive humor next to those who use all humor styles equally. *Value of results.* Research results correspond to previous studies on the regulatory function of self-enhancing humor in stressful situations. That affords us to outline stress-management programs using constructive humor as self-regulation technic in business communication.

Keywords: humor styles, emotional intelligence, interpersonal self-efficacy, business communication.

References

- Abdullaeva, M. M. (2009). Vozmozhnosti yumora kak regulatora stressa [Possibilities of humor as a stress regulator]. *Prikladnaya yuridicheskaya psihologiya*, 4, 117–128.
- Abel, M. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor: International Journal of Humor Research*, 15(4), 365–381.
- Bennett, M. (2003). The Effect of Mirthful Laughter on Stress and Natural Killer Cell Activity. *Alternative Therapies*, 9(2), 37–44.
- Blinnikova, I.V. (2010). Vospriyatie i ocenka yumoristicheskikh tekstov v usloviyakh preryvaniy i povtoreniy [Perception and evaluation of humorous texts in terms of interruptions and repetitions]. In V. Solov'ev, R. Potapova, V. Poljakov (Eds.). *Obrabotka teksta i kognitivnye tehnologii* (310–325). KGU Kazan'.
- Boyarinceva, A.V. (1995). *Motivacionno-kognitivnye harakteristiki lichnosti molodogo predprinimatel'ya* [Motivational-cognitive characteristics of a young entrepreneur's personality] (Unpublished Candidate of Psychology dissertation). M.

- Breeze, L. (2004). Humor in the Workplace: Anecdotal Evidence Suggests Connection to Employee Performance. *Perspectives in Business*. St Edwards University.
- Buyenok, A. G. (2012). Psikhologicheskii analiz predpochitayemykh stiley yumora v upravlencheskoy deyatel'nosti [Psychological analysis of preferred styles of humor in management activities]. *Sibirskiy psikhologicheskii zhurnal*, 45, 60–64.
- Buyenok, A. G. (2013). Osobennosti professional'nogo zdorov'ya menedzherov v zavisimosti ot stiley yumora [Features of professional health managers depending on the style of humor]. *Anan'yevskiy chteniya — 2013: Psikhologiya v zdravookhraneni: Mater. nauch. konf., 22–24 okt. 2013 g.* (420–421). SPb.
- Buyenok, A. G. (2014). *Yumor kak faktor professional'nogo zdorov'ya menedzherov* [Humor as a factor in the professional health of managers]: Diss. kand. psikh. nauk. SPb.
- Dedov, N. P. (2000). *Diagnostiruyushchaya i reguliruyushchaya rol' yumora v ekstremal'nykh usloviyakh* [Diagnosing and regulating role of humor in extreme conditions]: Diss. kand. psikh. nauk. M.
- Freud, Z. (1995). *Hudozhnik i fantazirovanie* [Artist and fantasy]. M.: Respublika.
- Ghayas, S. (2013). Sense of humor as predictor of creativity level in University undergraduates. *Journal of Behavioural Sciences*, 23(2), 49–61.
- Gorbunov, S. A. (2015). Yumor kak sostavnaya chast' emocional'nogo intellekta [Humor as part of emotional intelligence]. *Mir nauki. elektron. nauch. zhurn.*, 3. Retrieved from <http://mir-nauki.com>
- Ivanova, E. M., Mitina, O. V., Zayceva, A. S., Stefanenko, E. A., Enikolopov, S. N. (2013). Russkoyazychnaya adaptatsiya oprosnika stiley yumora R. Martina [Russian-language adaptation of the R. Martin's humor style questionnaire]. *Teoreticheskaya i eksperimental'naya psikhologiya*, 6(2), 71–85.
- Lefcourt, H. M. (2001). *Humor: The psychology of living buoyantly*. New York: Kluwer Academic.
- Long, D. L., Graesser, A. C. (1988). Wit and humor in discourse processing. *Discourse Processes*, 11, 35–60.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schutz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1018–1034.
- Lyusin, D. V. (2006). Novaya metodika dlya izmereniya emocional'nogo intellekta: oprosnik EmIn [The new method for measuring emotional intelligence: EmIn questionnaire]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 4, 3–22.
- Martin, R. (2009). *Psikhologiya yumora* [Psychology of humor]. Spb.: Piter.
- Martin, R. A., Ford, T. (2018). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach (2nd Edition)*. London: Academic Press.
- Martin, R. A., Kuiper, N. A., Olinger, L. J., Dance, K. A. (1993). Humor, coping with stress, self-concept, and psychological well-being. *Humor: International Journal of Humor Research*, 6, 89–104.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the humor styles questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37, 48–75.
- Sala, F. (2003). Laughing All the Way to the Bank. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/09/>
- Scheel, T., Gockel, C. (2017). *Humor at Work in Teams, Leadership, Negotiations, Learning and Health*. Berlin: Springer.
- Sergeev, A. A., Makarova, L. S., Odincova, L. A. (2012). Issledovanie chuvstva yumora kak elementa neformal'noy kommunikatsii [Study of a sense of humor as an element of informal communication]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta, Seriya 11: Estestvennye nauki*, 2(4).
- Ul'yanova, Ju. I. (2011). Osnovnye podhody k nauchnomu issledovaniyu individual'nykh osobennostey chuvstva yumora [Main approaches to the scientific study of the individual characteristics of a sense of humor]. *Vestnik Voennogo universiteta*, 3, 21–25.
- Vartebedian, R. (1993). *Humor in the Workplace: A Communication Challenge*. Speech Communication Association. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED363898.pdf>

- Wijewardena, N., EJ Härtel, C., Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions: An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316–1341.
- Wilkins, J. (2009). Humor Theories and the Physiological Benefits of Laughter. *Holistic Nursing Practice*, 23(6).
- Yip, J. A., Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40, 1202–1208.

Received 31.07.2019



Альтернатива «розовым очкам»: оптимизация условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях

БОРДУНОС Александра Константиновна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Цель исследования — выявить рамочные подходы к оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях. **Методология.** Исследование обращается к эффекту фрейминга и алгоритмам Q-методологии, а именно: Q-конкурс, Q-выборка, Q-сортировка и Q-факторный анализ. Q-конкурс. Общая совокупность мнений об исследуемом феномене называется Q-конкурс. Для этого проводился комплексный содержательный анализ литературы. Из всей выявленной совокупности мнений была составлена репрезентативная выборка инициатив (Q-выборка). **Результаты.** В результате анализа удалось выявить три основные причины ложноположительной оценки условий труда для сотрудников, совмещающих работу с уходом за детьми: окончание монополизма государства в нормировании гендерного порядка, международное признание отсутствия явного гендерного разрыва в компаниях, а также избегание гендерно-окрашенных проблем входящих в повестку западного феминизма, что привело к возникновению фрейма «розовых очков». В статье описан первый этап исследования, в результате которого удалось выявить три рамочных подхода, альтернативных «розовым очкам», определить границы их пригодности, подобрать иллюстративные примеры инициатив, соответствующие выявленным рамкам и удовлетворяющие потребности отечественных компаний. Выявленная несвобода выбора позволяет взглянуть на представленные референтные фреймы не как на взаимоисключающие альтернативы «розовым очкам», а как на пошаговую программу улучшений: фрейм «красные очки»; фрейм «зеленые очки» и фрейм «синие очки». Таким образом, исследование предложило ответы на ключевые вопросы оптимизации условий труда для выделенной маргинальной группы персонала: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; каковы условия легитимизации инициатив. **Ценность результатов.** Теоретические результаты могут быть интересны исследователям гендерных различий, включённости и разнообразия категорий персонала, социальной идентичности, стратегического управления персоналом. Результаты также адресованы руководителям организаций, для которых актуальна политика по работе с разнообразными категориями персонала. **Оригинальность исследования** заключается в интерпретации гендерных исследований с позиций менеджмента и психологической теории идентичности.

Ключевые слова: Q-методология; дискурс-анализ; отцовство; материнство; забота о детях; система организации труда; гендерное равноправие.

Введение

В России проблема оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях, относится к деликатным темам, о которых не принято говорить открыто. Одна из причин такого отношения — её гендерная окрашенность на фоне ценности меритократии¹. Долгое время понятие «забота» выступало категорией анализа материнства, в частности, как одна из причин гендерного распределения труда (Чернова, 2011). Однако проблема оптимизации может оказаться актуальной для более широкой категории персонала: матерей, отцов, бабушек, дедушек, других родственников, опекунов и попечителей, которые проявляют повышенную вовлечённость в уход и заботу о детях до 14 лет (Исупова, 2015).

Деликатность вопроса подтверждается фактом отклонения Госдумой в 2018 г. законопроекта № 284965-3 «О государственных гарантиях равных прав и свобод и равных возможностей мужчин и женщин в Российской Федерации». Среди различных причин отклонения называют отсутствие консенсуса в обществе относительно перечисленных вопросов (Алексеева, 2018). Одновременно с этим, Госдума инициировала тендер по изучению западного опыта применения «антидискриминационных мер в отношении женщин в сфере труда, социального обеспечения, образования, культуры и здравоохранения, а также меры, направленные против насилия и сексуальной эксплуатации женщин» (РИА Новости, 2018).

Неоплачиваемая домашняя непосредственная забота о детях требует выполнения определённых циклических действий, которые влекут расходование материальных, физических, интеллектуальных и эмоциональных ресурсов заботящегося (Здравомыслова, Темкина, 2015). Поэтому возникновение такой заботы может изменить эффективность такого сотрудника как в худшую, так и в лучшую сторону (Muster, Ulf, 2011). Изменение в худшую сторону объясняется ограниченностью ресурсов сотрудника и компенсаторностью ролей. Распределение ресурсов зависит от взаимоотношения трудовых и социальных ролей, которое определяется субъективной ценностью каждой из них: при повышении ценности одной роли, ценность другой снижается. Изменение в лучшую сторону связывают с синергией ролей: каждая роль вносит вклад в накопление ресурсов.

Роль организации в адаптации сотрудников выделенной группы ограничена тем, что работодатель не может повлиять на поведение сотрудников напрямую (Alveson, Willmott, 2002). Поэтому роль организаций сводится к нормативному контролю, который отражается на формировании идентичности сотрудников (*identity work*) (Alveson, Willmott, 2002): смысловой интерпретации ролей и определении ценности каждой из них. Например, работодатель может выявить ценности и стереотипы в организационной культуре, а также барьеры в организационном управлении, которые ухудшают условия труда для данной категории персонала (например, «наказание за материнство / отцовство»). Организации могут облегчить выполнение социальных ролей сотрудниками, улучшить привлекательность трудовых ролей; могут способствовать деконструкции «брони, освобождающей от заботы» с других родственников, помимо матерей (Tronto, 2013, цит. по: Здравомыслова, Темкина, 2015), при условии их трудоустройства в данной компании.

Уточнения требуют два вопроса. Какие индивидуальные потребности есть у данной категории персонала, и какие инициативы помогут их удовлетворить? Какие цели ставит

1 **Меритократия** (от лат. *meritus* — достойный — и греч. *kratos* — власть), буквально — власть наиболее одарённых, тем самым, самых достойных для продвижения. Концепция, согласно которой в ходе эволюции в обществе утвердился принцип выдвижения на руководящие посты наиболее способных людей, отбираемых из всех социальных слоёв. Термин введён английским социологом М. Янгом в книге «Возвышение меритократии: 1870 — 2033» (1958). *Прим. ред.*

работодатель перед программой оптимизации условий труда для сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях? Однако деликатность вопроса существенно затрудняет анализ проблемы, а также ограничивает возможности работодателя изменять условия труда соответствующим образом. Преодолеть деликатность темы и повысить нашу осведомлённость в этой области можно, обратившись к эффекту фрейминга² (Goffman, 1974; Cornelissen and Werner, 2014; Янчук, 2010).

В данной статье мы обращаемся к трём формам фреймов, выделяя индивидуальные, стратегические и референтные фреймы. Индивидуальный фрейм (*cognitive frame*) — это стихийно сложившийся субъективный набор установок и предубеждений в отношении окружающей действительности, шаблон для оценивания определённым человеком реальности, интерпретации событий и явлений в заданном культурном контексте (Казаков, 2014). Стратегический фрейм учитывает индивидуальные фреймы аудитории, но дополнительно содержит манипулятивный аспект (Nadkarni, Narayanan, 2007). Референтный фрейм (*frame of reference*) — легитимная идеализированная система норм и установок, которая вдохновляет индивидуальные и стратегические фреймы (Бордунос, Кошелева, 2016).

Фреймы ускоряют интерпретацию воспринимаемой информации, но могут приводить к ложным выводам из-за упущения из вида важных деталей, акцентирования внимания на несущественных фактах, их некорректного обобщения (Ellemers, 2018). Например, существует убеждение о состоявшейся гендерной революции в сфере занятости: относительное количество трудоустроенных женщин в традиционно мужских профессиях увеличилось, а традиционно женские качества и сферы занятости получили большее признание (Здравомыслова, Темкина, 2015). Однако данное убеждение подобно взгляду на вопрос «сквозь розовые очки». Альтернативное мнение указывает на «блокированную гендерную революцию» (Ashwin, Isupova, 2018; England, 2010; Чернова, 2011) и вскрывает новые проблемы. Например, в России в 2016 году 49% мужчин и 53% женщин признавали, что у мужчин карьерные возможности лучше, однако 40% мужчин и 21% женщин не считали это проблемой (Левинсон, Борусяк, 2016). Женщины среди причин такого мнения указывали на то, что не хотят бороться за права, а стремятся достичь своих целей, используя те качества, которыми их наделила природа (Левинсон, Борусяк, 2016).

Такое отрицание проблемы неравенства свойственно и для других стран. Например, в исследовании влияния материнства на отсутствие карьерного роста в организациях Кипра (Socratous et al., 2016) респонденты обоих полов утверждали, что у руководства компании нет гендерных предубеждений. Сотрудники женского пола сами реже соглашались на повышение по должности, уклоняясь от возрастающей трудовой нагрузки и ожидаемой необходимости работать сверхурочно. Исследователи традиционно ссылаются на две ключевые причины «блокированной гендерной революции»: устойчивость восприятия маскулинности и сопутствующая непопулярность феномена «нового ответственного» отцовства, а также нормативное представление о «правильном» уходе за детьми (Чернова, 2011). Однако работодателю сложно корректировать устойчивые убеждения общества. Поэтому, с организационной точки зрения, более весома третья причина — меритократия. Убеждённость в том, что распределение организационных благ должно осуществляться в соответствии с заслугами и производимым впечатлением, приводит к эффекту «хрустальной туфельки Золушки» (Ashcraft, 2013).

2 Эффект фрейминга (*framing effect*, от англ. *frame* — рамка, обрамление) — когнитивное искажение, при котором форма подачи информации влияет на её восприятие человеком. Роль эффекта фрейминга в процессе принятия решений была изучена А. Тверски и Д. Канеманом (1981). Последнее время активно используется в торговле (реклама) и политике (пропаганда), что повлекло за собой появление в литературе модных, но содержательно пустых словосочетаний типа «методы фрейминга» и даже «теория фрейминга». Строго говоря, теорией здесь является лишь «анализ фреймов» (*frame analysis*) И. Гоффмана (Goffman, 1974); см. также работы Г. С. Батыгина (Батыгин, 2001). *Прим. ред.*

Эффект подразумевает, что характеристики, предписываемые «идеальному кандидату», хоть и воспринимаются как объективные, на самом деле дискурсивны и субъективны (Kumga, 2017). Они могут исключать возможность рассмотрения кандидатов, заботящихся о детях, на некоторые позиции или преуменьшать их заслуги при распределении других благ.

Цель настоящего исследования — предложить альтернативу референтному фрейму «розовых очков», основанному на меритократии, выявив варианты рефрейминга и определив границы контекстуальной пригодности выявленных альтернатив. Таким образом, у исследования три задачи: 1) выявить причины распространения фрейма «розовых очков» в России; 2) проанализировать альтернативные индивидуальные и стратегические фреймы, пригодные для отечественного контекста, и 3) подобрать примеры их воплощения.

Дизайн исследования

Теоретические рамки исследования

Оптимизация условий труда часто рассматривается в противопоставлении или в дополнении к управлению разнообразием персонала. Л. Шор, Дж. Кливленд и Д. Санчез предлагают следующие критерии разграничения. Управление разнообразием основано на позитивной дискриминации, например, квотировании рабочих мест для представителей уязвимых социальных категорий. В этом случае выгоды от разнообразия носят нормативный характер и могут нивелироваться увеличением конфликтов, повышением текучести кадров, снижением сплочённости коллектива, падением производительности труда и мотивации (Shore, Cleveland, Sanchez, 2018). В частности, исследователи выделяют четыре причины, почему, вопреки сложившимся ожиданиям, такой инструмент управления разнообразием, как квотирование гендерного состава совета директоров может ухудшить результаты компании. Во-первых, разнообразие без оптимизации условий труда ухудшает групповую динамику в следствие упомянутых выше причин. Во-вторых, искусственное изменение состава совета директоров в результате внешнего давления может вызвать больше внутренних конфликтов, нежели при назначении кандидатов женского пола вследствие их деловых навыков как лучших кандидатов среди рассмотренных коллег. В-третьих, представители женского пола чаще отказываются от рискованных операций, что приводит к снижению прибыли. В-четвертых, рынок чаще негативно реагирует на назначение женщин, чем на выдвижение мужчин в совет директоров. В итоге, кандидатам женского пола приходится сталкиваться с дополнительными вызовами, которые не актуальны для мужчин (Cabrera-Fernández, Martínez-Jiménez, Hernández-Ortiz, 2016).

В отличие от управления разнообразием, оптимизация условий труда носит системный характер и ставит задачу не подчеркнуть, а сгладить воспринимаемое разнообразие сотрудников, ограничивающее их доступ к распределению значимых ресурсов. Выделяют оптимизацию условий труда для маргинальных групп персонала на уровне коллектива (*work group inclusion*), линейного руководства (*leader inclusion*), организации (*perceived organizational inclusion*) и организационных практик (*organizational practices inclusion*), а также на уровне организационного климата (*inclusion climate*). С точки зрения работодателя, это означает, что изменения можно проводить, не только провозглашая громкие лозунги, но и повседневно — на индивидуальном уровне, через линейного руководителя — или на уровне всей организации (Shore et al., 2018).

Определение границ референтных фреймов

Легитимность. Определение границ референтных фреймов связано с легитимностью инициатив по оптимизации условий труда. Легитимность (приемлемость) — субъективная форма оценки инициатив: их понятность, предсказуемость, одобрение в рамках существующего контекста (Suchman, 1995). Определив границы, можно будет установить для каждого референтного фрейма ответы на базовые вопросы: для чего и каким образом адаптировать рабочие места сотрудников, совмещающих работу с неоплачиваемой домашней непосредственной заботой о детях?

Ролевая самоидентификация. Исследование анализирует мнение сотрудников — какие потребности и барьеры у этой категории персонала; и мнение работодателя — какие интересы поддерживает организация, уделяя дополнительное внимание адаптации. Мнение работодателя интерпретируется с позиции организации труда. Осмысление мнения сотрудника производится на индивидуальном уровне с позиции идентичности, на организационном — с позиции социальной идентичности. Я. Стетс и Дж. Бурке демонстрируют в своей работе, что теория социальной идентичности не противоречит, а дополняет понимание ключевых аспектов теории личностной идентичности, изучаемой в рамках социальной психологии. Например, формирование идентичности с позиции психологических наук зависит от ролевой самоидентификации, а с позиции социологических наук — от групповой самокатегоризации. Оба подхода признают фактор упрощённого понимания мира (Stets and Burke, 2000). Такое стереотипное восприятие сотрудника или коллеги помогает прогнозировать, как поведёт себя сотрудник в непривычной для него ситуации, а также позволяет предположить, чем отличается одна группа людей от другой. Однако подобное упрощение мешает корректной оценке человеческих ресурсов, выявлению определяющих характеристик оцениваемого сотрудника (Ellemers, 2018) и является источником многих барьеров. Наше исследование обращается к ролям, принимая за основу психологический подход.

Роли на работе. К. Уолш и Дж. Гордон предположили, что самокатегоризация сотрудников, связанная с профессией и компанией, формирует ролевую самоидентификацию сотрудников, оказывая влияние на их поведение на работе. Сотрудники отдают предпочтение таким ролям, которые помогают им сохранять баланс между выраженной индивидуальностью и групповой принадлежностью (Walsh, Gordon, 2008). Исходя из приоритетности ролей, связанных с профессией, компанией и деятельностью за рамками организации, сотрудники могут относиться к работе как к труду, карьере или призванию (Walsh and Gordon, 2008). Этот выбор безусловно оказывает влияние на легитимность инициатив по оптимизации условий труда.

Роли в социуме. Содержание ролей, с которыми идентифицируют себя сотрудники, отражает как внешние нормирующие факторы, так и внутренние организационные убеждения. Например, исследования социального конструирования гендера выявили, что даже такой устойчивый признак, как пол, не приписывает статус. «Мужественность и женственность, мужское и женское различаются в разных контекстах, наполнены различным содержанием опыта и смыслами» (Здравомыслова и Темкина, 2015, с. 235). Гендер конструируется (*doing gender*).

В советское время монополистом в области конструирования гендера было государство (Здравомыслова и Темкина, 2003). В современное время гендер часто конструируется условиями труда (Kelan, 2010). Например, обязательства по уходу за детьми относят к женским ролям, создавая необходимость сотрудникам женского пола «впутываться» (*lean in*) в неудобные условия труда, а сотрудникам мужского пола — «выпутываться» (*lean out*) из них (Gutsell, Remedios, 2016). Роль условий труда в осмыслении ролей значит, что работо-

датель может изменить эти условия, чтобы разрушить деструктивные ролевые стереотипы (Kelan, 2010).

Дискурсивность взгляда организаций на содержание ролей, связанных с заботой о детях, иллюстрирует в своей работе М. Уилкс. Автор выделяет три набора неосознаваемых предубеждений организаторов программ поддержки в отношении потребностей матерей. Ключевое предубеждение организаций Южной Кореи состоит в том, что матерей нужно обучать непосредственной заботе о детях. Традиционный скандинавский подход подразумевает активную жизненную позицию в связи с принятием обязательств по уходу за детьми, включая интерес к политическому лобби. Подход поддержки организациями из США подразумевает, что забота о детях активизирует предпринимательскую жилку (Wilks, 2019). Выявление действительных потребностей рассматриваемой маргинальной группы работающих матерей повышает легитимность обсуждаемых инициатив.

Как и зачем менять условия труда? Механизм, который используется работодателем для влияния на поведение сотрудников, опосредованного их самоидентичностью, в достаточной мере изучен и описан (Alvesson, Willmott, 2002). Д. Томас и Р. Илай (Thomas, Ely, 2001) адаптировали этот механизм к управлению разнообразием, предложив три базовых сценария, применимых на организационном уровне анализа: дискриминация и справедливость; обучение и эффективность; доступ и легитимность. Однако механизм оптимизации условий труда для сотрудников, которые совмещают работу с заботой о детях, изучен не в полной мере. Основная причина новизны подхода — наметившаяся тенденция деконструкции гендера в этом вопросе, например, за счёт расширения состава выбранной маргинальной группы: учитываются не только матери, но и отцы, бабушки, дедушки, опекуны, попечители и другие сотрудники с повышенными обязательствами заботы о детях.

На первый взгляд основная часть убеждений в отношении ролей лежит за рамками организационного контроля, будучи неотъемлемой частью культуры. Например, конструирование гендера связывают с традиционными (патриархальными), смешанными или эгалитарными взглядами в том числе и на родительскую заботу (Scarborough, Sin, Risman, 2019). Только последний вариант позволяет полноценно оптимизировать условия труда для рассматриваемой категории персонала. С. Ашвин и О. Исупова (Ashwin, Isupova, 2018) в своей работе проиллюстрировали наличие в современном отечественном обществе всех трёх вариантов, предположив, что ключ к различению — способность и готовность мужчин разделить бремя домашних обязательств. Альтернативное мнение указывает на иной ключ — готовность женщин разделить домашние обязательства: для многих женщин домашние хлопоты — источник власти и контроля, который поддерживает высокую самооценку, особенно в случае недовольства ролями, связанными с работой (Gaunt, Pinho, 2018). Оба ключа к устранению деструктивных стереотипов позволяют предположить возможность работодателя повлиять и на эти факторы, облегчив адаптацию сотрудников к изменениям.

Наше исследование анализирует только те инициативы по оптимизации условий труда, которые применимы в рамках стратегического управления человеческими ресурсами, перенимая практическую инструментальность подходов к управлению разнообразием. Исследование интерпретирует устоявшиеся системы организации труда как сценарии, идеализированные образцы для подражания, составляющие основу для референтных фреймов. Д. Лепак и С. Снелл описали основные принципы различения известных систем организации труда (Lepak, Snell, 1999). Ранее мы адаптировали выделенные системы к специфике социального конструкционизма, а также уточнили их актуальность для российского контекста и соотнесли каждую систему организации труда с определённым показателем организационного здоровья, которые они помогают поддержать (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018),

а именно: высокая результативность, внутренняя согласованность или инновационность (Trong Tuan, 2013).

Таблица 1. Рамки легитимности инициатив для оптимизации условий труда

Фокус внимания	Предварительные условия согласованности референтных фреймов		
	Основанная на производительности труда	Основанная на приверженности персонала	Основанная на вовлечённости сотрудников
Система организации труда	Основанная на производительности труда	Основанная на приверженности персонала	Основанная на вовлечённости сотрудников
Организационное здоровье	Высокая результативность	Внутренняя согласованность	Инновационность
Рольевая идентичность	Работа как труд	Работа как карьера	Работа как призвание
	Забота о детях — это уход и присмотр	Забота о детях — это активная позиция	Забота о детях — это импульс к предпринимательской жилке
Сценарий управления разнообразием	Дискриминация и справедливость	Обучение и эффективность	Доступ и легитимность

Такое допущение о согласованности программ оптимизации условий труда для маргинальных групп с принятой в организации системой организации труда предполагает их общность целей: повысить производительность, приверженность или вовлечённость персонала. Совмещение разных систем организации труда расширяет количество легитимных инициатив для оптимизации. В каждом из рассмотренных сценариев удалось выделить и сопоставить базовые ценности и установки, объединив выводы в виде границ референтных стандартов (Таблица 1). Результаты определения границ референтных стандартов позволяют получить предварительные ответы на два ключевых вопроса исследования.

1. *Зачем уделять внимание оптимизации условий труда?* Для повышения производительности труда, приверженности или вовлечённости сотрудников, чтобы, соответственно, улучшить результативность компании, внутреннюю согласованность или инновационность.

2. *Каким образом оптимизировать условия труда?* Согласовать инициативы с принятой системой организации труда и соответствующим сценарием управления разнообразием. Нацелить инициативы на преодоление мешающих достижению поставленных целей базовых предубеждений, стереотипов в отношении сотрудника из маргинальной группы, а также на переосмысление содержания выполняемых ими ролей.

Однако полученные результаты представляют собой предварительные итоги, иллюстрируя принятые автором ограничения в исследовании. Дальнейший анализ уточняет их пригодность для выбранного контекста, дополняя существенными деталями.

Методология исследования

Дискурс-анализ

Фоновые убеждения изучает дискурс-анализ. Он позволяет выявить различия между референтными фреймами на уровне лексики и на уровне институтов: внешних (контекстуальных) и внутренних (стратегических, организационных, индивидуальных) «правил игры» организаций (Alvesson, Skoldberg, 2017). Например, на уровне лексики, можно изменить название должности, отдела, в котором работает сотрудник, или отдела по работе с персоналом, формулировку ценностей, компетенций, названия корпоративных мероприятий и так далее. Если проанализировать годовые отчёты ведущих банков в России, то можно обнаружить лексические различия, обусловленные приоритетом референтного фрейма. Компании, которые ориентировались на производительность труда, чаще обращались к сотрудникам «кадры», считая сотрудников одним из источников рисков. Банки, которые стремились к

приверженности персонала, чаще использовали слово «персонал», подчёркивали ключевую роль сотрудников в конкурентном преимуществе банка. Организации, которые были нацелены на вовлечённость сотрудников, чаще использовали слова «команда», «партнёры», подчёркивая неотъемлемость сотрудников от всей системы (Bordunos, Kosheleva 2019).

Применительно к целям нашего исследования, дискурс-анализ помогает выявить текущие деструктивные фоновые убеждения и способы их корректировки. Эпистемологические рамки заданы социальным конструкционизмом, онтологические — постмодернизмом. Ключевые отличия этих рамок от позитивистского или нормативного подхода следующие: 1) главный признак успеха найденного решения — не эффективность, а пригодность; 2) полученные результаты пригодны только для исследуемого контекста и респондентов, участвовавших в опросе (Улановский, 2009).

Q-методология

Среди наиболее пригодных методов анализа выгодно выделяется Q-методология, которая легла в основу нашего исследования. С помощью этого метода можно адаптировать результаты, полученные в рамках текущего исследования, для другого контекста и других респондентов. Q-методология анализирует феномен с точки зрения субъекта (Stephenson, 1953; Brown, 1980; Watts and Stenner, 2012; McKeown and Thomas, 2013). Данный подход позволяет выявить важные и подлинные точки зрения, но не указывает на степень их распространённости (Романов, 2014). Q-методология помогает определить группы людей с одинаковыми взглядами и выделить субъективные причины, которые обусловили проявленную общность мнений. Такой результат более ценен для компаний, так как позволяет сосредоточиться на самых легитимных для сложившегося контекста инициативах.

Q-методология особенно активно применяется в исследованиях академических (Bryant et al., 2017) и медицинских учреждений (AkhtarDanesh, Baumann, Cordingley, 2008; Thompson, Baker, 2008; Paige, Morin, 2016) или применительно к одной компании, или одной категории персонала. Новшество данного исследования — применение метода для более обобщённого контекста. Это стало возможным благодаря обращению к латентным референтным фреймам (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018), предварительные рамки которых описаны в Таблице 1. Q-методология предполагает четыре шага: Q-конкурс, Q-выборка, Q-сортировка и Q-факторный анализ.

Q-конкурс

Общая совокупность мнений об исследуемом феномене называется Q-конкурс. Комплексный содержательный анализ литературы позволяет выявить наиболее полный набор мнений. В Таблице 2 указаны источники информации для Q-конкурса. Они отражают разный стиль и повестку западных и отечественных организаций. Для анализа использовались все статьи, опубликованные в данных источниках в период 01.2017 — 04.2019. Учитывались все мнения относительно границ референтных стандартов и базовых вопросов: для чего и каким образом оптимизировать рабочие места сотрудников, совмещающих работу с неоплачиваемой домашней непосредственной заботой о детях? Чтобы убедиться в комплексности содержательного анализа литературы, в рамках исследования также проводился дополнительный поиск статей в научных журналах, реферируемых базой данных Scopus, в названии которых использовались следующие ключевые слова: *“inclusion”* (включение), *“childcare”* (забота о детях), *“motherhood”* (материнство), *“fatherhood”* (отцовство), *“parenting”* (воспитание).

Помимо выявления совокупности мнений, на данном шаге также решалась задача уточнения специфики контекста. Для оптимизации выявленных инициатив и рамок их легитимности для отечественного контекста анализировались гендерно-ориентированные

публикации в период январь 2017 г. — апрель 2019 г.: 1) в российских деловых изданиях: «Секрет», «Эксперт», «Коммерсант», «Ведомости», «Пионер»; 2) в российских общественных изданиях: Wonderzine.ru, «Кода» (Codaru.com), «Медуза» (Meduza.io), «Сноб» (Snob.ru), «Собака» (Sobaka.ru), Marie Claire. Наблюдения дополнялись публикациями общественных активистов, поддерживающих отечественную медиа-повестку о феминизме: А. Каримова, А. Красильникова, А. Полетаева, А. Федорова, А. Данилов, Б. Раппопорт, Д. Гаврилова, З. Маршенкулова, Л. Лазерсон, Н. Водвуд. Помимо этого, учитывалась позиция отечественных исследователей гендерных и родительских отношений: И. В. Костериной, Е. А. Здравомысловой, А. А. Тёмкиной, Е. Ю. Рождественской, О. Г. Исуповой, И. Н. Тартаковской, Т. А. Клименковой, О. Г. Липовской. Дополнительно анализировались видеоматериалы на социальных интернет-каналах ориентированных на современных родителей: «Selfamama», «Tutta TV», «Лазарева», «Мать года», «Нет, это нормально», а также общественный канал «А поговорить?». Выбор источников по указанным шести группам ресурсов определялся широтой охвата аудитории и количеством публикаций, связанных с вопросами данного исследования.

Таблица 2: Источники для комплексного содержательного анализа

Категория	Источник
Высокорейтинговые академические журналы по версии ABS (Chartered Association of Business Schools), активно публикующие статьи по выбранной теме	Annual Review of Psychology Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Feminist Economics Gender and Society Gender in Management: An International Journal Gender, Work and Organization International Journal of Gender and Entrepreneurship Journal of Applied Psychology Mindfulness Personality and Social Psychology Bulletin Sex Roles Social Inclusion Work, Employment and Society
Альтернативные академические источники- агрегаторы*	Frontiers Journals genderedinnovations.stanford.edu HRM digest koensforskning.soc.ku.dk
Тематические книги из серии Non-fiction	The Mommy Brain: How Motherhood Makes Us Smarter (Ellison, 2005; 2017) The Oxford Handbook of Gender in Organizations (Kumra et al., 2014)

Q-выборка

Из всей выявленной совокупности мнений (Q-конкурс) была составлена репрезентативная выборка инициатив — Q-выборка. Традиционно к ней предъявляются следующие требования: использовать простые для понимания формулировки; избегать двойных отрицаний; исключать упоминание в одном предложении двух и более утверждений, мнений или предложений на случай, если респонденты будут согласны только с одним из них; по возможности сохранять эмоциональный окрас; избегать смысловых и грамматических ловушек; пытаться сгладить нелогичность фраз, максимально сохраняя их формулировки в изначальном виде (Page, 2013). Дополнительный критерий обусловлен целью данного исследования — формулировки должны быть понятны в рамках контекста, например, малоизвестные концепции заменялись на альтернативные близкие по смыслу варианты, или дополнялись примерами и разъяснениями.

Для уточнения репрезентативности выборки задавались два упомянутых выше критерия. Во-первых, оптимизацию условий труда можно проводить на индивидуальном уровне, опосредовано через линейного руководителя или на уровне всей организации. Во-вторых, все инициативы должны быть согласованы с текущей системой организации труда, различая системы: нацеленную на производительность труда, на приверженность персонала и на вовлечённость.

Наиболее часто используемая модель, описывающая схему действенности систем организации труда — модель АМО. Модель подразумевает, что все инициативы могут быть сгруппированы по трём направлениям оказываемого воздействия — способности и компетенции сотрудников (*ability*), их мотивацию (*motivation*), благоприятные обстоятельства для проявления ожидаемого уровня производительности, приверженности или вовлечённости (*opportunity*) (Marin-Garcia and Tomas, 2016). Заданные критерии формируют матрицу 3х3, подразумевая по девять максимально непохожих между собой инициатив для каждой из трёх систем организации труда (Таблица 3). Таким образом, всего количество выделенных в рамках Q-выборки инициатив — 27. Однако, учитывая допущение о взаимовлиянии систем организации труда в связи с длительным сосуществованием нескольких альтернатив, были выявлены по две дополнительные инициативы, сформировавшиеся в более позднее время. Таким образом, общее число инициатив составило 33.

Таблица 3. Матрица для определения Q-выборки инициатив

Фокус воздействия	Индивидуальный уровень	Уровень линейного руководителя	Уровень организации
Способности	Инициатива 1.	Инициатива 4.	Инициатива 7.
Мотивация	Инициатива 2.	Инициатива 5.	Инициатива 8.
Обстоятельства	Инициатива 3.	Инициатива 6.	Инициатива 9.

Q-сортировка. Следующий этап исследования предполагает вначале пилотную оценку легитимности инициатив, затем основную. Q-сортировка проводится как с использованием специального программного обеспечения, так и без него, с использованием карточек. На каждой карточке указано одно утверждение (инициатива). Чаще всего варианты предпочтений строго ограничены условиями опроса. Исследователь задает форму и разброс кривой распределения, ориентируясь на кривую нормального распределения (Иллюстрация 1).

Не согласны	Скорее не согласны	Нейтральное отношение	Скорее согласны	Согласны
-2	-1	0	1	2
	-1	0	1	
		0		

Иллюстрация 1. Навязанное распределение утверждений в исследовании

В инструкции к Q-сортировке можно использовать простые формулировки: рассортируйте карточки с утверждениями, указав тем самым, насколько каждое из них соответствует вашему мнению (Дэвис, 2003). В рамках данного исследования использовалась сложная сценарная инструкция:

«Представьте, что три компании пригласили Вас помочь выбрать инициативы для оптимизации условий труда мест сотрудников с обязательствами по уходу за детьми. Каждая из компаний предварительно определила девять вариантов для выбора, исходя из поставленных задач. Вы можете принять приглашение каждой компании, или остановиться только на

тех компаниях, чьи обстоятельства вам лично знакомы. Если вы затрудняетесь с выбором, можете сразу перейти к обобщенному варианту для всех трёх компаний».

Сначала респонденты знакомились с особенностями контекста, задачами компании и проблемами сотрудников, для которых создавалась программа оптимизации условий труда. После этого предлагался перечень из девяти инициатив, сопровождаемый следующей инструкцией:

«Ваша задача — оценить предложенные инициативы по заданному стандарту. Выберите самую полезную инициативу, отметив её двумя баллами, и наименее полезную инициативу, отметив её двумя баллами. Далее, из оставшегося перечня Вам нужно выбрать по две относительно полезные инициативы, отметив их одним баллом, и по две скорее бесполезные для выбранного контекста инициативы, отметив их одним баллом. Оставшимся трём инициативам остается проставить ноль баллов, указывая на своё нейтральное к ним отношение».

В пилотной версии опроса добавляются открытые вопросы, поле для комментариев, пожеланий. Предлагается возможность дополнить перечень указанных инициатив, аргументировать ответы, скорректировать формулировки. После этого опросник дорабатывается, все открытые вопросы из него убираются.

Таблица 4. Фрагмент опросника. Анкета

Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем автономии на работе:						
На работе у меня не так много возможностей самой(му) решать, что и как делать; мне приходится делать то, что говорят; я считаю свою работу стрессовой.	1	2	3	Мне кажется, что я могу привносить много изменений в методы выполнения собственных задач; могу свободно делиться идеями и мнением; в значительной степени быть самой(им) собой на работе; мои чувства принимаются во внимание.		
Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем принадлежности на работе:						
На работе я держусь особняком; на работе не много людей, к которым я расположен(а).	1	2	3	Мне действительно нравятся люди, с которыми я работаю; коллеги достаточно дружелюбны по отношению ко мне.		
Оцените Вашу удовлетворённость собственным уровнем компетентности на работе:						
В процессе работы я часто ощущаю, что мне не всегда хватает знаний или навыков; на работе мне не часто предоставляется возможность показать, на что я способна(ен).	1	2	3	На работе мне удалось освоить новые интересные навыки; я довольно часто ухожу с работы с чувством выполненного долга.		
Укажите, как Вы распределяете 100% времени между следующими «сменами» в рамках типового рабочего дня (сумма не обязательно = 100%, если Вы совмещаете какие-то из этих смен)						
	0-5÷	5-25÷	25-50÷	50-75÷	75-95÷	100%
Основная работа						
Воспитание и уход за детьми						
Ведение домашнего хозяйства и уход за старшими						
Личная жизнь, уход за собой, отдых, хобби, спорт, красота						
Дополнительное обучение, чтение профессиональной литературы, подработка						

Отдельную важную роль в исследовании занимает анкета, которая фиксирует субъективные характеристики респондентов. В пилотной версии опросника проводимого исследования задавались два вопроса. Первый вопрос — про принятую систему организации труда в компании респондента. Для этого определялся уровень воспринимаемой автономии,

принадлежности и компетентности (Ryan, Deci, 2017). Второй вопрос определял распределение времени в сутках между сферами ответственности (Таблица 4).

Помимо этого, предлагался открытый вопрос с просьбой отметить любые факторы, которые, по мнению респондентов, могли оказать влияние на предпочтение: пол, возраст, город проживания. В случае, когда компания проводит опрос среди служащих, большинство анкетных данных уже известны, как и принятая система организации труда. При проведении Q-сортировки важно учитывать эффект, называемый «ориентация на улучшение положения и обретение силы информантами» (Здравомыслова, Темкина, 2015, с. 179). Анализируемая проблема недостаточно рутинизирована в рассматриваемом контексте. Поэтому первая Q-сортировка может оказаться недостаточно показательной. Чтобы улучшить её результативность, проведение опроса можно сопровождать или предварять дополнительными разъяснениями в отношении каждой инициативы. Среди эффектов вовлечения сотрудников в подобный опрос организации запускают осмысление участниками фоновых знаний в этой сфере, которые прежде оставались вне контроля. Повторная Q-сортировка, проводимая спустя длительный срок, может оказаться более весомой.

Q-факторный анализ

Полученные в результате Q-сортировки данные анализируются с помощью специального программного обеспечения. Существует несколько альтернатив. В рамках текущего исследования анализ проводился с помощью приложения StataSe13 (Akhtar-Danesh, 2018). В отличие от факторного анализа, переменными для Q-факторного анализа становятся не утверждения, а респонденты. Q-факторный анализ позволяет выявить сходство и различия между респондентами в выставлении оценок, определяя нагрузку респондента на выделенные факторы. Положительная нагрузка на фактор подгруппы респондентов указывает на разделение ими общей точки зрения на феномен. Отрицательная нагрузка указывает на то, что эти респонденты не разделяют мнение других респондентов, определивших данный фактор (Дэвис, 2003). При этом результаты оценок указывают не на действенность инициатив, а на их легитимность для исследуемого контекста, позволяя осуществить диверсификацию персонала.

Команда *qfactor* позволяет выполнить в Stata факторный анализ, основанный на выделении главного фактора, и повторных итерациях, на выделении главных компонент, на принципе максимального правдоподобия. Команда также позволяет осуществить вращение факторов всеми доступными методами в Stata (ортогональными и неортогональными), включая *varimax*, *quartimax*, *equamax*, *obminin* и *promax*. Команда выводит на экран собственные значения (*eigenvalues*) матрицы корреляции, коэффициенты нагрузки и уникальности переменных. Она также отображает количество Q-сортировок, загруженных по каждому фактору, отличительные и схожие утверждения для каждого фактора (Akhtar-Danesh, 2018).

Традиционно в подобных исследованиях из-за ограничений объёма статьи указывается только результат последнего шага (Paige, Morin, 2016). Интерес данной статьи обращён к причинам появления выявленных инициатив, и к результатам их предварительной апробации, что позволило убедиться в репрезентативности Q-выборки для более обобщённого контекста. Поэтому, в данной статье описываются только первые две части исследования: процесс составления Q-конкурса и определения Q-выборки. Приведённых в статье данных достаточно для проведения последующей Q-сортировки организациями и сообществами с целью адаптации собственных политик по мотивации и управлению разнообразием персонала.

Таким образом, статья демонстрирует пример составления Q-выборки, что усиливает практическую важность полученных результатов. Многолетний период апробации упоминаемых инициатив позволил проанализировать не только причины их появления, но и факторы, оказывающие влияние на их легитимность и действенность.

Результаты исследования

Причины возникновения фрейма «розовые очки» и пути рефрейминга

В результате анализа удалось выявить три основные причины ложноположительной оценки условий труда для сотрудников, совмещающих работу с уходом за детьми.

Советский парадокс. Первая причина отрицания проблемы связана с длительной историей её решения в СССР. Выделяют четыре этапа изменений: 1) дефамилизация и политическая мобилизация женщин 1917—1930 гг.; 2) стабилизация этакратического контракта «работающая мать» 1930—1950 гг.; 3) политическая либерализация и кризис этакратического гендерного порядка 1950—1980 гг.; 4) период рыночных отношений, конкурирующих дискурсов и новых практик повседневности в наше время (Здравомыслова, Темкина, 2003). Авторы используют термин «этакратический гендерный порядок» поскольку государство установило подавляющее значение по сравнению с другими институтами в установлении новых гендерных ролей в советском обществе. Например, посредством политики принуждения и контроля гендерных отношений на втором этапе изменений устанавливался социальный контракт работающей матери, предписывая женщине три смены: заботу о детях и старших представителях семьи, организацию семейного быта и полный рабочий день.

Повод для возникновения фрейма «розовых очков» связан с прекращением принуждения со стороны государства. При этом сохраняется государственная поддержка семей в форме пособий, детских садов, школ, досуговых учреждений, доступных мер здравоохранения и других форм облегчения обязательств по уходу за детьми. Более того, противоречивость результатов предшествующей оптимизации условий труда для сотрудников с обязательствами по уходу за детьми вызывает скепсис в отношении действенности подобных инициатив, предлагаемых извне и приводит к устранению организаций от данного вопроса, перекладыванию ответственности за его решение на плечи самих сотрудников. Однако в обществе всё ещё много приверженцев социального контракта работающей матери, что подчёркивает важность оптимизации рабочих мест, и не только для матерей.

«Советский парадокс» — экономическая независимость женщин при сохранении неравенства в распределении семейных обязательств (Ashwin, Isupova, 2018). В 2018 г. среди наиболее ценных качеств для мужчин респонденты отмечали ум (51%), и умение зарабатывать (42%), а для женщин — хозяйственность (46%), заботливость (32%) и хорошая внешность (31%) (Гендерные стереотипы, 2018). В интервью Ирине Шихман историк моды, искусствовед, телеведущий Александр Васильев так обобщил сложившееся отношение к «слабому полу»: «[Восприятие] российскими мужчинами женщин: женщина должна быть обслугой во всех отношениях [...]. Она — тяговая сила, и при этом она должна хорошо выглядеть» (Шихман, 2019а).

Полина Гагарина, певица, композитор, актриса, модель усиливает описание сложившегося стереотипа: «[Женщины в России] могут всё. В России слабый пол — мужчины... [Я так считаю], потому что я видела поколение своих женщин в семье, которые могли всё.... Мой муж ... тоже считает, что женщины — самые крутые. И папа мой считал [так же].... Мужчины

не могут вообще ничего ... А главное, что век женский недолог [в сравнении с мужчинами]. Я бы хотела быть [мужчиной]» (Шихман, 2019б).

Меритократия. Вторая причина отрицания существования проблемы связана с высокими рейтингами России в трёх из четырёх критических областей равенства, за исключением участия в политическом процессе. В соответствии с индексом гендерного разрыва³ в 2018 г. уровень продвижения женщин на управляющие должности очень высокий — 0,65 балла по шкале от 0 до 1. Несмотря на сравнительно короткий период до замужества (в среднем 24,4 года), средний возраст рождения первого ребёнка — отложенный: 29 лет. Среднее количество детей в семье всего — 1,75 (Росстат, 2018).

Однако гендерное равноправие указывает на меритократию, подразумевая равенство прав, но не возможностей. В 2017 г. общество по-прежнему делится на две условно равные группы — признающие бóльшие шансы у мужчин в продвижении по службе (48% опрошенных) и считающие, что у мужчин и женщин равные права (41%). Всего 7% опрошенных признавали преимущество женщин (Левада-Центр, 2017). Приоритет меритократии особенно сильно пошатнулся на фоне возросшей интенсивности материнства и, как следствие, повышенной вовлечённости сотрудников (не только матерей) в развитие человеческого капитала детей, находящихся под их попечительством (Исупова, 2015).

Психолог, журналист-писатель, доула⁴, мама Марьяна Олейник, так обобщает перемены в обществе в области заботы о детях: «Мы наконец-то делаем то, что надлежит делать [родителям]. То, что никогда раньше не считалось нормой, мы пытаемся вырастить более или менее психически здоровых людей, способных быть счастливыми. Это связано со знаниями о развитии мозга, о врождённых потребностях психики на каждом этапе развития, удовлетворение которых влияет на наше психологическое существование в этом мире... Почему же, если это норма, нам так тяжело?» (Олейник, 2019).

Феминизм. Третья причина — ассоциация подобных инициатив с западной повесткой феминизма, к которому у современного общества неоднозначное отношение. Поэтому отсутствие подобных инициатив в повестке организации или сотрудника — признак нормальности. В настоящее время компании избегают упоминания в рекламе инициатив, популярных в рамках западного феминизма (Ногаева, 2019), а те организации, которые решаются обратиться к ним, подвергаются острой критике, после чего или существенно корректируют посыл, как это сделала Nike (Кушнир, 2017), или приносят извинения, как Reebok (Болецкая, 2019). Среди наиболее распространённых причин критики идей феминизма в различных странах исследователи называют их воспринимаемую неактуальность, дискриминацию мужчин, восприятие эмансипации как способа капиталистической эксплуатации трудовых ресурсов (Asirvatham, Humphries 2019, p. 48;), обесценивание маскулинности и снижение мужественности среди мужчин, игнорирование природных половых различий, стирание традиций принятых в обществе — угроза национальной идентичности (Nygren, Martinsson, Mulinari, 2018). В России в 2012 году всего 8% опрошенных поддерживали феминизм, 12% респондентов выступали против и 38% опрошенных признавались, что ничего о феминизме не знают (ФОМ, 2012). В 2019 году уже 31% опрошенных поддерживали феминизм в России и 55% выступали против. При этом противники феминизма существенно старше его приверженцев: среди молодежи противников — 44%, среди респондентов старшего возраста (45-59 лет) — 60% (ВЦИОМ, 2019).

3 Индекс гендерного разрыва (*The Global Gender Gap Index*) — рейтинг стран мира по показателю гендерного равноправия по версии Всемирного экономического форума (*World Economic Forum*), является результатом глобального исследования, которое проводится ежегодно с 2006 года, анализируя общедоступные статистические данные в области социально-экономического развития в различных странах мира.

4 Доула (др.-греч. δούλη — рабыня) — помощница при беременности и в родах, оказывающая практическую, информационную и психологическую поддержку. *Прим. ред.*

В 2017 г. проводился опрос, с какими трудностями женщины чаще всего сталкиваются на работе. Среди проблем, входящих в традиционную повестку феминизма, отмечали трудности сочетания семейных и служебных обязанностей (35%), меньший заработок, чем у коллег-мужчин в той же должности и с тем же опытом работы (19%), дискриминацию по половому признаку (10%) и сексуальные приставания (8%) (Левада-Центр, 2017). Общество продолжает признавать и другие проблемы из традиционной повестки западного феминизма (Мильчин, 2016), однако не соотносит эти проблемы с общественным движением, предпочитая решать их самостоятельно.

Среди существенных для компаний поводов оптимизации условий труда выделяют: 1) пересмотр патриархального социального договора и, с одной стороны, большую вовлечённость не-матерей в заботу о детях; а, с другой, — повторное признание домашней работы самодостаточным трудом; 2) переход страны к неолиберализму и, как следствие, появление платных услуг, облегчающих домашние хлопоты, а также перенос ответственности за собственное благополучие на самих сотрудников; 3) повышенную вовлечённость работников в развитие человеческого капитала детей, находящихся под их попечительством.

Однако проведённый анализ выявил, что компании не могут открыто использовать ни отечественный, ни западный опыт инициатив, предлагаемых в рамках гендерных исследований в виду неоднозначного отношения российского общества к феминизму. Поэтому в рамках данного исследования осуществлена попытка переноса инициатив из области гендерных исследований в область стратегического управления человеческими ресурсами. Для этого все инициативы были переведены на идеологически нейтральный язык менеджмента. Для различения между инициативами по управлению разнообразием и инициативами по оптимизации условий труда, основное внимание уделялось фоновым инициативам, которые не предполагали громких лозунгов, а действовали точно по ситуации. Такие инициативы не требуют активного вовлечения большой аудитории, принуждения или переквалификации.

Фрейм «розовых очков» оставляет в тени важные явления, которые для начала можно акцентировать для узкого круга лояльных заинтересованных агентов будущих изменений: начать фиксировать и оценивать проблемы, требующие оптимизации условий труда. Имплементация изменений предполагает, с одной стороны, идти от запроса самих сотрудников (*pull strategy*), с другой стороны, — выявлять и корректировать существующие рутинные способы управления, которые закрепляют деструктивные нормы и ожидания к персоналу, стыдят (*shaming*) за отклонение от воспринимаемой нормы, провоцируют проявление лицемерия, когда слова и предписанные практики расходятся с делом.

Ольга Нечаева, предприниматель, мама двоих детей, эксперт *SelfMamaForum*, иммигрировала в Британию. В своем блоге Ольга так описывает специфику российского общественного порицания: «Вы такая смелая! — иногда читаю я в комментариях. ... Я живу в искусственном пузыре, не получая и десятой доли радиации русскоязычного пространства осуждения всех всеми, защищённая европейским спокойствием и зелеными просторами из окна — но говорю по-русски, мимикрируя. Это не я смелая, в моем мире просто это можно. Можно спокойно говорить о чувствах, обсуждать проигрыши и потери, жаловаться на жизнь, менять отношения, сожалеть о сделанном, и все это вслух, и как-то естественно... Говоря, мы вытаскиваем скрытое и лишаем его тёмных сил стыда и таинственности» (Нечаева, 2019). Как заметила Ольга Липовская, в России основной источник вдохновения подобных инициатив — не внутреннее общественное движение или отечественные академические исследования, а теоретизирование с акцентом на западный опыт при отсутствии преемственности от отечественных активистов, которые, тем не менее, продолжают свою деятельность (Липовская, 2018). В связи с этим, настоящее исследование берет за основу западный опыт гендерных исследований, обобщая выводы на более широкую аудиторию и переводя их на язык менеджмента.

Уточнение границ референтных фреймов

Границы референтных фреймов

Теоретические рамки исследования сформированы пересечением теории гендерных исследований, психологической теории идентификации и стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Точка их пересечения — формирование идентичности сотрудника: трудовая и родительская идентичность. Одна из решаемых задач исследования — определить контекстуальные рамки легитимности для референтных фреймов и соответствующих им инициатив. Основой для выявления рамок стали характеристики трёх систем организации труда. Они позволяют ответить на вопросы: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; какие примеры инициатив по оптимизации условий труда могут соответствовать выявленным особенностям каждого стандарта? Таблица 5 дополняет полученные ранее наблюдения (Таблица 1) по пяти группам ограничений — условия институциональной среды, стратегия компании, организационная среда, принятый подход к персоналу, сам персонал (Farndale, Paauwe, 2018).

Выводы из области стратегического управления человеческими ресурсами, представленные в таблице 5, были опубликованы в более ранних публикациях (Бордунос, Кошелева, 2016; 2018; Ingham 2007; Lepak, Snell, 1999; 2002). Дополнения, вытекающие из результатов текущего обзора литературы, относятся к теории идентификации и гендерным исследованиям.

Эволюция исследований гендерных различий

Западный подход к изучению гендерных различий прошел три точки бифуркации, сформировав три референтных стандарта. Базовые ценности каждого стандарта соответствуют ценностям соответствующих системам организации труда.

От патриархального к амбивалентному социальному договору. В 1980-х гг. инициативы вдохновлялись идеями либерального феминизма, сосуществовавшим с традиционным патриархальным социальным договором. Они опирались на предположения о том, что изначально одна группа рабочих мест проектировалась с учётом особенностей мужского населения — так называемых «синих» или «белых воротничков». Другая, меньшая группа должностей создавалась для женщин — так называемых «розовых воротничков», например, стюардессы, секретари, няни, сиделки и т.д. Наибольшая часть перемен коснулась рабочих мест первой группы. В это время требования перемен исходило от женщин, призывающих к гендерному равноправию и меритократии: «Мы не хуже мужчин». Ответственность за перемены переносилась на работодателя. В этот период сотрудники были склонны строго разграничивать роли и «смены»: в «первую смену» (на работе) выполнялись роли, связанные с профессией, организацией, сферой профессиональных интересов, уровнем должности в корпоративной иерархии, оказывающие влияние на трудовую идентичность (*work identity*); во «вторую смену» (после возвращения домой) выполнялись обязательства, связанные с заботой о детях, старших членах семьи, ведением домашнего хозяйства, а также другими ролями, связанными с обучением, спортом, уходом за собой, различными формами досуга, оказывающими влияние на гендерную идентичность. Результатом желаемых перемен провозглашалось введение принципов меритократии в распределение ресурсов и возможностей, связанных с «первой сменой», устранение барьеров, которые ограничивали бы женщин в праве и возможности занимать рабочие места, исторически адаптированные для сотрудников мужского пола, а также когда отсылка к полу признавалась скорее оправданием, чем настоящей причиной различий в отношении. «Вторая смена» оставалась личным делом каждого сотрудника.

Таблица 5: Контекстуальные рамки для легитимности инициатив

Группа ограничений	Фокус внимания	Система организации труда, основанная на:		
		производительности труда	приверженности персонала	вовлечённости сотрудников
Подход к персоналу	Цель Желаемый результат	Нормативная Продуктивность, презентеизм, контроль издержек	Объективная Приверженность, знания и эксперт- ность	Субъективная Вовлечённость, связи (социальный капитал), инноваци- онность
Специфика сотрудников	Формирование идентичности	Работа как труд, родитель-опекун	Работа как карьера, родитель-активист	Работа как призвание, родитель-предприни- матель
Стратегия компании (академический подход)	Выбор при конфликте ролей	Семья, традицион- ное отношение к гендерным ролям	Работа, амбивалент- ное отношение к гендерным ролям	Баланс, эгалитар- ное отношение к гендерным ролям
	Подход к стратегии	Стратегия позицио- нирования, цель — результативность	Ресурсный подход, цель — внутренняя согласованность	Динамические способ- ности, цель — иннова- ционность
Внешний контекст	Стратегическая ориентация	Рыночная стратеги- ческая ориентация	Стратегическая ориентация на обучение	Предпринимательская стратегическая ориен- тация
	Базовые установки	Либеральный дискурс тождествен- ности: все равны	Неолиберальный дискурс отличитель- ности: все разные	Уточненный дискурс отличительности: каждый по-своему уникален
Организационная среда	Направление феминизма	Либеральный феминизм: требова- ние меритократии	Неолиберальный феминизм: перемены осущест- вляются субъектами в них заинтересо- ванными	Отстраненная от феминизма ценность осознанного баланса между работой и семьей
	Базовая парадигма	«Дискриминация и справедливость», основанная на мери- тоκραтии	«Обучение и эффек- тивность», основан- ная на воодушевле- нии	«Доступ и легитим- ность», основанная на предпринимательской жилке

От амбивалентного к эгалитарному социальному договору. В 1990-е гг. инициативы вдохновлялись неолиберальным феминизмом, сосуществовавшим с амбивалентным отношением к гендерным ролям. Гендерные различия перестали быть поводом для дискриминации и получили ключевую роль при утверждении преимущества кандидатов женщин перед кандидатами мужчинами: «Мы другие, и поэтому можем стать лучше мужчин». Появилась риторика о женской власти: «перемены начинаются с меня», «всё в моих руках», «успешные родители — лучший пример детям». Основным источником перемен — успешные примеры и герои для подражания. Ответственность за перемены разделяется между сотрудниками и работодателем. Сотрудники ищут возможность сочетать успешную карьеру с семейными обязательствами. Отдельное внимание организаций получает включённость мужчин в уход и воспитание детей и соответствующая оптимизация условий труда.

От эгалитарного социального договора к сосуществованию разных договоров. В 2000-е гг. работник получает такой уровень автономии от работодателя, что может сам спроектировать или изменить условия труда в соответствии со своими индивидуальными потребностями. Сотруднику становится сложнее разделить социальные роли: они переплетаются так, что уход за детьми становится частью образа сотрудника, его дополнительным конкурентным преимуществом, позволяя лучше понять клиента, продукт, особенности нишевых

рынков. Инициативы вдохновлялись постфеминизмом, сосуществовавшим с эгалитарным отношением к гендерным ролям.

Таким образом, инициативы, которые изначально были основаны на гендерных различиях и усиливались идеями феминизма, стали гендерно нейтральными. Гендер стали понимать как социально обусловленный набор установок и предубеждений, влияющих на формирование идентичности сотрудника. То есть гендерные роли — не данность, а индивидуальный выбор, состоящий из принятых сотрудником на себя обязательств, частично обусловленный организационным окружением и социальным договором. Несмотря на то, что такое отношение к гендерным ролям появилось уже в 2000-е годы, оно стало основополагающим принципом оценки пригодности не только третьего, но и предшествующих двух подходов. Сходную эволюцию прошли и системы организации труда.

Стратегическое управление человеческими ресурсами

Главные задачи стратегического управления человеческими ресурсами — выбор, согласование, применение системы организации труда таким образом, чтобы достичь эффективного вовлечения человеческих ресурсов в достижение стратегических целей компании (Cascio, 2015). Д. Лепак и С. Снелл предложили различать четыре базовых варианта систем, исходя из ценности и редкости человеческих ресурсов (Lepak, Snell, 1999). У этих вариантов существует множество разных названий. Для удобства в рамках данного исследования все они называются системами организации труда. Подход, рассчитанный на ресурсы низкой ценности и редкости исключён из текущего анализа, так как не предполагает усилий по оптимизации условий труда.

Ранее мы предположили возможность использовать эти три высоко результативные системы организации труда в их идеализированной форме в роли латентных референтных стандартов. Аддитивность систем организации труда позволяет принять допущение о полноте контекстуальных альтернатив (Бордунос, Кошелева, 2016). Мы объясняли аддитивность систем организации труда с помощью метафоры аддитивной цветовой модели КЗС (RGB), для которой используются три базовых цвета, смешанные на черном фоне. КЗС (RGB) — аббревиатура слов, обозначающих базовые цвета модели: Красный, Зелёный, Синий (Red, Green, Blue). Получившийся в результате смешения цвет зависит от интенсивности каждого из трёх базовых цветов⁵. Сходным образом каждая из рассматриваемых систем организации труда незримо выступает в роли такого базового цвета. Цветовая ассоциация закрепляется аллюзией к алому и голубому океану (Kim, Mauborgne, 2014). Зелёный цвет указывает на интерес к корпоративной социальной ответственности и устойчивому развитию (Muster, Ulf, 2011). В соответствии с концепцией тройного критерия⁶ (*Triple bottom line, TBL*) бизнес опирается на «три кита» устойчивого развития: планета (экология), люди и прибыль (Slaper, Hall, 2011). В контексте текущего исследования подчёркивается повышенное внимание к устойчивому развитию человеческих ресурсов.

Эффект зависимости от предшествующего развития, «эффект колеи», позволяет утвердиться в допущении о полноте контекстуальных альтернатив. Легитимность ограничи-

⁵ Аддитивная цветовая модель КЗС (RGB) — цветовая модель, в которой смешиваются Красный, Зеленый и Синий цвета. «Аддитивная» означает «полученная путем сложения», а RGB — это аббревиатура, состоящая из первых букв названий цветов в английском языке: *Red, Green, Blue*. Складывая эти базовые цвета в различных пропорциях, можно получить все остальные цвета. Равное количество равномерно распределенного красного, зеленого и синего света будет восприниматься нами как белый свет. В полиграфическом же производстве используется субтрактивная схема формирования цвета («субтрактивный» означает «вычитаемый» — из белого вычитаются первичные цвета), получившая название CMYK (сокращение от *Cyan, Magenta, Yellow, Key color*), или четырехцветная автотипия. *Прим. ред.*

⁶ Концепция тройного критерия (англ. *Triple bottom line, TBL*) — концепция выстраивания бизнеса, согласно которой предприниматели и менеджеры должны принимать в расчёт не только финансовые показатели, но также социальные и экологические результаты деятельности компании. Используется не только как инструмент менеджмента, но и как инструмент ведения бухгалтерского учёта. *Прим. ред.*

вают компании в выборе систем организаций труда вследствие важности первоначального признания пригодными каждой из них, обусловленной сложившимися институтами — «правилами игры»: нормами и традициями ведения бизнеса в определённом контексте (Scott, 2013). Обращение к системам организации труда как латентным референтным фреймам облегчает контекстуальный анализ легитимности инициатив. Каждая из трёх рассматриваемых систем организации труда представляет собой сбалансированный набор процессов, политик, методов управления персоналом, объединённых единой философией — ценностями, убеждениями, установками (Lepak, Marrone, Takeuchi, 2004), преобладавшими в англо-саксонском контексте в момент их зарождения (Бордунос, Кошелева, 2018), совпавших с точками бифуркации гендерных исследований. Так же, как и в случае с исследованием гендерных различий, в результате эволюции изменилось отношение к ключевым концепциям систем организации труда, подчеркивая актуальность переосмысления предшествующих изменениям установок.

В настоящее время учёт особенностей различных категорий персонала, подразумевает учёт убеждений, ценностей, предрассудков. Такой подход совпадает с переменами в менеджменте: компании вместо прямолинейного управления поведением персонала чаще стремятся оказывать влияние на эмоции сотрудников, их надежды, опасения, притязания (Deetz, 1995). Корпоративная культура и процессы, связанные с адаптацией, обучением, карьерным продвижением, оказывают влияние на формирование идентичности сотрудников: их главные жизненные интересы, последовательность, индивидуальность, предрасположенность, социальную значимость, осознание собственных сильных сторон и зон роста (Alvesson, Willmott, 2002). Идентичность сотрудников определяет их действия, мысли и даже эмоции (Ashforth, Kreiner, 1999), наполняя смыслом роли, с которыми они себя идентифицируют (Katz, Kahn, 1966). Идентичность отражает иерархию всех выполняемых сотрудником ролей.

Мнения относительно возможности успешного совмещения ролей, связанных с трудовой и гендерной идентичностью, расходятся. Выделяют (Muster, Schrader, 2001) четыре модели, описывающие взаимовлияние ролей, указывающие на: 1) конфликт ролей, 2) взаимообогащение, 3) побочные эффекты и 4) компенсацию. Первая и четвертая модель указывают на то, что человеческий ресурс ограничен, поэтому сотрудник может быть успешен только в одной из значимых для него ролей: например, или быть успешным сотрудником, или хорошим родителем. С другой стороны, разные роли усиливают ценность человеческих ресурсов, по-разному обогащая их и компенсируя негативные аспекты. Так как работодатель может оказывать влияние на формирование идентичности сотрудников, предположительно, он может помочь устранить конфликт между этими двумя ролями. Таким образом, каждый из трёх рамочных подходов к оптимизации условий труда предлагает содержание инициатив, полагаясь на определённую корректировку формирования идентичности сотрудника.

Три референтных фрейма

В России из трёх рассматриваемых систем организации труда легитимной признается только одна — система, основанная на производительности труда⁷ (Бордунос, Кошелева, 2018). Однако сопутствующий ей подход к оптимизации рабочих мест путём достижения меритократии и гендерного равенства в условиях труда не оправдал возложенные на него ожидания. Он безусловно облегчает ситуацию с оптимизацией условий труда, но не решает проблему. Альтернативные варианты оптимизации условий труда требуют основательного

⁷ Производительность труда в России является одним из самых дискуссионных аспектов экономики страны в силу её относительности. В частности, по показателю производительности труда Россия является несомненным лидером среди стран СНГ, но при этом она значительно отстает от ряда западных стран мира, а также некоторых восточноазиатских экономик. По некоторым данным, Россия по производительности труда отстает не только от США или Японии, но и от Польши, Турции и даже Казахстана. *Прим ред.*

пересмотра подхода к персоналу, например, путем совмещения нескольких систем организации труда. Поэтому, подбирая инициативы для каждого из выявленных фреймов, мы также сконструировали одну обобщённую версию инициатив, в которую вошли самые несходные между собой инициативы из каждого референтного фрейма, чтобы компании могли выбрать из них те, к которым они более готовы на текущем этапе.

Таким образом, выявленная несвобода выбора позволяет взглянуть на представленные референтные фреймы не как на взаимоисключающие альтернативы «розовым очкам», а как на пошаговую программу улучшений, ведь именно так фреймы и появились в смысловом поле. Каждая новая версия опиралась на достижения предыдущей.

Фрейм «красные очки»

Работники, для которых подходит система организации труда, основанная на производительности труда, достаточно важны для бизнеса, чтоб нанять их в штат, но недостаточно редкие. Их обычно легко заменить, в связи со стандартизацией рабочих требований и относительным богатством выбора на рынке труда. Такие работники относятся к работе как к источнику дохода, могут не разделять ценности компании или перспективы должности.

Цель оптимизации рабочих мест в данном контексте: повысить производительность и качество труда, снизить время незапланированного отсутствия сотрудников, например, из-за больничных отпусков или отпуска по уходу за ребенком. Основная проблема работников с обязательствами по уходу за детьми в данном контексте — дискриминация: группа стереотипов и предубеждений, называемая «наказание за материнство (отцовство)», которое проявляется в выраженной или скрытой травле, различии в оплате труда и распределении ресурсов и возможностей между коллективом. С другой стороны, существует «поощрение за отцовство», которое также мешает отцам активнее вовлекаться в воспитание детей, так как компания ожидает, что отцы станут ещё усерднее работать в связи с возросшими затратами в семье, поэтому предлагают повышение трудовой нагрузки или продвижение.

Суть фрейма, основанного на меритократии, заключается в корректировке стереотипов на уровне способностей, мотивации и возможностей для профессиональной результативности (Marin-Garcia, Tomas, 2016). Поэт, актриса и певица Вера Полозкова в интервью Ирине Шихман так описала пример изменения стереотипов о переменах в человеке, связанных с заботой о детях: «[Родительский опыт] — это такой глубины экзистенциальный опыт, наверное, который нигде в другом месте нельзя получить. Ты такую перемену никогда не получишь так быстро, так зримо и так неотменно, чем когда у тебя появляется ребёнок... Это — такой клубок уязвимости и [ответственности]. Из всех вершин, эта — самая большая. Я раньше думала, что звезды, которые после рождения детей делали большие перерывы в карьере, портили себе жизнь. А теперь понимаю, что [родительский опыт] было спасением для многих из них. Профессиональная реализация важна, но количество напряжения, клеветы ... в этом [теперь] кажется надуманным и ненужным. [Взаимодействие с детьми] — чистая вещь, лишённая наростов тщеславия, честолюбия» (Шихман, 2019в).

Вот несколько примеров подобных инициатив: 1.1) внедрить процедуру пересмотра функционала и занятости сотрудников (*role review*) в момент уведомления работодателя о возникновении родительских обязательств, чтобы избежать снижения результативности в ключевых областях; 1.2) обучить непосредственных руководителей оказанию активной поддержки всем, кто делает перерыв в карьере; 1.3) пересмотреть обустройство рабочих мест, свидетельствующее о поддержке компанией семейных ценностей⁸. После оценки каждый респондент в нашем исследовании мог ознакомиться с пояснениями к каждой

8 Полный перечень выявленных инициатив с разъяснениями можно получить, обратившись к автору статьи.

инициативе и скорректировать результаты сортировки. Например, инициатива 1.3 дополнялась следующими примерами: размещение семейных фотографий на корпоративном сайте, на стенах зданий; анализ объявлений о вакансии на предмет дискриминации и свидетельства приверженности компании семейным ценностям; организация специальных мест для хранения и сцеживания грудного молока; организация на территории компании игровых мест, в которых родителей смогли бы дожидаться дети; предоставление доступа сотрудникам, находящимся в отпуске по уходу за ребёнком, на важные корпоративные мероприятия; организация семейных праздников на территории компании, например, День семьи; корпоративное волонтерство в детских домах с непосредственным участием сотрудников.

Фрейм «зеленые очки»

Система организации труда, основанная на приверженности персонала, адаптирована для редких и ценных сотрудников, которым почти невозможно найти полноценную замену: нужно или долго готовить кадровый резерв, или существенно корректировать выполняемый спектр задач. Такие сотрудники ценят компанию за карьерные возможности, разделяют ценности компании. Цель оптимизации рабочих мест в данном контексте — повысить лояльность к компании, уровень компетентности сотрудников и экспертность управленческого звена. Основная проблема сотрудников с родительскими обязательствами в данном контексте — поиск баланса между карьерными амбициями и обязательствами по уходу за детьми. Суть фрейма, основанного на воодушевлении, заключается в предоставлении и поощрении права запрашивать необходимые для работы ресурсы; возможности влиять на эффект выполняемой работы на собственное благосостояние (Kabeer, 1999; Prügl, 2017).

Татьяна Бакальчук, генеральный директор компании Wildberries, мать четырёх детей, в интервью Marie Claire так описывает подобные изменения в условиях труда: «Закрывать все свои потребности и роли равномерно, чтобы нигде не было провала, можно только в теории [...] Мы хотим вырастить людей, которые смогут пробить себе дорогу и реализоваться в жизни. Когда ты реализован, это самое классное» (Бурашова, 2019, с. 152-153).

Среди примеров выявленных инициатив: 2.1) увеличить осведомлённость среди сотрудников женского пола о возможности участия в мероприятиях по обучению и развитию, которые помогают достигать карьерных и личных успехов; 2.2) установить практики организации труда, которые облегчают совмещение рабочих и семейных обязательств для всех сотрудников; 2.3) распределить между сотрудниками на высоких ключевых позициях шефствование (*sponsorship*) над талантливыми сотрудницами, с целью помочь своим протеже в карьерном росте, обеспечивая их видимость при назначениях, уберегая их репутацию и помогая выстроить положительный деловой имидж. Все инициативы сопровождались дополнительными пояснениями. Например, для инициативы 2.2. приводился перечень примеров реализации данной инициативы: уйти от ежедневной нормы переработок, когда компания поощряет задержку сотрудников на работе существенно дольше официально установленного количества часов; оказывать поддержку тем, кто готов к переработкам в одни дни с целью сокращения рабочих часов в другие дни, или тем, кто готов дорабатывать невыработанные часы в выходные дни, или в целом перейти на гибкий график, предоставляя доступ к помещению и соответствующей инфраструктуре в официально нерабочие часы (вечером или в выходные дни); включить в статью расходов на обучение и развитие персонала поддержку семейных обязательств, например, возможность командировки с ребёнком или оплату няни на время обучающего мероприятия; разработать и внедрить программу адаптации по возвращению после длительных перерывов в карьере, например, по возвращению из отпуска по уходу за ребёнком.

Фрейм «синие очки»

Система организации труда, основанная на вовлечённости сотрудников, адаптирована к специфике редких сотрудников-партнёров, которые, тем не менее, недостаточно ценные, чтобы гарантировать им пожизненную занятость. По большей части это самозанятые сотрудники, предприниматели, собственники фирм, руководители временных проектов, сотрудники, работающие удалённо или на условиях гражданско-правового договора, партнеры, сотрудники малых или семейных предприятий. Компания предоставляет такому персоналу большой уровень автономии, полагаясь на их высокий уровень компетентности и самодостаточности. Главный критерий качественной работы такого сотрудника — довольный клиент или самобытный продукт. Сотрудники в этом контексте относятся к работе как к призванию. Цель оптимизации рабочих мест в рамках данного подхода — повышение инновационности и вовлечённости таких сотрудников, выход на новые рынки и лояльность клиентов, повышение адаптивности сотрудника к частым переменам. Основная проблема сотрудников с обязательствами по уходу за детьми в этом контексте — их качество жизни.

Суть данного фрейма заключается в создании условий для регуляции сотрудником собственного баланса ролей. Для этого компания помогает освоить навыки управления стрессом, поддерживает сотрудника в поиске опоры у единомышленников и в установлении полезных деловых связей, а также обеспечивает гибкость организационных условий труда и обучения, чтобы сотрудник мог самостоятельно корректировать свои карьерные траектории исходя из желаемого уровня вовлечения.

Для иллюстрации, в таблице 6 приводится пример дополнений и разъяснений в отношении инициативы 3.1): поощрять проявление предпринимательских качеств в сотрудниках при найме и дальнейшем развитии в компании. Другие примеры инициатив: 3.2) предоставить длительное обучение по управлению стрессом (от шести недель), поощряя самодостаточность в работе и помогая сотрудникам действовать в согласии со своей природой; 3.3) предоставить возможность руководителям отделов и самим сотрудникам корректировать должностные требования в зависимости от потенциала, индивидуальных особенностей, уровня экспертности, для чего обучить руководителей управлению, основанному на вовлечённости.

Таблица 6: Справочная информация в отношении инициативы 3.1

Качества	Описание
Пример предпринимательских качеств	Умение выявить ключевые возможности, настойчивость (способность интенсивной работы над проектами с неопределённой отдачей; развитие самосознания с упором на настойчивость), планирование, коммуникабельность, лидерство, контроль рисков, инициативность, склонность к инновациям, адаптивность.
Пояснение	Часто сотрудники совмещающие работу с заботой о детях, ценятся за их особый опыт, экспертизу, доступ к определённым ресурсам, контактам, которые они получили в связи с этими дополнительными обязательствами; которые компания не перенимает, оставляя задачи с ними связанные на усмотрение самих этих сотрудников. С такой свободой связаны большие риски, в том числе и вероятность закрытия проекта таких сотрудников, ведущее к расторжению контракта. Подобные отношения таких сотрудников с работодателем больше напоминают предпринимательский опыт.

Саша Боярская, креативный консультант Nike, в интервью Лене Боровой так описывает свой опыт адаптации в подобном контексте: «Я — человек на таком контракте, который не предусматривает никакой декретной ситуации. И ситуация в семье предполагала, что, если я не буду зарабатывать, то просто всё рухнет. Но у меня очень ровная работа: я — креативный консультант [...], и это значит, что я оказываю консультационные услуги, работаю вместе с

командой — мы планируем все наши активности, сезоны, кампании, обсуждаем что мы будем делать. [...] Это — не ежедневная офисная работа. Мне очень повезло, что все с супер-гигантским пониманием к этому относились, вплоть до того, что [мой руководитель] [...] приезжала ко мне, и мы гуляли с коляской под дождём, я кормила, и мы обсуждали работу [...]. Все в команде понимали, что, ОК, обстоятельства изменились, но нам нужна Саша. И это ощущение дружности [помогло]» (Боровая, 2019).

Выводы

Данное исследование ставило разведывательную цель — выявить рамочные подходы к оптимизации условий труда сотрудников, совмещающих работу с заботой о детях. Для этого нужно было решить три ключевые задачи. Для начала важно было понять причины актуальности подобной адаптации: почему организациям важно прикладывать дополнительные усилия? Проведённый анализ указывает в качестве причины на распространение фрейма «розовых очков» в России. Исследование предлагает три ответа на вопрос о причинах его появления: «советский парадокс», меритократия, а также настороженное отношение к феминизму и гендерно-ориентированным инициативам. Ценность меритократии была выявлена и в англо-саксонском контексте (Kumra, 2017). Отстранённость от феминизма и разграничение между идеологией феминизма и ценностью равных прав наблюдается также в странах Северной Европы (Nygren, Martinsson, Mulinari, 2018). Сходство причин позволяет исследовать опыт этих стран в преодолении выявленных барьеров.

Основной вывод результатов сравнения отечественной и западной медиа-повестки соответствует мнению Е. А. Здравомысловой и А. А. Тёмкиной (2001) о наличии автономизации гендерных исследований, при котором исследователи разных стран используют общую методологию, лексику, обращаются к сходным проблемам для женских феминистских и гендерных исследований, но адаптируют инициативы к политическому контексту. Таким образом, главная причина необходимости прикладывать дополнительные усилия — упрощённый взгляд на проблемы выделенной категории персонала, который приводит к тому, что их не замечают, и поэтому ложно-положительно оценивают текущее состояние.

Вторая задача — выявить альтернативные фреймы и определить границы их пригодности. В результате исследования были выявлены три референтных фрейма, пригодные для западной среды, а также вынесены предположения относительно специфики их применения в России. Третьим результатом исследования стали иллюстративные инициативы, подобранные с учётом особенностей контекста России.

Таким образом, исследование предложило ответы на ключевые вопросы оптимизации условий труда для выделенной маргинальной группы персонала: какие стратегические задачи компания решает оптимизацией условий труда; какие индивидуальные потребности есть у сотрудников с обязательствами по уходу за детьми; каковы условия легитимизации инициатив. Теоретические результаты могут быть интересны исследователям гендерных различий, включённости и разнообразия категорий персонала, социальной идентичности, стратегического управления персоналом. Результаты адресованы также руководителям организаций, которые разрабатывают или пересматривают политику по работе с разнообразными категориями персонала.

Ограничения исследования

За рамками исследования остались инициативы, направленные на оптимизацию условий труда в связи с другими причинами, например, с гендером, возрастом, определёнными увлечениями, хотя они косвенно также могут улучшить условия труда выбранной

группы персонала. Исследование сосредоточено также на тех инициативах, которыми могут управлять компании, хотя большинство известных на сегодняшний день инициатив предлагаются к внедрению самими сотрудниками, государством или обществом в целом. Их анализ также вызывает высокий интерес. Допущение о зависимости оптимизации условий труда от принятой системы организации труда также является существенным ограничением. Интерес представляют дополнительные каналы изменений, например, на уровне организационного климата (Shore et al., 2018).

Помимо этого, за рамками исследования остались источники представляющие другие схожие направления исследований: анализирующие баланс и конфликт между работой и семьей; благополучие сотрудников; осознанность; сравнительное управление человеческими ресурсами и управление персоналом в международных корпорациях. Анализ альтернативных источников может принести новые идеи оптимизации условий труда, и помочь выявить ограничения и дополнительные возможности уже выявленной группы инициатив. Кроме того, за рамками исследования остался анализ обратной стороны от внедрения предложенных инициатив (см., например: Conroy et al., 2017; Dukerich et al., 1998).

Литература

- Алексеева, А. (2018). У всех разные представления о женском счастье. Почему в России не могут принять закон о гендерном равенстве. *Сноб*. URL: <https://snob.ru/entry/163169> (дата обращения 01.03.2019).
- Болецкая, К. (2019). Почему реклама Reebok о феминизме не попала в российскую аудиторию. *Ведомости*. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/02/13/794084-reebok>
- Бордунос, А. К., Кошелева, С. В. (2016). Эволюция стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами с позиций систем организации труда. *Вестник СПбГУ, Серия 8, Менеджмент*, 3, 30–53.
- Бордунос, А. К., Кошелева, С. В. (2018). Свобода выбора в стратегическом управлении человеческими ресурсами компании: ограничения и возможности. *Вестник СПбГУ, Серия 8, Менеджмент*, 17(4), 499–546.
- Боровая, Е. (2019). *Мать года*. URL: https://www.youtube.com/channel/UCCfJMyhc7QdQD0z3AE_becQ (дата обращения 01.09.2019).
- Бурашова, А. (2019). Татьяна Бакальчук: «Мы с мужем настоящая dream team». URL: <https://www.marieclaire.ru/karera/tatyana-bakalchuk-myi-zapretili-detyam-rasskazyivat-gde-rabotayut-roditeli-/> (дата обращения 01.03.2019).
- ВЦИОМ (2019). Гендерное равенство в России: идеал или ложная цель? *ВЦИОМ*. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9601> (дата обращения 01.05.2019).
- Гуманитарный портал (2019). Индекс гендерного разрыва по версии Всемирного экономического форума. *Гуманитарная энциклопедия: Исследования (Электронный ресурс)*. Центр гуманитарных технологий, 2006—2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index/info> (дата обращения 01.05.2019).
- Дэвис, Дж. Дж. (2003). *Исследования в рекламной деятельности: теория и практика*. М.: Вильямс.
- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2001). Институционализация гендерных исследований в России. В кн. М. Малышева (ред.). *Гендерный калейдоскоп. Курс лекций* (33–51).
- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2003). Государственное конструирование гендера в советском обществе. *Журнал исследований социальной политики*, 1(3–4).

- Здравомыслова, Е. А., Темкина, А. А. (2015). *12 лекций по гендерной социологии: учебное пособие*. Izdatel'stvo Evropeiskogo universiteta v Sankt-Peterburge.
- Исупова, О. Г. (2015). Материнская карьера: дети и трудовые стратегии. *Социологические исследования*, 10, 185–194.
- Исупова, О. Г. (2018). Интенсивное материнство в России: матери, дочери и сыновья в школьном взрослении. Неприкосновенный запас. *Дебаты о политике и культуре*, 3(119), 180–189.
- Казаков, А. А. (2014). Фрейминг медиа-текстов как инструмент воздействия на аудиторию: обзор распространенных трактовок. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Социология. Политология*, 14(4), 85–90.
- Кушнир, Д. (2017). Лицемеры и сексисты: Как бренды эксплуатируют феминизм. *Секрет Фирмы*. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/licemerie-i-seksizm-kak-brendy-ekspluatiruyut-feminizm-i-gendernoe-ravnopravie.htm> (дата обращения 01.03.2019).
- Левада-Центр (2017). «Женский день» и права. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2017/03/03/zhenskij-den-i-prava/> (дата обращения: 01.03.2019).
- Левада-Центр (2018). Гендерные стереотипы. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2018/03/29/gendernye-stereotipy> (дата обращения 01.03.2019)
- Левада-Центр. (2017). Дискриминация женщин и харассмент. *Левада Центр*. URL: <https://www.levada.ru/2017/12/07/diskriminatsiya-zhenshhin-i-harrasment> (дата обращения 01.03.2019).
- Левинсон, А., Борусяк, Л. (2016). Обыденный сексизм: существует ли в России равноправие полов. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/13/04/2016/> (дата обращения 01.05.2019).
- Липовская, О. (2018). У российского феминизма, как у старой цирковой лошади, идет бег по кругу». *Salt Zone*. URL: <https://salt.zone/news/11031> (дата обращения 01.03.2019).
- Мильчин К. (2016). Азбука феминизма для мужчин. *Русский репортер* 6 (408). URL: https://expert.ru/russian_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/ (дата обращения 01.05.2019).
- Нечаева, О. (2019). Записки думающей мамы. *Женщина с марса*. URL: <http://www.womanfrommars.com/about/>
- Ногаева, К. (2019). Феминизм сел на лицо маркетинга. Почему с гендерными темами в рекламе следует соблюдать осторожность. *Деловой Петербург*. https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm_sel_na_lico_mark.
- Олейник, М. (2019). *Selfmamarussia*. URL: <https://www.instagram.com/selfmamarussia/> (дата обращения 01.10.2019).
- РИА-Новости (2018). Госдума изучит правовое регулирование в сфере защиты прав женщин. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20180702/1523752200.html> (дата обращения 01.03.2019).
- Романов, И. В. (2014). История развития q-методологии в контексте изучения субъективного восприятия. *РЕМ: Psychology. Educology. Medicine*, 3, 22–31.
- Росстат (2018). *Федеральная служба государственной статистики*. URL: <https://www.gks.ru/> (дата обращения 01.03.2019).
- Улановский, А. М. (2009). Конструктивизм, радикальный конструктивизм, социальный конструкционизм: мир как интерпретация. *Вопросы психологии*, 2, 35–45.
- ФОМ (2012). «Женщина — тоже человек»: представления россиян о феминизме. *ФОМ*. URL: <https://fom.ru/TSennosti/10611> (дата обращения 01.03.2019)
- Чернова, Ж. В. (2011). Кто, о ком и на каких условиях должен заботиться? Гендерный анализ режимов заботы и семейной политик. *Журнал исследований социальной политики*, 9(3), 295–318.

- Шихман, И. (2019а). Александр Васильев: Женщина должна быть обслугой во всех отношениях. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Шихман, И. (2019б). Полина Гагарина: о «Евровидении», «Голосе», «Сингере», «Фабрике звёзд» и зачем всё это нужно. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Шихман, И. (2019в). Вера Полозкова: о травле на ТВ, предательстве «тусовки», родах дома и стихах. *А поговорить?* URL: <https://www.youtube.com/channel/UCp2J7GRxQ36QLqW4ReLLt5g> (дата обращения: 01.09.2019)
- Янчук, В. А. (2010). Культурный фрейминг как детерминанта взаимопонимания в условиях культурного многообразия. *Психологический журнал*, 2(26), 41–48.
- Akhtar-Danesh, N. (2018). Qfactor: A command for Q-methodology analysis. *The Stata Journal*, 18(2), 432–446.
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759–773.
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619–644.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. (1999). “How can you do it?”: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashwin, S., Isupova, O. (2018). Anatomy of a stalled revolution: Processes of reproduction and change in Russian women’s gender ideologies. *Gender & Society*, 32(4), 441–468.
- Asirvatham, S., Humphries, M. (2019). Changing agents of change in neoliberally framed organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 34, 45–58.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. 2019. Work systems as frames of reference for HR disclosure. *Russian Management Journal*, 17(3), 309–336.
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health research*, 6(4), 561–567.
- Bryant, L. D., Burkinshaw, P., House, A. O., West, R. M., Ward, V. (2017). Good practice or positive action? Using Q methodology to identify competing views on improving gender equality in academic medicine. *BMJ open*, 7(8), e015973.
- Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016). Women’s participation on boards of directors: a review of the literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 69–89.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184–203.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press
- Dukerich, J. M., Kramer, R., McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275–298.
- Ellison, K. (2005; 2017). *The mommy brain: How motherhood makes us smarter*. Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166.

- Farndale, E., Paaauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 202–210.
- Gaunt, R., Pinho, M. (2018). Do sexist mothers change more diapers? Ambivalent sexism, maternal gatekeeping, and the division of childcare. *Sex Roles*, 79, 176–189.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gutsell, J. N., Remedios, J. D. (2016). When men lean out: Subtle reminders of child-raising intentions and men and women's career interests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 28–33
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30, 435–464.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un) doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174–194.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press. Boston, Massachussets.
- Kumra, S. (2017). Really saying something: Exploring conceptions of merit in women's experience of career based tensions inspired by my friend Ruth Simpson. *Gender in Management: An International Journal*, 32(7), 468–475.
- Kumra, S. Simpson, R. Burke, R. J. eds., (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*. Oxford University Press, NY, US.
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6–7), 639–655.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517–543.
- Marin-Garcia, J. A., Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087.
- McKeown, B., Thomas, D. B. (2013). *Q methodology. Series: Qunatitative application s in the Social Sciences. Vol. 66*. Second edition. Sage publications.
- Nadkarni, S., Narayanan, V. K. (2007). Evolution of collective strategy frames in high and low velocity industries. *Organization Science*, 18(4): 688–710.
- Nygren, Martinsson L., Mulinari D. (2018). Gender Equality and Beyond: At the Crossroads of Neoliberalism, Anti-Gender Movements. *“European” Values, and Normative Reiterations in the Nordic Model Social Inclusion*, 6(4), 1–7.
- Paige, J. B. (2013). *Simulation design characteristics: Perspectives held by nurse educators and nursing students*. Doctoral dissertation. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Paige, J. B., Morin, K. H. (2016). Q-sample construction: A critical step for a Q-methodological study. *Western journal of nursing research*, 38(1), 96–110.
- Prügl, E. (2017). Neoliberalism with a feminist face: Crafting a new hegemony at the World Bank. *Feminist Economics*, 23(1), 30–53.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.

- Scarborough, W. J., Sin, R., Risman, B. (2019). Attitudes and the stalled gender revolution: Egalitarianism, traditionalism, and ambivalence from 1977 through 2016. *Gender & Society*, 33(2), 173–200.
- Scott, W. R. (2013). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. Sage Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Slaper, T. F., Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4–8.
- Socratous, M., Galloway, L., Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 364–382.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63(3), 224–237.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- The Global Gender Gap Report 2018 (2018). *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> (дата обращения 01.05.2019).
- Thompson, C., Baker, R. (2008). Q methodology in nursing research. In R. Watson, H. McKenna, S. Cowman, J. Keady (Eds.). *Nursing research: Designs and methods* (321–330). London: Churchill Livingstone, Elsevier.
- Trong Tuan, L. (2013). Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–168.
- Watts, S., Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage.
- Wilks, M. C. (2019). Activist, Entrepreneur, or Caretaker? Negotiating Varieties of Women in Development. *Gender & Society*, 33(2), 224–250.

Поступила 02.09.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Alternatives to a «rose-colored glasses»: inclusion of employees with childcare commitments

Aleksandra BORDUNOS

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of the study is to identify framework approaches to optimizing the working conditions of employees combining work with childcare. *Methodology.* The study addresses the framing effect and Q-methodology algorithms, namely: Q-concourse, Q-set, Q-sort and Q-factor analysis. The general set of opinions about the phenomenon under study is called the Q-concourse. Comprehensive literature review helped to form the Q-concourse. From the entire set of opinions identified (Q-concourse), a representative sample of initiatives was compiled — Q-set. *Results.* As a result of the analysis, it was possible to identify three main causes of a false positive assessment of working conditions for employees combining work with childcare: The end of state monopoly in institutionalizing certain gender roles, international recognition of the lack of an explicit gender gap in companies, and the avoidance of gender-related problems, associated with western feminism., which led to the emergence of the “rose-colored glasses” frame. The article describes the first stage of the study, as a result of which it was possible to identify three framework approaches alternative to “rose-colored glasses”, to determine the boundaries of their suitability, to select illustrative examples of initiatives that correspond to the identified frameworks and satisfy the needs of domestic companies. The revealed lack of freedom of choice allows us to look at the presented reference frames, not as mutually exclusive alternatives to the “rose-colored glasses”, but as a step-by-step program of improvements: the “red glasses” frame; green glasses” frame and “blue glasses” frame. Thus, the study offered answers to the key questions of optimizing working conditions for a dedicated marginal group of personnel: what strategic tasks does the company solve by optimizing working conditions; What individual needs do employees with childcare obligations have? what are the conditions for legitimizing initiatives. *The value of the results.* Theoretical results may be of interest to researchers of gender differences, inclusion and diversity of categories of personnel, social identity, strategic personnel management. The results are also addressed to the heads of organizations for which the policy on working with various categories of personnel is relevant. *The originality of the study* lies in the interpretation of gender studies from the perspective of management and the psychological theory of identity.

Keywords: Q-methodology, discourse analysis, inclusion, parenting, maternity, childcare commitment, high performance work system, high commitment work system, high involvement work system, gender equity.

References

- Akhtar-Danesh, N. (2018). Qfactor: A command for Q-methodology analysis. *The Stata Journal*, 18(2), 432–446.
- Akhtar-Danesh, N., Baumann, A., Cordingley, L. (2008). Q-methodology in nursing research: a promising method for the study of subjectivity. *Western journal of nursing research*, 30(6), 759–773.

- Alekseyeva, A. (2018). U vsekh raznyye predstavleniya o zhenskom schast'ye. Pochemu v Rossii ne mogut prinyat' zakon o gendernom ravenstve [Everyone has different ideas about female happiness. Why in Russia they cannot pass the law on gender equality.]. *Snob*. URL: <https://snob.ru/entry/163169>
- Alvesson, M., Sköldberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage.
- Alvesson, M., Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39(5), 619–644.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management Review*, 24(3), 413–434.
- Ashwin, S., Isupova, O. (2018). Anatomy of a stalled revolution: Processes of reproduction and change in Russian women's gender ideologies. *Gender & Society*, 32(4), 441–468.
- Asirvatham, S., Humphries, M. (2019). Changing agents of change in neoliberal framed organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 34, 45–58.
- Boletskaya, K. (2019). Pochemu reklama Reebok o feminizme ne popala v rossiyskuyu auditoriyu [Why Reebok feminism ads didn't reach Russian audiences]. *Vedomosti*. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/02/13/794084-reebok>
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. (2016). Evolyutsiya strategicheskogo podkhoda k upravleniyu chelovecheskimi resursami s pozitsiy sistem organizatsii truda [Evolution of a strategic approach to human resource management from the perspective of labor organization systems]. *Vestnik SPbGU. Seriya 8. Menedzhment*, 3, 30–53.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. (2018). Svoboda vybora v strategicheskom upravlenii chelovecheskimi resursami kompanii: ogranicheniya i vozmozhnosti [Freedom of choice in the strategic management of the human resources of the company: limitations and opportunities]. *Vestnik SPbGU, Seriya 8, Menedzhment*, 17(4), 499–546.
- Bordunos, A. K., Kosheleva, S. V. 2019. Work systems as frames of reference for HR disclosure. *Russian Management Journal*, 17(3), 309–336.
- Borovaya, Ye. (2019). Mat' goda [Mother of the year]. URL: https://www.youtube.com/channel/UCCfjMyhc7QdQD0z3AE_becQ
- Brown, S. R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative health research*, 6(4), 561–567.
- Bryant, L. D., Burkinshaw, P., House, A. O., West, R. M., Ward, V. (2017). Good practice or positive action? Using Q methodology to identify competing views on improving gender equality in academic medicine. *BMJ open*, 7(8), e015973.
- Burashova, A. (2019). Tat'yana Bakal'chuk: «My s muzhem nastoyashchaya dream team» [Tatyana Bakalchuk: "My husband and I are a real dream team"]. *Marie Claire*. URL: <https://www.marieclaire.ru/karera/tatyana-bakalchuk-myi-zapretili-detyam-rasskazyivat-gde-rabotayut-roditeli/>
- Cabrera-Fernández, A. I., Martínez-Jiménez, R., Hernández-Ortiz, M. J. (2016). Women's participation on boards of directors: a review of the literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8, 69–89.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., Stelman, S. (2017). Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification. *Journal of organizational behavior*, 38(2), 184–203.
- Deetz, S. (1995). *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*. Cresskill, NJ: Hampton Press
- Devis, J. J. (2003). *Issledovaniya v reklamnoy deyatelnosti: teoriya i praktika* [Research in advertising: theory and practice, trans]. M.: Vil'yams.
- Dukerich, J. M., Kramer, R., McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*, 69, 275–298.
- Ellison, K. (2005; 2017). *The mommy brain: How motherhood makes us smarter*. Alpina Publisher, Moscow, Russia.
- England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. *Gender & Society*, 24(2), 149–166.
- Farndale, E., Paauwe, J. (2018). SHRM and context: why firms want to be as different as legitimately possible. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5, 202–210.
- Gaunt, R., Pinho, M. (2018). Do sexist mothers change more diapers? Ambivalent sexism, maternal gatekeeping, and the division of childcare. *Sex Roles*, 79, 176–189.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gumanitarnyy portal (2019). Indeks gendernogo razryva po versii Vsemirnogo ekonomicheskogo foruma. Gumanitarnaya entsiklopediya: Issledovaniya [The World Economic Forum's gender gap index. Humanitarian Encyclopedia: Research]. *Tsentr gumanitarnykh tekhnologiy, 2006–2019* (poslednyaya redaktsiya: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-gender-gap-index/info>
- Gutsell, J. N., Remedios, J. D. (2016). When men lean out: Subtle reminders of child-raising intentions and men and women's career interests. *Journal of Experimental Social Psychology*, 67, 28–33
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- Isupova, O. G. (2015). Materinskaya kar'yera: deti i trudovyye strategii [Maternal careers: children and labor strategies]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 10, 185–194.
- Isupova, O. G. (2018). Intensivnoye materinstvo v Rossii: materi, docheri i synov'ya v shkol'nom vzroslenii. Neprikosnovennyi zapas [Intensive motherhood in Russia: mothers, daughters and sons in school growing up. Emergency ration]. *Debaty o politike i kul'ture*, 3(119), 180–189.
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30, 435–464.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley. New York.
- Kazakov, A. A. (2014). Freyming media-tekstov kak instrument vozdeystviya na auditoriyu: obzor rasprostranennykh traktovok [Framing media texts as a tool for influencing the audience: an overview of common interpretations]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Sotsiologiya. Politologiya*, 14(4), 85–90.
- Kelan, E. K. (2010). Gender logic and (un) doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174–194.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard business review Press. Boston, Massachusetts.
- Kumra, S. (2017). Really saying something: Exploring conceptions of merit in women's experience of career based tensions inspired by my friend Ruth Simpson. *Gender in Management: An International Journal*, 32(7), 468–475.
- Kumra, S., Simpson, R., Burke, R. J. eds., (2014). *The Oxford Handbook of Gender in Organizations*, Oxford University Press, NY, US.
- Kushnir, D. (2017). Litsemery i seksisty: Kak brendy ekspluatiruyut feminism [Hypocrites and sexists: How brands exploit feminism]. *Sekret Firmy*. URL: <https://secretmag.ru/trends/tendencies/licemerie-i-seksizm-kak-brendy-ekspluatiruyut-feminizm-i-gendernoe-ravnopravie.htm>
- Lepak, D. P., Marrone, J. A., Takeuchi, R. (2004). The relativity of HR systems: conceptualising the impact of desired employee contributions and HR philosophy. *International Journal of Technology Management*, 27(6–7), 639–655.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24, 31–48.
- Lepak, D. P., Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517–543.

- Levada-Tsentr (2017). «Zhenskiy den'» i prava ["Women's Day" and rights]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2017/03/03/zhenskiy-den-i-prava/>
- Levada-Tsentr (2018). Gendernyye stereotypy [Gender stereotypes]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2018/03/29/gendernye-stereotypy>
- Levada-Tsentr. (2017). Diskriminatsiya zhenshchin i kharassment [Discrimination of women and harassment]. *Levada Tsentr*. URL: <https://www.levada.ru/2017/12/07/diskriminatsiya-zhenshchin-i-harrasment>
- Levinson, A., Borusyak, L. (2016). Obyedennyi seksizm: sushchestvuyet li v Rossii ravnopraviye polov? [Ordinary sexism: does gender equality exist in Russia?]. *RBK*. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/society/13/04/2016/data-obrashcheniya-01.05.2019>
- Lipovskaya, O. (2018). U rossiyskogo feminizma, kak u staroy tsirkovoy loshadi, idet beg po krugu [Russian feminism, like an old circus horse, is running in a circle]. *Salt Zone*. URL: <https://salt.zone/news/11031>
- Marin-Garcia, J. A., Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12, 1040–1087.
- McKeown, B., Thomas, D. B. (2013). *Q methodology. Series: Quantitative applications in the Social Sciences*. Vol. 66. Second edition. Sage publications.
- Mil'chin K. (2016). Azbuka feminizma dlya muzhchin [The ABC of feminism for men]. *Russkiy reporter* 6(408). URL: https://expert.ru/russian_reporter/2016/06/azbuka-feminizma-dlya-muzhchin/ (data obrashcheniya 01.05.2019).
- Nadkarni, S., Narayanan, V. K. (2007). Evolution of collective strategy frames in high and low velocity industries. *Organization Science*, 18(4), 688–710.
- Nechayeva, O. (2019a). Zapiski dumayushchey mamy [Notes of a thinking mom]. *Zhenshchina s marsa*. URL: <http://www.womanfrommars.com/about/>
- Nogayeva, K. (2019b). Feminizm sel na litso marketinga. Pochemu s gendernymi temami v reklame sleduyet soblyudat' ostorozhnost' [Feminism has come to face marketing. Why care should be taken with gender topics in advertising]. *Delovoy Peterburg*. https://www.dp.ru/a/2019/02/08/Feminizm_sel_na_litsa_mark
- Nygren, Martinsson L., Mulinari D. (2018). Gender Equality and Beyond: At the Crossroads of Neoliberalism, Anti-Gender Movements. *"European" Values, and Normative Reiterations in the Nordic Model Social Inclusion*, 6(4), 1–7.
- Oleynik, M. (2019). *Selfmama Russia* [Selfmamarussia]. URL: <https://www.instagram.com/selfmamarussia/>
- Paige, J. B. (2013). *Simulation design characteristics: Perspectives held by nurse educators and nursing students*. Doctoral dissertation. The University of Wisconsin-Milwaukee.
- Paige, J. B., Morin, K. H. (2016). Q-sample construction: A critical step for a Q-methodological study. *Western journal of nursing research*, 38(1), 96–110.
- Prügl, E. (2017). Neoliberalism with a feminist face: Crafting a new hegemony at the World Bank. *Feminist Economics*, 23(1), 30–53.
- RIA-Novosti (2018). Gosduma izuchit pravovoye regulirovaniye v sfere zashchity prav zhenshchin [The State Duma will study the legal regulation in the field of protecting the rights of women]. *RIA Novosti*. URL: <https://ria.ru/20180702/1523752200.html>
- Romanov, I. V. (2014). Istoriya razvitiya q-metodologii v kontekste izucheniya sub'yektivnogo vospriyatiya [The history of the development of q-methodology in the context of the study of subjective perception]. *PEM: Psychology. Educology. Medicine*, 3, 22–31.
- Rosstat (2018). Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Federal State Statistics Service]. URL: <https://www.gks.ru/>

- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Scarborough, W. J., Sin, R., Risman, B. (2019). Attitudes and the stalled gender revolution: Egalitarianism, traditionalism, and ambivalence from 1977 through 2016. *Gender & Society*, 33(2), 173–200.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189.
- Slaper, T. F., Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4–8.
- Socratous, M., Galloway, L., Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 364–382.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago, IL, US: University of Chicago Press.
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social psychology quarterly*, 63(3), 224–237.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- The Global Gender Gap Report 2018 (2018). *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018> (дата обращения 01.05.2019).
- Thompson, C., Baker, R. (2008). Q methodology in nursing research. In R. Watson, H. McKenna, S. Cowman, J. Keady (Eds.). *Nursing research: Designs and methods* (321–330). London: Churchill Livingstone.
- Trong Tuan, L. (2013). Underneath Organizational Health and Knowledge Sharing. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 139–168.
- Ulanovskiy, A. M. (2009). Konstruktivizm, radikal'nyy konstruktivizm, sotsial'nyy konstruksionizm: mir kak interpretatsiya. *Voprosy psikhologii*, 2, 35–45.
- VCIOM (2019). Gendernoye ravenstvo v Rossii: ideal ili lozhnaya tsel'? [Gender equality in Russia: an ideal or a false goal?] *VCIOM*. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9601>
- Watts, S., Stenner, P. (2012). *Doing Q methodological research: Theory, method and interpretation*. Sage.
- Wilks, M. C. (2019). Activist, Entrepreneur, or Caretaker? Negotiating Varieties of Women in Development. *Gender & Society*, 33(2), 224–250.
- Zdravomyslova, Ye. A., Temkina, A. A. (2001). Institutsializatsiya gendernykh issledovaniy v Rossii [Institutionalization of gender studies in Russia]. In M. Malysheva (Ed.). *Gendernyy kaleydoskop. Kurs lektsiy* (33–51).
- Zdravomyslova, Ye. A., Temkina, A. A. (2015). *12 lektsiy po gendernoy sotsiologii: uchebnoye posobiye*. Izdatel'stvo Evropeiskogo universiteta v Sankt-Peterburge.
- Zdravomyslova, Ye. A., Tomkina, A. A. (2003). Gosudarstvennoye konstruirovaniye gendera v sovetskom obshchestve [State construction of gender in Soviet society]. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*, 1(3–4).

Received 02.09.2019



Group work: peer assessment and rewards distribution

Diana BAYAZITOVA

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

Abstract. *Purpose.* The study examined the problem of rewards distribution in students' group work. To implement the satisfying evaluation system in education, especially in students' teamwork, one must take into account the contribution of each team member. Following study investigated the perception of members' contribution according to their roles in teamwork. The roles were based on Belbin's theory of team roles with addition of free-rider role in accordance with social loafing theory. *Study design.* The study had experimental design, however, the experiment was conducted through online questionnaire with virtual situations per each role: Executive (Action role), Idea generator (Thinking role), Socializer (Communicative role) and Free-rider. Participants were 186 students who distributed rewards among all the members including themselves considering the project inputs of each member. *Finding.* The received results give us the review of the perception of each member contribution with particular role in the teamwork. The study also examined which team role is perceived as an important team member, how free riders allocate the common rewards among the team, what they expect to receive from other members. *Value of the results.* The results of the study might be useful in compensation and benefit system development, contribution assessment system in group work.

Keywords: rewards distribution, students' group, team work, team roles, free-rider.

Introduction

Nowadays rewards distribution is actual theme in social psychology especially talking about group work. It might be important to take into account the individuals' contribution to the teamwork and perception of what have been done by all the members of team. Thereby, unequal rewards and unfair assessment can lead to different types of conflicts in team or even personal level of relationships. This study examines the perception of members' contribution in accordance with their roles in team.

As a relevance of the study, it can be noted that there is the focus on teamwork rather than individual work on projects. Such wise, the rewards distribution system is needed in accordance with individuals' performance. M. J. Cissell notes "A reward system should, for purposes of equity, clearly relate to a performance measure or measures" (Gissell, 1987, p. 137). Unequal rewards distribution can cause conflicts in-group in relationships of its members. Moreover, rewards distribution influences on performance (if it is consistent) as well as perception of team members and their contribution (Hamilton, Nickerson, Owan, 2003). Thereby, tutors and teachers should take into account the individuals' work in team, in its turn leaders and managers should think about fair distribution to make all members of teamwork satisfied.

Talking about problem statement we consider that variety of studies are dedicated to the rewards distribution system in organizations (Ex: ORD model by Blau, 1964; Pearce, Peters, 1985), distribution as a choice in economic psychology (Alós-Ferrer et al., 2018; Cetre et al., 2019). In the sphere of social psychology, rewards distribution in team was mentioned as a voting or somebody's decision (Schmitt, 1998), without any context of team role or contribution. In addition, among studies based on role theory and team roles (Belbin, 1981; Horwitz, Horwitz, 2007 etc.), lack of researches were devoted to examining the roles' and contribution perception in teamwork (only Team Role Self-Perception Inventory by Belbin). Moreover, well-functioning teamwork has frequently been linked to increased work satisfaction and performance (Ruch et al., 2016). Moreover, some authors conducted similar studies trying to find out the interrelation between performance and rewards allocation (for instance: Lane, Messe, 1971), however, it was used dyadic teams with chooser (of rewards allocation) and receiver, the performance was evaluated as high or low level without context.

Positive psychology paid a deep attention to positive conditions and outcomes of teamwork, where role of inputs and outputs had been discussed profoundly (Henry, 2004; Turner, 2002). Many researchers discovered the contribution of team members' strengths at work as an integral part of it (Harzer, Ruch, 2015, 2014; Peterson, Seligman, 2014). If the teamwork is functioning good enough, it can lead to autonomy perception, this psychological phenomenon might be increased (Griffin et al, 2001), as well as job satisfaction (Wilson et al, 2004; Henry, 2004), and effectiveness of performance in general (Hamilton, 2003). Working in groups creates more ideas and productiveness in this case is increasing (Wuchty et al, 2007). Accordingly, the teamwork in education has the same issues: students' teams are used as a learning type as common as individual learning.

Team roles conception and free-riding effect

The structure of team plays important role in effectiveness of performance in a teamwork (Horwitz, Horwitz 2007). R. Belbin (1981) suggested the idea of differentiation of roles in teams. Therefore, different roles should be balanced in team to make the performance optimal. According to R. Belbin conception, we can describe team role as a specific behavioral pattern, which is formed by the influence of personal traits, motivations, learning, abilities and the main point, context. R. Belbin developed the roles theory, which states about eight types of team roles: Completer-finisher, implementer, shaper, coordinator, plant, specialist, monitor-evaluator, resource investigator, and team worker. Every role has its own advantages and disadvantages, strong and weak sides. VIA Institute on Character in 2013 proposed seven team roles (Table 1). These roles supposed to be particular and comprehensive for majority of teams.

Table 1. Team roles and their description (VIA Institute on Character, 2013)

Role	Description
Idea creator	This person is responsible for generation of new ideas in team; he/she also might be useful in emerging problem resolving. Thus, Idea creators are people with offbeat ways of solutions and perfect ideas
Decision-maker	Decision-makers analyze gathered information, make it clear and possible to use in goals achievement
Information gatherer	This role is dedicated for seeking the information that might be useful in work, for instance, new practices, trends etc.
Implementer	If the team came to a common solution or decision, it should be realized, that is the thing that Implementer does, he/she analyze the measures to achieve a particular goal
Influencer	Influencer usually cares about acceptance of project, he/she can be persuasive and influence on external persons such as supervisors etc.
Energizer	Energizers inspire others to make work done. It might be useful during some external pressure
Relationship manager	According to the name of this role the main duty is resolving conflicts in team and make them stronger

According to the Table 1, above-mentioned roles might be integrated into three main aspects in conformity with R. Belbin's theory (Batenburg et al., 2013):

Thinking

- Monitor Evaluator
- Plant
- Specialist

Action

- Implementer
- Shaper
- Completer / Finisher

People

- Coordinator
- Resource Investigator
- Team worker

Besides all researches about teamwork, some literature and practical experience present some negative effects connected with working in teams. The main famous effect is called «free-riding», when working in teams influence on opportunity to do nothing useful. From the educational perspective, the effect of free-riding is described as a problem when some team member use the benefits of all the group without any or little cost to herself / himself (Morris, Heyes, 1997). Most researchers compare free-riding with concerning development. If the students are not prepared for classes or meeting and try to make benefits with other students without any efforts, should be called to report for their particular behavior. If it will not happen, the significance of team-learning will not occur. Many authors refer this effect to the work in teams, to this system of studying in general.

We overviewed different aspects and theories of team roles, including the free riding effect of the teamwork and conditions under which it can appear. Generally all the roles might be defined as three main types: the team member who will be responsible for creating the ideas, the person who can implement all of suggested ideas into real life project, and the one who will coordinate the process of communication among all the members. Certainly, it is not full list of team role that might be emphasized in teamwork; nevertheless, we can use these types as main features. In our case, we called these roles as Idea's generator, Executive and Socializer.

Reward distribution

The main thing in human relations is the way of organizing their work so that the performance will be productive. One the common external motivation is the rewards system; in education sphere, we can call it evaluating system. The point is how the rewards should be distributed among all the team members in order to increase the total effort. Many researchers define rewards distribution as systematical, objective and equitable, and it should not be based on prejudices, biases or stereotypes (Hegtvedt, 1987; Lane, Messe, 1971). M. J. Cissel considered reward system as a system based on performance measures, comparing inputs and outputs (Cissell, 1987). In addition, E. E. Lawler noted that appraisal system should include the correlation between the results of performance and reward system especially in organizations (Lawler, 2003; Stroebe et al., 1996).

B. Gummer concentrated on rewards allocation in organizations as a main motivator of effective performance (Gummer, 1993). He mentioned that mostly rewards distribution is not the choice of participants or employees, thus unequal or unfair payment can lead to different negative consequences as conflicts, job dissatisfaction etc. Similarly, there is problem of students' evaluation in the teamwork. The current study is examining now students in teamwork prefer to distribute the rewards among themselves in accordance with their own role.

The aim of the current study is setting the relations between group roles in project work and rewards distribution among group members playing those roles. In the other words, we check how the perception of participant's role and other roles influence on rewards distribution among all the group members. To reach abovementioned goals we are going to check following hypotheses.

Hypotheses

H1. The amount of rewards (conventional units) will be different in accordance with the roles participants are playing in project work.

H1.1. Executive will receive the largest number of conventional units.

H1.2. Idea generator will receive less conventional units than executive but more than socializer.

H1.3. Socializer will receive less conventional units than idea's generator but more than free-rider.

H1.4. Free-rider will receive the least number of conventional units.

H2. Participant's role and roles of others will influence on rewards distribution (What is for me and what is for others).

Method

Participants

Participants were 186 students of high school of Moscow, Russia (74 males and 112 females) aged 17-35 years old ($M = 24,3$; $SD = 2,87$) recruited through the link with different instructions. All the participants were differentiated by the main instructions in accordance with particular role (Executives, Idea Generators, Socializers, Free-riders and Control group).

Procedure

To define the role description, we conducted pretest ($N = 29$) where participants were asked about activity of each role in fictional project. The sample strategy was snow-ball. Respondents answered what activities could be done by particular role. In accordance with received description we defined the role descriptions in the project for main case in our study.

Afterwards (pretest) experimental group (with roles) was given a case with project description, particular role and conditions where he/she will have to distribute the rewards (160) between all the roles including himself/herself. In addition, they answered the questions about fairness in particular situation and preference of distribution. The example of case instructions is below:

«You are the part of the team that carries out the project. The purpose of the project is attraction people to the blood donation. The team consists of you and three more participants: N, M and Q. Each member of group engaged in various activities on the preparation of the project, but in general, you are responsible for it all together.

Participant N proposes the idea for the project came up with ways and methods of work in order to attract people for blood donation.

You responsibly approach to carry out the project and decided to implement the proposed idea. You performed the work according to plan, completed the task step by step to achieve the result.

Participant M performs a communicative role, focusing within the team, he / she can maintain a positive emotional background, to establish contacts and negotiate.

Apparently participant Q is not particularly involved in the work, but formally he belongs to your team. He/she can perform small tasks, though he avoids the execution duties.

Your project is estimated at 160 conventional units. At the end of the project you have the opportunity to distribute these rewards among all participants.

How many conventional units will you distribute yourself?

How many conventional units will you distribute participant N?

How many conventional units will you distribute participant M?

How many conventional units will you distribute participant Q?

The control group was given a case without any roles, they only had to distribute the rewards (also 160). They also answered the questions about fairness in particular situation and preference of distribution.

In general, we used different types of statistical analysis. Firstly, we used content analysis for pretest to define the instructions per each team role in project. To analyze the collected data, we used SPSS v.20 and JASP 0.7.5. Beta2. (Normality tests, descriptive statistics, ANOVA, Post Hoc Tests, Paired Sample T-Test).

Results

Descriptive statistics for rewards per each role and questions about fairness and preference of distribution is on the Table 2.

Table 2. Descriptive Statistics

Measure	Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Variance
Rewards for executive	42.6	45	40	12.144	147.465
Rewards for idea generator	46.8	45	40	9.947	98.952
Rewards for socializer	44.0	40	40	8.557	73.227
Rewards for free-rider	26.5	25	40	11.724	137.452
How fair the decision is	5.41	6	7	1.393	1.940
Usually I distribute rewards contribution/participation	3.48	4	4	1.852	3.429

Going back to our first hypothesis (H1), we used T-Test (Table 3) paired comparison to check whether there are some differences in rewards distribution (number of conventional units). Table 3 demonstrates us the differences in rewards allocation. Correlating received results with first main hypothesis and particular hypotheses, we accept the main hypothesis that there are differences in rewards distribution among the roles. Nevertheless, our particular hypotheses were accepted partially. Idea's generator received the largest number of conventional units, instead of executives. This result is quietly unpredicted, because in business psychology it was noted that the executive is main character of team, the success of project depends on the role of executive, or «realizer» (Batenburg et al., 2013). Then, it was also surprising that executive and socializer received the same number of conventional units. Last, free-rider received the least number of conventional units, as it was predicted in Hypothesis H1.4. This is logic result, because social loafing is not required in teamwork (Stroebe et al., 1996).

Table 3. Significant differences between rewards distribution for different roles

Roles	P-value	Means
Executive / Idea generator	.067	42.6 / 46.8
Executive / Socializer	.897	42.6 / 44.0
Executive / Free-rider	.001**	42.6 / 26.5
Idea generator / Socializer	.031*	46.8 / 44.0
Idea generator / Free-rider	.001**	46.8 / 26.5
Socializer / Free - rider	.001**	44.0 / 26.5

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

We have two control variables, that might be differentiated somehow among all the roles (How fair the decision is, usually I distribute rewards contribution/participation). We compared these variables using ANOVA according to roles and found no significant differences (see Table 4).

Table 4. Significant differences for rewards distribution between different levels of decision fairness and preferable way of rewards distribution

	Fairness of decision				Preferable way of rewards distribution			
	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.444	2.861	1.490	.207	4.049	1.012	.291	.884
Within Groups	347.502	1.920			630.402	3.483		
Total	358.946				634.452			

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Afterwards we used ANOVA to find the differences in accordance to the role participant is playing, the results are on the Table 5.

Table 5. Significant differences of rewards distribution per each team role

Cases	F	P-value	η^2
Rewards for executive	425.37	.001**	.097
Rewards for idea's generator	4.879	.001**	.097
Rewards for socializer	7.126	.001**	.136
Rewards for free-rider	25.48	.001**	.360

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Using Test for Equality of Variances (Levene's) we made Post Hoc tests to find out which differences are relevant for each role. Table 6 demonstrates significant differences of rewards distribution per each role, in other words «if I am playing particular role, how do I allocate the rewards».

Table 6. Significant differences in accordance with particular role

Team roles	1-Scheffe	2-Holm	3-Holm	4-Holm
Executive — Idea's Generator	.97	1.00	.96	.80
Socializer	.27	1.00	.04*	.84
Free-rider	.01**	1.00	.12	.01**
Control group	.53	.04*	.95	.01**
Idea's Generator — Socializer	.71	1.00	.04*	.25
Free-rider	.01**	1.00	.12	.01**
Control group	.89	.00**	.96	.01**
Socializer — Free-rider	.01**	1.00	.96	.01**
Control group	.99	.03*	.01**	.01**
Free-rider — Control group	.01**	.04*	.01**	.84

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$, 1 – Executive, 2 – Idea's Generator, 3 – Socializer, 4 – Free-rider

Clear and understandable results including the respondent's role and other roles are demonstrated on Table 7.

Table 7. «What is for me and what is for others»

Chooser / Receiver	Executive	Idea's Generator	Socializer	Free-rider
Executive	49 (self)	47	43	27
Idea's Generator	46	46 (self)	47	47
Socializer	41	41	48 (self)	46
Free-rider	23	26	22	40 (self)

Discussion

In general, there are significant differences in cases with roles (conditions) and control case (without any roles). It means that our instructions made any sense: students with no instructions distributed the rewards differently from participants with instructions.

There are significant differences in general rewards distribution in accordance with roles, but the main hypothesis was confirmed partially. Idea's generator received significantly largest number of conventional units. The numbers of conventional units between executive and socializer have no significant differences. Free-rider received significantly least number of conventional units. It can be interpreted as people have a tendency to evaluate the person who suggests the ideas firstly. The Executive and Socializer played the important part in teamwork, nevertheless they are on the second place. Eventually, Free-rider didn't make any contribution, so he/she was evaluated by the least number of conventional units, what is pretty logic.

No significant differences in questions about «fairness of decision» and «preferable way of rewards distribution». All the participants in general estimated their decisions in fair way and preferred the rewards distribution equal either according to contribution or participation. Considering that the question about fairness was very strict, it might be used some another way to measure this variable in future researches.

Executives evaluated their contribution more than others did. However, other roles gave them a smaller number of conventional units. Moreover, Free-riders gave them the least of all number of conventional units. It means that Executives tend to overestimate their contribution (in our study), and Free-riders underestimated the Executive's contribution at the expense overestimation of their contribution.

Idea's generators evaluated their contribution the same as others. In addition, they received the biggest number of conventional units. It means, that in this case Idea's generator was objectively estimated.

Socializers evaluated their contribution more than others did. Executives and Idea generators gave them a smaller number of conventional units, Free-riders evaluated them the same as they did. We assume that Free-riders accepted their absence of contribution and found some similarities with Socializers, in this case they estimated their contribution in the same way.

Free-riders evaluated their contribution more in half than others, but the others gave them the least rewards. The real-life situation: the ones who did not make anything useful try to find benefits at the expense of other ones.

Conclusion

This study allowed us to understand how people perceive different roles in teamwork and how they can distribute the rewards in accordance with that. We found out that ideas are important in project, people estimate ideas as the most significant point. Nevertheless, to conduct the work, to perform is also important, as communicate with people, organize the positive atmosphere in team, but these things are on the second place. However, if somebody decided to do nothing (perhaps you are not interested in, or you have another thing to do), it does not mean that he/she received nothing as a reward. This person received the least rewards, but it is more than nothing is.

In addition, people's role influences on their decision of rewards allocation for all the team members. For instance, the person, who organized all the process and performed in a good way thinks that he/she deserves more than others, at the same time, the team member, who did not do

anything useful, does not distribute the first person a lot. Free-rider decided to receive the largest number of conventional units, allocating residuary rewards among others.

As a practical significance of the study, it can be noted that there are the focus on group work rather than individual work on projects, especially in educational sphere. Students often work in groups and teachers use different methods to evaluate them. Thereby the rewards distribution system is needed in accordance with performance. It is also important to think about fair distribution to make all members of group satisfied because well-functioning group work has frequently been linked to increased work satisfaction and performance. In addition, practical significance might be described in following approaches: on the one hand, such type of studies might be useful in balance of compensation and benefits (C&B) system in teamwork (equity-based compensation). On the other hand, it can be also useful in reward management that is concerned with the formulation and implementation of strategies and policies that aim to reward people fairly and equitably. Team leaders or managers can use the results of following study in conflict resolution connected with under- and overestimation of teamwork contribution.

References

- Alós-Ferrer, C., García-Segarra, J., Ritschel, A. (2018). Performance curiosity. *Journal of Economic Psychology*, 64, 1–17. doi: 10.1016/j.joep.2017.08.002
- Batenburg, R., van Walbeek, W., Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32, 901–913. doi: 10.1108/JMD-08-2011-0098
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford, U.K.: Butterworth Heinemann.
- Cetre, S., Lobeck, M., Senik, C., Verdier, T. (2019). Preferences over income distribution: Evidence from a choice experiment. *Journal of Economic Psychology*, 74, 102–202 doi: 10.1016/j.joep.2019.102202
- Cissell, M.J. (1987). Designing effective reward systems. *Compensation Benefits Review*, 19(6), 49–63.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537–550.
- Gummer, B. (1993). What's in It for Me? *Administration in Social Work*, 17(2), 123–138.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., Owan H. (2003). Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation. *Journal of Political Economy*, 111(3), 465–497.
- Harzer, C., Ruch, W. (2014). The role of character strengths fortask performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27, 183–205.
- Harzer, C., Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Personality and Social Psychology*, 6, 165. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00165
- Hegtvedt, K. (1987). When rewards are scarce: equal or equitable distributions? *Emory University, Social Forces*, 66(1), 183. doi:10.1093/sf/66.1.183
- Henry, J. (2004). Positive and creative organization. In P. A. Linley, S. Joseph (Eds.). *Positive psychology in practice* (269–286). Hoboken, NJ: Wiley.
- Horwitz, S. K., Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987–1015. doi: 10.1177/0149206307308587
- Lane, I. M., Messe, L. A. (1972). Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards: A clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 228–233. <http://dx.doi.org/10.1037/h0032222>

- Lawler, E. E. II (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.
- Morris, R., Hayes, C. (1997). Small group work: Are group assignments legitimate form of assessment. *Learning through Teaching, Feb*, 229–233.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association.
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T., Hofmann, J. (2016). Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 190–199.
- Stroebe, W., Diehl, M., Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Köhler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in-group productivity. In E. H. Witte (ed.), *Understanding Group Behavior*, 2, 37–65.
- Turner, N., Barling, J., Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder, S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (715–728). New York, NY: Oxford University Press.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 565–588. doi: 10.1348/0963179042596522
- Wuchty, S., Jones, B. F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036–1039. doi: 10.1126/science.1136099

Received 08.08.2019

Групповая работа: особенности взаимного оценивания и распределения вознаграждения

БАЯЗИТОВА Диана Анваровна

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

Аннотация. Статья посвящена проблеме распределения вознаграждения в студенческой командной работе в зависимости от вклада каждого участника этой команды. В качестве критерия для распределения вознаграждения выступали командные роли, основанные на теории Р. М. Белбина, дополнительно была использована роль Фрирайдера в рамках теории социальной ленности. *Дизайн.* Исследование выполнено с использованием экспериментального дизайна, но процедура исследования включала в себя электронный опросник с виртуальными ситуациями для каждой роли: Исполнителя, Генератора идей, Коммуникатора и Фрирайдера¹. Кроме того, была использована контрольная группа (без роли) для проверки функционирования инструкций. Выборка состояла из 186 студентов ($M = 24,3$, $SD = 2,87$). *Результаты.* Полученные результаты отразили восприятие вклада каждой командной роли в групповую работу. Генератор идей получил наибольшее количество вознаграждения, Фрирайдер — наименьшее, но не минимальное. Результаты исследования также показали, что люди в ситуации распределения вознаграждения в первую очередь думают о своей роли, о своем вкладе в групповую работу, и соответственно, распределяют награду в зависимости от своей роли. Таким образом, Фрирайдер переоценивает свой вклад в групповую работу. *Ценность результатов.* Результаты исследования могут быть использованы в разработке системы поощрения в организациях, а также непосредственно в студенческих командных работах для оценивания вклада каждого студента.

Ключевые слова: распределение вознаграждения, командные роли, групповая работа, фрирайдер.

Литература

- Alós-Ferrer, C., García-Segarra, J., Ritschel, A. (2018). Performance curiosity. *Journal of Economic Psychology*, 64, 1–17. doi: 10.1016/j.joep.2017.08.002
- Batenburg, R., van Walbeek, W., Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: Is there a relationship? *Journal of Management Development*, 32, 901–913. doi: 10.1108/JMD-08-2011-0098.
- Belbin, R. M. (1981). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford, U.K.: Butterworth Heinemann.
- Cetre, S., Lobeck, M., Senik, C., Verdier, T. (2019). Preferences over income distribution: Evidence from a choice experiment. *Journal of Economic Psychology*, 74, 102–202. doi: 10.1016/j.joep.2019.102202
- Cissell, M.J. (1987). Designing effective reward systems. *Compensation Benefits Review*, 19(6), 49–63.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537–550.
- Gummer, B. (1993). What's in It for Me? *Administration in Social Work*, 17(2), 123–138.

¹ **Фрирайдер** (англ. *freerider*) — здесь: человек, который рассчитывает, не прилагая никаких усилий, воспользоваться плодами усилий других. *Прим. ред.*

- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A., Owan H. (2003). Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation. *Journal of Political Economy*, 111(3), 465–497.
- Harzer, C., Ruch, W. (2014). The role of character strengths fortask performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27, 183–205.
- Harzer, C., Ruch, W. (2015). The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction. *Personality and Social Psychology*, 6, 165. doi: 10.3389/fpsyg.2015.00165
- Hegtvedt, K. (1987). When rewards are scarce: equal or equitable distributions? Emory University, *Social Forces*, 66(1), 183. doi:10.1093/sf/66.1.183
- Henry, J. (2004). Positive and creative organization. In P. A. Linley, S. Joseph (Eds.). *Positive psychology in practice* (269–286). Hoboken, NJ: Wiley.
- Horwitz, S. K., Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987–1015. doi: 10.1177/0149206307308587
- Lane, I. M., Messe, L. A. (1972). Distribution of insufficient, sufficient, and oversufficient rewards: A clarification of equity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(2), 228–233. <http://dx.doi.org/10.1037/h0032222>
- Lawler, E. E. II (2003). Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 32(4), 396–404.
- Morris, R., Hayes, C. (1997). Small group work: Are group assignments legitimate form of assessment. *Learning through Teaching*, Feb, 229–233.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association.
- Ruch, W., Gander, F., Platt, T., Hofmann, J. (2016). Team roles: Their relationships to character strengths and job satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 190–199.
- Stroebe, W., Diehl, M., Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Köhler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in-group productivity. In E. H. Witte (ed.). *Understanding Group Behavior*, 2, 37–65.
- Turner, N., Barling, J., Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C. R. Snyder, S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of positive psychology* (715–728). New York, NY: Oxford University Press.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 565–588. doi: 10.1348/0963179042596522
- Wuchty, S., Jones, B. F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036–1039. doi: 10.1126/science.1136099

Поступила 08.08.2019



Generalists in Modern Organizations: Theoretical Review

Natalia L. IVANOVA

Anna V. KLIMOVA

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

Warren THORNGATE

The Carleton University, Ottawa, Canada

Abstract. In the present article we analyze the current problem of modern organizations, which is associated with an increase in interest in the so-called professionals — generalists compared with specialists, interest in comparison of professions from the position of the complexity and the depth of tasks that their representatives solve. On the example of three case studies of professions that are considered as generalists in organizations and society, the specifics of the activities, professional training and careers of their representatives are shown. We also identify reasons why organizations need these specialists, as well as problems associated with their status, their duties and communications. Three types of generalists in the organization are identified, due to the peculiarities of their involvement in solving different goals of the organization and to different career prospects. It is shown that generalists are the most important resource for organizational adaptation to changing external and internal conditions.

Keywords: business psychology, business psychologists, managers, generalists, specialists, professional development, professional training, professional career.

Introduction

Background of the problem

At all times, organizational effectiveness depends on the knowledge, experience, professionalism of all employees: managers and subordinates, organizers and performers, permanent and temporary, etc. Organizations require people who know their job well and share the values and goals of the organization. The current socio-economic conditions of business and management in Russia are characterized by dynamism, uncertainty, and turbulence (Andreev, Sinelnikov, 2008; Morgachev, 2011, etc.). Under these conditions, the role of psychological mechanisms and technologies in the management of human resources is growing (Antonova, Ivanova, Stroh, 2016; Miloradova, 2013). Today, it becomes clear to the leaders of organizations that the effectiveness of their organizations largely depends on the ability of managers and employees, on the one hand, to respond flexibly to changes, and on the other hand, to perform stable tasks efficiently. Organizations, both in the public and business sectors, need people with in-depth knowledge, technology and, at the same time,

innovative potential. All this manifests the current trend in the HR policy of organizations associated with the involvement of a team of professionals capable to achieve goals and reach new development prospects. A manifestation of this trend is, in our opinion, a discussion about the roles of specialists and generalists in both business and public organizations.

In the scientific literature, the division of employees into specialists and generalists appears in connection with a request for a system analysis in management. So, S. Optner in the 1960s noted that the request for specialists and generalists reflects the phenomena observed in the business world. The author showed that the growing difference between the role of specialists and the role of generalists in the business world and government institutions is becoming more noticeable. At the same levels of organization, they often perform completely different functions and operations, and play a different role in solving problems. In a technology-saturated world, both specialists and generalists perform vital functions. When solving problems, their functions must be combined, which requires a good connection between specialists and generalists. The necessary connection is established by the rules of problem-solving that determine their actions. Due to deficiencies in the rules, many problems can only be solved by half or is excessively complicated. Professionals need specific data to solve specific problems. Generalists need a wide range of ideas that are useful when considering under-defined problems on a large scale (Optner, 2006, p. 15).

In foreign literature, professionals with a wide profile are most often called generalists; those with a narrow profile are called specialists. But in Russian literature, we can find other terms. So, T. Bazarov notes that a successful modern CEO or manager should be a professional, i.e., (s)he should be ready to perform the functions of an entrepreneur and manager, in addition to a multifunctional technical specialist capable of transdisciplinary synthesis of knowledge (Bazarov, 2006). There is a high need for high-quality training of transprofessionals in the field of business education. Companies working in the field of business education should pass from simple, instrumental, skillful trainings to “new generation” training programs, both in terms of topics and methodology. In this paradigm, it is necessary to educate and train business trainers who are expected to create innovative programs (Bazarov, 2013).

Discussions about the role of narrow and broad professionals in the organization have been going on for a long time. Some scholars consider professionals with wide knowledge to be more valuable. They represent the era of innovation, the domination of an interdisciplinary approach to the new technologies’ creation. Others note that without professionals with the knowledge necessary to perform specific tasks, it is impossible to achieve production goals. There are a number of reasons that have led to increased interest of organizations in the comparative analysis of generalists and specialists. These include,

- changes in the range of tasks solved by organizations under the conditions of saving resources and reducing funding for counseling and staff training;
- changes in the management system, the introduction of new technologies, for example, agile-methodology;
- high demand for organizational change and the involvement of all employees in the alternative-search and decision-making;
- high demand for leadership at all levels of management.

All this leads to a high interest in generalists in comparison with narrow specialists. Today in the society, we can note an increase in interest in generalists as people who have a wider range of competencies than others. The demand for training such professionals in Russia is also growing.

At the same time, scholars discuss the possibility of combining the roles of specialist and generalist in the same profession, emphasizing dynamic change of these roles in solving different problems. In our opinion, the analysis of these professional status in modern organizations is

important so that young employees can more clearly understand their status and role position, career plan, as well as the nature of their training. In addition, given the complex challenges that modern organizations face, it is important for a person, in order to build a career, to understand how (s)he can integrate specialist or generalist activities. In the present article, we set the task to highlight the most characteristic features of generalists and to show how in modern conditions their formation is carried out and their career is built.

Generalists in Research and Practice

In the literature you can find descriptions of professionals — generalists, starting from the middle of the twentieth century. So it was shown that «a generalist is a career person within the executive branch who by the breadth of his experience and the quality of his mind is competent to deal effectively with complex problems of relationship among agencies or officials and to apply judgment of a high discriminating character to difficult and obstinate problems» (White, 1945).

The Merriam-Webster dictionary gives another definition: a generalist is “a person who knows something about a lot of subjects”. The same dictionary defines a specialist as “a person who has special knowledge and skills relating to a particular job, area of study”. Therefore, generalists have an understanding of a wide range of things in their area of activity, compared to specialists who are the experts in their specific narrow field. A generalist, knowing a broad range of issues, can see a bigger picture and produce ideas and solutions to specific issues and work problems. Overall, generalists tend to have more transferable skills than do specialists. In a fast-changing working environment, transferable skills are becoming increasingly important. Here we speak about such skills as, for example, effective communication, planning, and project management, which help generalists working in different industries and sectors.

All this leads generalists to a very important benefit: career flexibility. As generalists have a broader understanding of things and possess a selection of transferable skills, they also have wider career opportunities. Generalists in their career demonstrate higher mobility between different jobs and industries. Due to the breadth of their skills, they also have flexible roles within organizations. So, we could define a career type of a generalist as a professional career with a trans-professional track, both within and among organizations.

The description above shows that there is no clear understanding of who these generalists are. So, it can be assumed that there are differences in the practice of using such employees in organizations, in describing the requirements for them, in summarizing their experience, etc. Our analysis showed that today we can distinguish several professionals who, in an information environment, are declared to be generalists. But the level of analysis of these positions varies greatly, which allows us to conclude that there is a possible different use of the term “generalist”: from the point of view of a clear professional status or from the point of view of a certain quality of competencies.

It is interesting to note that a number of studies raised the question: Are generalists more innovative than specialists? But the answers to it were carried out using experiments performed on mice (Henke-von der Malsburg, Fichtel, 2018). The question about the role of generalists in organizations remains. In addition, research compares specialists and generalists as professionals of various types. The news's gives the impression that today the greater preference is given to the generalists than do specialists because of their relevance and value for the problems that organizations are trying to solve. Therefore, we set the task of analyzing this rather new and as yet poorly defined type of professional from the perspective of those situations and tasks that they can address in an organization. For this, we turned to several cases of professional activity in a number of modern organizations, in relation to which the term “generalist” is used. Here are some examples.

Example 1. An HR-generalist in the Private Sector

According to the Superjob portal, in the last decade in the labor market, mainly in small and medium-sized companies (up to 100 people), positions of HR generalist are multiplying (2013). Scholars note that among HR specialists are those who specialize in narrow areas (for example, training or motivation) and those who deeply know all areas of HR activity (HR-generalist). Superjob conducted a study related to areas of responsibility, job responsibilities, salaries, and demand for HR-generalist (2013). The areas of responsibility of an HR generalist are, as a rule, considerably wider than those of a regular HR manager, even if the latter leads several HR directions in the company. The HR generalist usually reports directly to the director of the company, not to the functional manager, and is responsible not only for the implementation of the HR policy of the company, but also for its formation and timely adjustment. As a company grows, the number and scale of HR tasks increase, and it becomes impossible for one person to cope with them, then the HR department is formed, and yesterday's HR-generalist becomes the head of the department, delegating to subordinates current duties and focusing on tactical and strategic tasks. Responsibilities of an HR-generalist include:

- organization of an effective personnel selection system: search, selection and adaptation of new employees;
- organization of the system of assessment, motivation, staff training;
- formation of a personnel reserve (staff pool);
- organization of personnel records and maintaining / monitoring personnel records management;
- interaction with outsourcing companies (recruitment agencies, etc.);
- organization / participation in the organization of corporate events;
- maintenance and development of corporate culture;
- monitoring of the labor market;
- optimization of business processes related to the personnel management.

The average salary offer for an HR generalist in Moscow is 80,000 rubles.

Employers are ready to entrust all aspects of personnel activities in the company to specialists with a higher profile or psychological education and with at least two years of experience in the field of personnel management. Applicants need to master the methods of mass and spot selection of personnel, know the labor legislation and personnel records management, have the skills of personnel selection. Applicants for the only HR position in a Moscow company, without work experience, can expect a salary of 50,000 to 58,000 rubles, in St. Petersburg — from 45,000 to 51,000 rubles, in Krasnoyarsk — from 35,000 to 40,000 rubles. in Omsk — from 35,000 to 39,000 rubles.

Career of an HR-generalist

A description of the career of an HR-generalist is provided by N. Pirogova, who has been working in this position at Devvela IT company for more than one year (Pirogova, Huntflow Insight Portal, 2019). N. Pirogova notes that in her experience a request for a generalist came from the current employer, who was looking for a such a professional — a person who would select the staff and fill out all the necessary documents, organize the training, develop a motivation system, if necessary, and conduct corporate events. She went through a competitive selection and performed a test task, where it was necessary to show herself just as a multifaceted specialist.

Specific responsibilities of N. Pirogova are:

1) search and selection: searching for employees for open positions, arranging interviews, sending and receiving test tasks, issuing feedback and preparing job offers. Monitoring the market, compiling a database of candidates for the future;

2) work with regulatory acts of the company: development of all regulatory acts concerning the work with personnel; developing documents concerning bonuses, the protection of personal data, working with confidential information; formation of internal labor regulations, samples of employment contracts for each position, vacation schedules and so on;

3) HR administration: registration of admission, dismissal, transfers, vacations; communication with government bodies; maintaining personnel records, records in work books, in sick leave; explaining the rules for calculating holidays to employees;

4) internal communications and corporate training: congratulations with birthday; involvement in the onboarding process for beginners; maintaining a welcome book company; development of the office design together with the designer and team; maintenance of the internal corporate portal and library; organization of corporate training and events for the team.

One day of generalist' work

Mrs. Pirogova described one day as a generalist.

«Most often, I start my day by looking at job sites, checking if someone new and interesting has entered the market. If there are open positions, I work with applications, call up or chat with candidates, make appointments, write feedback and so on. Then I solve the current priority tasks, if necessary, prepare personnel documents for accounting, order certificates, make notes in the employment record books, once a month close the time sheets for all employees.»

Who does an HR-generalist hire?

«Most often these are various IT-specialists: developers, layout designers, testers, project managers. But sometimes other positions appear, recently I found an economist for us, and now the position of a sales manager is at work.»

How is the selection process organized?

«We conduct three-person interviews: the general director, the technical director and me. This allows us to create a certain collegiality of opinions, and even for a candidate such an interview is more comfortable. His technical skills will certainly be appreciated, after all, HR will not be able to do this without special knowledge, and the candidate immediately sees persons making decisions.»

The main thing that N. Pirogova notes about her profession is its multitasking requirements. She notes that it is sometimes difficult to cope with the fact that all tasks are different and they must be done in parallel. It is especially difficult during active employment, since it is necessary to keep a lot of things in mind at the same time. Corresponding with the developers, convincing that we are the team of their dreams, but do not forget about the staffing and pay structure so that all negotiations on wages fit perfectly into it, or adjust if not. At the same time, prepare an offer to the project manager, draw up an employment contract and write down the functional and specifics of the future employee's work, having previously agreed upon it with the management, and do not forget to make sure that the new employee has a convenient workplace.

«Most often, I deal with personnel documents when my head is already full and I want to work with my hands and trivially lay out papers. It is calming.»

At the end of each month I have to make a time sheet, make sure that all holidays, sick leaves, certificates of average salary go to accountants and not get lost along the way. Most often, I deal with personnel documents when my head is already full and I want to work with my hands and trivially lay out papers. It is calming.»

What is the busiest season for the generalist? The maximum workload is in the New Year time: negotiations, organization of interviews, which sometimes last until late in the evening, offers, contracts and a constant search for candidates. At the same time, a corporate holiday is being prepared, which includes endless personal negotiations and correspondence by mail, viewing locations,

writing a script, choosing contests and ordering gifts for children of employees. In addition, I had to embark on the development of policy on confidential information and work, together with lawyers, on a very important document for the organization. All this comes in addition to the standard tasks of the personnel department before the New Year.

Generalist's mistakes

Trying to be on time, Mrs. Pirogova sometimes can't carefully check the texts, numbers, confuses the channels for sending information, forgets to give urgent information to employees, etc. Sometimes she can't find a common language with the accounting office, lawyers and other services of the company. The career perspectives of HR generalist N. Pirogova sees in becoming an HR business partner or HR-director: "When you get used to fine-tune work for yourself, to organize processes in your own way, then it's not so interesting to switch to a team under the subordination of a leader for some narrow section of work".

This case demonstrates that the main quality of a generalist is the ability to perform a wide range of work, replacing several specialists. But, at the same time, it can involve losing quality of work and great stress. The need for such an employee arises in situations where a company (as a rule, from the business sphere), for several reasons, wants to replace several employees with one. As a rule, these are employees from one unit, in our case, the HR department. Such units are available in many companies. Their functionality is quite clearly defined and methodologically supported in the form of theoretical approaches and technologies. The problem of the company is to find such a person who can do it at a high level.

Example 2. Generalists in the Public Sector (public servants, managers)

The term "generalist" is used not only speaking about business organization employees, but also employees of public organizations. In particular, it concerns professions in public and municipal administrations. For example, J. Harper showed that in the "open model" of the public administration created in the United Kingdom, about 75% of civil servants can be classified as generalists. These are professionals working different areas of law, economics, science, technology, etc. (Harper, 1984, p. 43). In other words, a generalist in public administration can carry out all the basic types of administrative and organizational work, such as planning, work with personnel, coordination, reports and budget formation. Entering the public service requires a higher education diploma, although now it is a question of specifying the profile of higher education. Generalists can work in any department of a ministry or department.

One could assume that a generalist is a person who is not an expert in any field of activity. However, a generalist is a person who can be called a professional manager (administrator) if we consider management as a profession, along with medicine, engineering, psychology, etc. In public administration, a generalist combines the features of a manager (administrator) and a politician. As a manager, he is responsible for achieving the result, and as a politician, he is responsible for formulating and solving complex state social, economic problems.

Speaking about jobs in public administration, it should be noted that these jobs cover a wide range of interests and need a wide range of abilities. People working in public administration should be able to analyze information, monitor expenditures, develop and implement governmental policy or strategy, manage people and resources, serve as consultants, and in general work for public interest. Also people working in public administration should be able to deal with a changing organizational environment and to find responses to changing needs of citizens.

In an organization, whether it is a government department, a public sector organization, an enterprise, or any other administrative institution, the generalist, as he moves up the hierarchy, begins to perform functions of a more general managerial nature. These functions are almost identical in

any departments, such as healthcare, agriculture, etc. The presence of such employees facilitates the coordination of actions. A generalist is able to transform individual opinions into general proposals for the leader, thanks to a common approach to problems and possession of general skills and competencies (Aseev, 2012). Consequently, being a generalist is a certain mindset, a way of thinking that is acquired, in addition to higher education, through a movement from post to post along an organizational hierarchy with the acquisition of various experiences. This helps the generalist to form an integrated approach to various problems that are not dependent on the presence or absence of highly specialized knowledge in a particular area.

From an organizational point of view, the state authorities give the possibility to specialists to move between sectors, which explains the predominance of the so-called generalists, i.e. specialists not of a narrow profile, but those who, thanks to their qualifications, can freely move from institution to institution, from ministry to ministry, from one industry to another (Obolonsky, 2011).

Now consider the role of the generalist in the organization

First, generalists play an important role in the development and formulation of policies, as well as in assisting political leaders in their development. A civil servant-generalist can be, for example, the head of a department, performing coordinating work and developing the necessary decisions and preparing documents, even in specialized matters, before they are sent to the higher management. Here, it is important to be able to collect the necessary data and recommendations in such a way that they can be used in the future when making management decisions. Generalists also play an important role in resolving conflicts between different points of view. This is possible because of their ability to form a common view of the problem based on their experience and education.

Generalists additionally play an important role in addressing complex problem situations. Activities in government organizations are becoming “interdisciplinary”, therefore specialists of the so-called “general profile” are needed because they are able to formulate a rational, cost-effective and most beneficial alternative solution. Moreover, in the implementation of decisions, the role of generalists is also universally recognized. The generalist acts as an integrator and coordinator of ideas, knowledge and actions. Admitting that public service is a profession, scholars define several career paths in this profession.

- A professional career of a generalist in the public sector (this is a career of specialists possessing traditional knowledge, skills and competencies in the sphere of public administration, which build a career in the field of general management, budgeting, program planning, HR management etc.);
- A career of a professional public servant (these are specialists with “technical” skills and knowledge in a concrete area of public administration);
- A professional career of a specialist in public sector organizations (a career of such specialists as accountants, lawyers, engineers etc. working in public organizations) (Plant, 2015).

To be successful, public servants need to become “specialists in generalization” (Rabin, 1995). Nowadays we can even speak about career public administration generalists. Analyzing the choice between vertical or horizontal career paths that are eventually possible for public sector generalists, one of the conditions of a successful vertical career is a wide functional set, which is a characteristic of a generalist. But a horizontal move is also open for generalists – possessing transferrable skills and a wide view on things, they can easily realize cross-ministry moves and easily adapt to different environments and working conditions.

From this case it also follows that the generalist is capable of performing a complex of diverse work tasks requiring various specializations. But in a situation of public administration, the need for such employees is associated not with the task of replacing several employees with one, as in

the previous example, but with the special requirements for the managerial profession, the need to simultaneously solve a large block of diverse tasks. It should be noted that, in this case, generalists can meet problems of the complication of the modern public administration system and the need for officials to work with a large number of experts. In other words, in an increasingly complex system of activities, generalists may not be able to cope with the new scope of tasks.

This case also reveals a very complex problem of the activities of officials — generalists, related to their personal and social self-determination, value attitudes. This is due to the fact that these professionals are often forced to resolve issues with representatives of various social and cultural groups of society, which can have a serious impact on their personality and beliefs.

The conflict between the request for the depth of study of problems and the breadth of coverage of various aspects of the tasks solved by these professionals, as well as the problems of their self-determination, can be resolved through the specialization of officials or the creation of expert communities, the development of new forms of communication and leadership in public administration.

Example 3. Business Psychologist

A business-psychological approach to professional competence of psychologists in business came from the UK, where the first master's programs training business psychologists were opened and the first professional community of business psychologists was created (Ivanova, Mikhailova, Stroh, 2008). This approach is being developed by universities, where such professionals are trained. In recent years, it came to Russia. Business psychologists are generalists who, knowing psychology and understanding the basics of business, can help businessmen to maintain their "human face", ability to grow personally, communicate with people, develop their own effectiveness, and competitiveness (Antonova, Ivanova, Stroh, 2014). Their advantage over other employees with psychological education working in organizations is that they understand the features of modern business, its versatility, complexity and inconsistency and are able to determine the role of the human factor in the activities of the company. They can carry out various tasks related to human variables in organizations due to the fact that they possess scientific, economic, and managerial thinking.

Business psychologists need the ability to be highly effective in managing themselves, the organization, the development of communications, and image. They should also have more opportunities to understand the life of the organization and develop effective relationships. All this should help them to be involved in the development of strategic issues addressed by the leadership of organizations, to help managers and staff to overcome difficulties, increase competitiveness and ensure the development of the organization (Benton, Ivanova, 2016).

Such specialists have appeared in the world relatively recently. It is still difficult to name clear criteria of the area of responsibility, job duties and competencies of representatives of this profession. But we can distinguish certain basic competencies, areas of activity, professional career and development of business psychologists, based on an analysis of graduates of the Master's program "Psychology in Business" at the National Research University Higher School of Economics, where business psychologists are trained (Antonova, Ivanova, Stroh, 2014).

Areas of activity and competencies of a business psychologist

Business psychologists as broad-based specialists who, well aware of the general meaning of business and management, work in the field of HR, organizational and individual counseling and coaching, studying consumer behavior and others. In addition, business psychologists help businesspeople manage the organization to increase efficiency and competitiveness. They are in demand on the labor market, both in our country and abroad, because they have competencies in the field of effective decision-making, facilitation of group processes and organizational changes, optimization of external and internal organizational communications.

Basic competencies of a business psychologist

A business psychologist needs a wide range of theoretical knowledge and practical skills. A business psychologist should have a broad psychological outlook, but also understand the specifics of the business environment, read at least a popular level literature related to the fundamentals of economics, personnel management, organization of various activities, etc. Thus, the training of business psychologists should be broad and versatile and suggest the existence of individual development paths, since the business is very diverse and it is impossible to include all possible areas of its research and practical work in one program. A business psychologist needs to be able to combine various types of activities, including scientific, analytical, managerial, pedagogical, consulting and practical. A business psychologist should have the ability to clearly state the tasks of scientific and practical activities in the business sphere.

Career of business psychologists

The careers of these specialists are built complex of different skill depending on the goals and objectives, as well as the characteristics of the individual professional trajectory. But in any case, it is based on the identity of the business psychologist as a specialist who received an interdisciplinary education, sees the integrity and interconnection of the phenomena he studies, and understands the importance of an integrated view of professional tasks for his development. This identity underlies the following professional steps. This may be a subsequent specialization in applied psychology, business, and many other areas of activity. Or, on the contrary, the marker of a business psychologist allows specialists to summarize gained knowledge and learned skills into one more general and systemic model.

Data on the career of graduates of the master's program "Psychology in Business" show that business psychologists are in demand on the labor market today, both in our country and abroad, as they have competencies in the field of effective decision-making, facilitation of group processes and organizational changes, optimization of external and internal organizational communications. Employers note that business psychologists, compared with psychologists of the classical form of training, are more effective at efficient adaptation in the business environment, communication with management and staff of organizations, professional identification and methods of presenting information that are understandable to the business, etc. Therefore, they are in demand in the field of work with personnel, organizational, personnel, management consulting. Demand for them is growing from banks, large industrial holdings, medium and small enterprises, and trade organizations.

This case shows that the generalist can reflect a certain stage in the development of a professional in a certain field, serve as the basis for either subsequent specialization, or for systematizing the gained experience and knowledge. The generalist must be able to determine his position in the community, his position in the organization, since he himself chooses his professional path, manages his development and economically calculates the feasibility of the efforts made. The case on business psychologists also reveals the role of values, communication competencies, and the leadership potential of the generalist. In this area, as well as in public administration, there is a high demand for the elaboration of ethical rules and norms of generalists, which allow these specialists to maintain their certainty and pivot when faced with many conflicting events, opinions, influences of other people, etc. All this raises questions regarding the training system for such specialists. Obviously, these generalists need fundamentally new competencies in comparison with classical programs. We will consider examples of training programs for generalist specialists in universities of the Russian Federation.

Generalist's Training

The education system is still poorly focused on the training of generalists, although many programs of faculties and schools of public administration have long ago switched to the training of such specialists. For example, the educational program "Management" of the Faculty of Public Administration of Moscow State University "focuses on the model of the "manager-generalist", in which a significant place is given to decision-making as the main management process, focusing on learning the basic management methods, including in crisis situations." The bachelor's program in Public and Municipal Administration¹, implemented by the Department of Politics and Administration at the Faculty of Social Sciences of the HSE and received international accreditation by EAPAA², is a positive example of a real attempt to prepare generalists for public administration.

Case of Bachelor Programme «Public Administration», HSE, Moscow, Russia

The bachelor's degree programme "Public Administration" (the Programme) is offered by the Department of Politics and Administration at the Faculty of Social Sciences at the Moscow Campus of the National Research University Higher School of Economics. The Programme was launched in 2009 and is training public servants for Russian federal public bodies, regional and municipal administrations as well specialists for public and non-profit organizations. But Programme's graduates are also successfully working in different business organizations and consultancy firms.

The Programme is initially oriented to prepare graduates to a generalist career in a chosen area of activity. The Programme's mission is to train generalists in the field of public administration that are familiar with public administration theories and possess the necessary skills for solving administrative problems in the public sector. The Programme's goals are to prepare professionals with bachelor's degrees that meet contemporary civil service standards and to train socially responsible individuals.

The field of study "Public Administration" (PA) is recognized to be an independent multidisciplinary area of knowledge, differing from the sphere of management, so training programmes in this field should contain course blocks on public administration and administrative processes, the foundations of management and policymaking, social and economic processes and policymaking, democratic values, and financial management in the public sector. As the PA bachelor's programme has the mission of preparing generalists, the Programme is multidisciplinary in nature and includes a broad range of core general courses in economics, public administration management law, behaviour science, mathematics, etc. Furthermore, students take courses taught at other faculties (whether from the minor list or from the list of open elective courses).

During the first year, students primarily take the core courses of the general block that give a general background in the humanities and social sciences as well as core courses from the professional block (Major). During the second year, students mostly take core courses from the professional block. During the third year, students take courses both from the core component and from the specialization. Some core courses are theoretical (for example, institutional economics), while others are applied (for example, decision making methods in public management). Depending on what specialization they choose, students delve either into financial management or management in social sphere. During the fourth year, students take elective courses from the core component and the courses of their specialization.

The learning outcomes of the programme include wide knowledge in several neighbouring fields and a set of transferable skills that are used in different professions. The Programme equips students

1 http://spa.msu.ru/bakalavriat_menedzhment.html

2 EAPAA - European Association for Public Administration Accreditation (<https://www.eapaa.eu/>)

with a working understanding of key theories of public management, and introduces them to a broad range of tools of governance. Students will be able to select the right tools in each appropriate context, anticipate and assess impact of decisions made. Such set of competencies and skills is appropriate to a generalist potential and is best acquired through a compilation of traditional lectures and seminars and master-classes with working professionals, interactive seminars, discussions, computer simulations, business and role-playing games, case studies, training seminars, group discussions, student research groups, and intrauniversity and interuniversity conferences. The applied education makes up at least a fourth of the curriculum. During seminars and practical classes, students are expected to use theoretical knowledge gained from different programme courses for making case studies and proposing and critically analyzing solutions. During these types of work, the main general skills are formed: students are required to work independently and professionally, individually or as a team on these projects and present their solutions to other students. This allows them to develop and master the skills of communicating their conclusions to specialist and non-specialist audiences clearly and unambiguously. Over four years of study, students learn the skills and know-how of searching for, collecting and processing information, creating and updating databases, employing statistical, sociological and other empiric methods and research techniques, and processing and presenting research results. Also, during the 2nd and the 3^d years of education, students are able to acquire knowledge in areas outside of their specialization by choosing a minor consisting of four courses in any field from IT to economic sociology; these courses are listed in the diploma.

So, the programme gives to graduates an optimal set of skills and competencies for practical work as a generalist in the domain of public and municipal administration or for pursuing other careers. In line with the Programme's mission, students build up the necessary theoretical background in public administration, which would allow them to become top-quality professionals, and build a successful career in governmental agencies and public sector organizations, including educational and research organizations. As a result, graduates can follow several professional and perform the following tasks.

As a federal civil servant, he should effectively:

- draft administrative regulations, performance indicators of government ministries and departments, and labour productivity indicators of employees;
- support the work of coordinating, deliberative and advisory bodies to the President, Legislature and Government of the Russian Federation and federal executive bodies;
- draft official reports, evaluations and financial and economic feasibility studies (with the necessary figures) for legislative bills, normative legal acts and orders of authorized bodies and officials and make anticorruption assessments;
- assess the regulatory impact of public services and monitor and evaluate their quality;
- optimize procurement activities, make procurements for state and municipal needs, including procurement planning, implementing competitive procedures, signing and managing contracts, and monitoring and controlling procurement activities.

As a regional and municipal civil servant, he should be able to:

- support the activities of high-level regional legislative and executive bodies and local government bodies as well as coordinating, deliberative and advisory bodies;
- make feasibility studies and participate in monitoring the execution of projects and programmes, different areas of urban and municipal development, the management of the spatial development of agglomerations, and the elaboration and assessment of documents relating to territorial planning and urban zoning as well as projects of territorial planning and demarcation;
- assess and monitor social self-organization practices, manifestations of social solidarity and social tension in local communities, and measures taken to prevent or overcome the latter.

As a specialist in the nonprofit sector, the programme graduate knows:

- the specifics of civil society, the work of non-commercial organizations in Russia and abroad, the functioning of international organizations, and the forms and types of national and intergovernmental organizations;
- the methods of external interaction between local government bodies, international organizations and non-commercial organizations;
- innovative methods in the public domain;
- how to involve NCOs in solving current social problems and support them in these activities using the best national and international practices.

As a financial manager for public organizations, the graduate knows how to:

- participate in managing concrete finances and taxes, making financial statements and performing other types of accounting using international financial accounting standards, among others;
- make a financial analysis of projects;
- manage the process of redistributing financial resources between different participants of the financial system (and within each of them) and attract and effectively use financial resources;
- conduct financial audits;
- use information technologies and financial management systems;
- organize procurements.

The result of such training is the formation of highly qualified specialists, demanded, first of all, in public administration. Mr. Alexey Lavrov, Deputy Minister of Finance of the Russian Federation: "Graduates of the program "Public Administration" are interesting for the Ministry of Finance of Russia because they have a broad outlook — they know not only the basics of financial management, but the principles and mechanisms of state (municipal) management in general and in specific sectors of the public sector".

"The demonstrated abilities, as well as the acquired knowledge and skills in practice make it possible to characterize HSE students as future high potential employees demanded in the modern labor market" (from a Letter of Appreciation from the Director of the Project Management and Personnel Development Department of the Ministry of Finance of the Russian Federation, Mrs. O. Mukhina).

Case of Master's Programme "Psychology in Business", HSE, Moscow, Russia

In Russia, the first Programme of training business psychologists "Psychology in Business" was opened at the Department of Psychology of the National Research University Higher School of Economics in 2004. At the programme "Psychology in Business", both business representatives and undergraduate are study. Owners of companies, heads and managers of various departments come from business organizations, primarily HR, marketing, organizational development, etc. Among bachelor's graduates, psychologists, economists, managers, political scientists, lawyers, etc. study at the programme.

Based on the approach to business psychology that is developing at the HSE, the training programme includes blocks of disciplines that form competencies in the field of working with the businessman's personality, organization and market. Students learn to analyze business as an organization, activity and social institution, study its impact on the social and professional formation of the individual; master the principles and technologies of psychological support for business organizations, individual and group counseling and coaching, organization of in-house training, marketing research, etc. All this helps students to prepare professionally for the implementation of various types of professional activities: consulting, training, expert, research, design.

The content of the programme “Psychology in Business” is based on the psychology of labor, social and organizational psychology, personality psychology, but it is also open to other areas in psychology and the humanities. The main task of the graduates of this programme is to increase the effectiveness of individual or collective work in the business sphere. Directions for the training of psychologists within the Programme are:

- psychology of professional activity of a businessman (emotional-volitional regulation of activity, psychological aspects of decision making, professional development of a subject of activity, etc.);
- psychology of the businessman's personality (motivational-semantic sphere of the personality, methods and means of social, personal and professional self-determination);
- psychology of business relations (creation and management of an organization as a business tool, sociocultural conditioning of the interaction of business organizations in a market economic environment);
- psychology of consumer behavior;
- the structure and content of economic consciousness (sociocultural characteristics), psychological patterns of consumer behavior.

Student feedback on their studies

Olga Shilova: *“I am very glad that many of my classmates, who did not receive their first education at the Higher School of Economics, entered this master's program. “Psychology in business” is the best that is in HSE for a variety of indicators: it is equally interesting for people with different needs, it is very dynamic, teachers are open to dialogue, the most practical courses and even the schedule are designed so that we can study without damage to work. Of all my acquaintances, bachelor's graduates who entered the master programme at the same time as me, only I could proudly say that I have the best and most useful program and I am very pleased that I went to study!”*

Ruslan Kutuev: *“Two years on the programme “Psychology in Business”- these were very cool two years. Interactive lessons, a lot of practice, new knowledge and skills. During two years I managed to work in consulting, a training center, and now I work at the Institute of Practical Psychology. If I had the opportunity to return to the past, I would have entered the program again! My classmates. Thanks to the program for this unique “mix” of former bachelors and professionals already held in their fields. It was cool! It was funny and provocatively! And most important — we learned from each other and became better. I hope that we will meet again, colleagues!”*

Oksana Klimacheva: *“Perhaps, the choice of the master's programme “Psychology in Business” for continuing studies was one of the most faithful. The bachelor's degree in Marketing gave a general idea of how the market for advertising, marketing and PR works, who plays what rules and how much it costs. I always wondered how companies are becoming great and brands are gaining millions of fans. But, unfortunately, the realities are such that you won't start reading the book from the end, and building a house from the roof – you need a solid foundation of knowledge to form an organization as a business tool, and to study consumer behavior for its successful existence. The programme “Psychology in Business” was a discovery for me — it can be said that in two years of training I improved all my indicators both personally and professionally. The development of leadership qualities and the creation of a motivational core help to competently build positive relationships with others, which ultimately leads to your success and the success of the projects you are involved in.”*

Sofia Paramonova: *“When I just finished my undergraduate studies, I entered the first place of work only because I graduated from the psychology department of HSE, and because I decided to continue my studies at the master level. Of course, HSE is a brand. And not without reason: it was incredibly interesting to learn, but the intense rhythm of learning helps to adapt to the business world!”*

The program "Psychology in Business" implements an integrated approach to learning. It provides a range of diverse psychology practices in business. This allows us not to focus exclusively on the HR sphere, but also on the psychology in advertising, organizational behavior and development, advisory psychology and coaching. The result is a unique professional, guided in a wide range of professional tasks and owning practical tools. This is much more valuable than narrow specialization.

What does business psychology mean to me? When I started to study at the master programme and work, for me HR was a business psychology. Now for me it is marketing, and coaching, and psychological counseling, and much more. A business psychologist is such a unique professional who works for the benefit of the organization and people, knows how to organize work so as to get the best result. A business psychologist is a solid foundation in the form of fundamental science and flexibility in the use of tools. It is interesting that I would answer another five years later?"

Tatyana Belyaeva: "I have been working in the banking sector for over 10 years, 7 of which are engaged in training, development of employees and teams, launch and implementation of projects in the field of intangible motivation, talent management and improving business efficiency. While working in international banks, of course, I myself went through many courses, trainings, various training events, but for me it was extremely important to get the highest specialized education. The competitive environment, digital transformation, accelerated pace in all areas only increase the demand for escorting individuals, teams, organizations by professional psychologists, while there is a shortage and demand for professional business psychologists with a systemic, deep and complex education.

How happy I am that I made a choice in favor of the Business Psychology two years ago, all modern, practice-oriented approaches, disciplines and tools — coaching, marketing, facilitation, business consulting and psychological counseling are all intertwined in a single pattern of professional competencies of a business psychologist. It was here that I found that what is really important when working in the business unit is an integrated approach, world-class advanced tools and practices with the simultaneous ease of delivering information. A kaleidoscope of various forms of training - lectures and master classes, coach sessions and trainings, project teams and individual studies, support groups and consulting, international internships and conferences (I studied in London, fellow students went to Italy, Canada, it all depends on the field interests and goals and priorities). The programme includes training people from completely different fields, which allows you to broaden your horizons, learn a different view of familiar processes, and also solve "work and personal cases" right during the training process. Teachers of the programme are a separate huge advantage — the best experts and practitioners in our country, always in touch, always open, always ready to give feedback to help, support, share experience! I'm sure that the more professional "bankers" choose to study on the programme, the more efficient and harmonious the business community will develop, because people always do business!"

Conclusion

The analysis shows that in modern organizations there is a tendency to increase interest in the role of generalists, their approach, relevance, career, education. This term applies to a wide range of professions, such as managers at various levels, consultants, business psychologists, business trainers, HR managers, etc. The cases considered in this article allow us to present a number of the most important qualities of generalists, such as a broad outlook, systemic education, the ability to perform a set of work, and a focus on development. At the same time, we can distinguish at least three slightly different types of professionals in the organization who are referred to as generalists.

Professionals who work within the same unit have clear functional responsibilities. They are invited to work by management to optimize the personnel issue in the company and in the hope

of improving the quality of management. Professionals who, due to their job responsibilities, must solve a large number of diverse tasks and interact with very different culturally and socio-economic people. Professionals who work in different departments of the same organization or in different organizations at the same time. They must assess the possibilities and prospects of their development, take the necessary managerial steps and economic calculations of the feasibility of the efforts made.

In the analyzed cases, the role of ethical norms, values, communication competencies and the ability to self-determination in the activities of the generalist was revealed. We can note that the attitude of society towards professionals is changing, at least in the humanitarian sphere. The values of deep knowledge and specialization are being replaced by values of broad horizons, adaptability, the ability to see and solve complex problems. It is possible that this reflects the economic side of situations in which both people and organizations find themselves. It is necessary to be in demand in the market of professions, services, goods, to be able to show oneself from the side demanded in society. We would call it the “marginalization of professions”, i.e. transition to the forefront of the demand for demand for professionals and willingness to acquire the results of their work.

Perhaps the growing trend in interest for generalists reflects the attitude of society towards the quality of knowledge and action. We can assume that the range of professions is narrowing, where experts are required to have very deep knowledge of the subject of their work and the ability to perform actions at a high level, apparently, is narrowing. In the dynamic conditions of the modern world, many such professions quickly die off or become so technologically advanced when all the actions are clearly stated in the manuals and, if desired, easily mastered in training, so that laypeople can easily claim them. It is also possible that this indicates a decrease in the criticality threshold for specific actions on the part of clients and customers, but an increase in the requirements for a wide range of implemented projects in the organization.

The interest in generalists also demonstrates the instability of concepts and rules on which many processes in organizations are based. If in the “era of specialists” organizations showed a tendency to follow clear definitions and rules, then in the “era of generalists” these definitions and rules are formulated in project groups and teams and are subject to examination by similar groups and teams. In the sphere of the analysis, we can say that the professional paradigm is changing in the direction not of opposing specialists to the generalists, but of finding a possible combination of the merits of both in the activities of a particular person or work teams. So far, we have identified at least two ways of forming such professionals. The first was framed in the case of the training of public managers, in which, based on the basic training of the generalists, subsequent specialization takes place in a narrower area. The second was presented in the training of business psychologists, when people who have received special knowledge in certain areas receive training of generalists who are able to see and solve complex problems and change the path of their professional development in changing situations.

In conclusion, we note that there is a need to build a systematic concept for the professional development of generalists, which will allow, on the one hand, to create a professional environment in the society for carrying out the planned innovations, and, on the other hand, to conduct these innovations without prejudice to the basic foundations of human life. It is possible that the interest in generalists observed today in organizations testifies the second Renaissance. It was during the Renaissance that the most vivid personalities that went down in history, such as Leonardo Da Vinci, were generalists, in our understanding. Maybe we are already experiencing this period or it is only approaching. But what will be the result of this revival depends on those concepts of professionalization that will occupy leading positions in society.

References

- Andreev, A. F., Sinel'nikov, A. A. (2008). *Upravlenie innovacionnymi processami na predpriyatiyah neftegazovogo kompleksa* [Management of innovationa processes in enterprses of gaz and oil industry]. M.: MAKSS Press.
- Antonova, N. V., Ivanova, N. L., Stroh, W. A. (2014). *Psihologiya biznesa* [Business Psychology]. M.: Urajt.
- Aseev, A. D. (2012). Perspektivy razvitiya rossijskoj shkoly administrativno-gosudarstvennogo upravleniya [Perspectives of development of Russian School of Public Administration]. In *Gosudarstvo, vlast', upravlenie i pravo: istoriya i sovremennost': materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii State, power, management and law: history and modern time*. Gosudarstvennyj universitet upravleniya, M.: GUU.
- Bardier, G. L. (2002). *Biznes-psihologiya* [Business Psychology]. M.: Genezis.
- Bazarov, T. Yu. (2015). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. M.: Akademiya.
- Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (Eds.) (2006). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. M.: YuNITI.
- Bazarov, T. Yu. (2013). Biznes-obrazovanie: razvitie organizacij ili organizaciya razvitiya? [Business education: development of organization or organization of development]. *Organizational Psychology*, 3(4), 92–108.
- Benton, S., Ivanova, N. L. (2016). Psihologiya biznesa segodnya: v poiskah podhodov [Psychology of business today: in search of approaches]. In N. L. Ivanova (Ed.). *Biznes-psihologiya v mezhdunarodnoj perspektive: kollektivnaya monografiya* (7–24). M.: Universitetskaya kniga.
- Eliseenko, A. S., Ivanova, N. L. (2018). Psihologiya biznesa. Zaklyuchitel'naya stat'ya [Business psychology. Final article]. In K. Ott, G. Gerter. *Rabota v komande* (181–189). Har'kov: Gumanitarnyj Centr.
- Emel'yanov, E. N., Povarnicyna, S. V. (1998). *Psihologiya biznesa* [Business psychology]. M.: ARMADA.
- Garper, D. (1984). *Velikobritaniya: central'noe i mestnoe upravlenie* [Great Britain: central and local administration]. M.: Progress.
- Henke-von der Malsburg, J., Fichtel, C. (2018). Are generalists more innovative than specialists? A comparison of innovative abilities in two wild sympatric mouse lemur species. *R Soc Open Sci.*, 5(8), 180480. doi: 10.1098/rsos.180480 PMID: PMC6124029 PMID: 30225037
- Ivanova, N. L., Benton, S., Stroh, W., Antonova, N. (Eds.) (2016). *Biznes-psihologiya v mezhdunarodnoj perspektive: kollektivnaya monografiya* [Business psychology in international perspective]. M.: Universitetskaya kniga.
- Ivanova, N. L., Mikhailova, E. V., Stroh, W. A. (2008). *Vvedenie v psihologiyu biznesa* [Introduction in business psychology]. M.: Izd. dom HSE.
- Kibanov, A. Y. (2008). *Personnel Management in Organizations: Textbook*. Moscow: INFRA-M.
- Kuprejchenko, A. B. (Ed.). (2013). *Biznes. Obshchestvo. Chelovek*. [Business. Society. Individual]. Materialy mezhdunarodnoj konferencii. *Organizational Psychology*, 3(5).
- McKenna, E. F. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook*. New York: Psychology Press.
- Meliya, M. (2006). *Biznes — eto psihologiya* [Business is psychology]. M.: Al'pina biznes buks.
- Miloradova, N. (2013). *Psihologiya upravleniya v usloviyah stabil'noj neopredelennosti* [Psychology of management under the conditions of a stable uncertainty]. M.: FLINTA.
- Morgachev, R. V. (2011). *Razrabotka strategicheskikh orientirov razvitiya organizacii v usloviyah neopredelennosti vneshnej sredy* [Development of strategic reference points of organizational development under the external environment uncertainty]. Avtoref. diss. kand. ekonom. nauk. M.

- Obolonskij, A. V. (2011). *Krizis byurokraticheskogo gosudarstva: Reformy gosudarstvennoj sluzhby: mezhdunarodnyj opyt i rossijskaja realii* [Bureaucratic State crisis: reforms of public administration: international experience and Russian reality]. Moskva: Fond «Liberal'naya missiya».
- Optner, S. L. (2006). *Sistemnyj analiz dlya resheniya problem biznesa i promyshlennosti* [System analysis for solving business and industry problems], M.: Koncept.
- Optner, S. L. (1965). *System analysis for business and industrial problem solving*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Plant, J. F. (2015). *Seventy-Five Years of Professionalization in Public Administration Evolving: From Foundations to the Future*. M. E. Guy, M. M. Rubin (Eds.). Routledge, New-York.
- Rabin, J., Vocino, T., Hildreth, W. B., Miller, G. J. (1995). *Handbook of Public Personnel Administration*. Marcel Dekker Inc., New York — Basel.
- Samoukin, A. I., Samoukina, N. V. (2001). *Ekonomika i psihologiya biznesa* [Economy and psychology of business]. Rostov-na-Donu: Feniks.
- Stroh, W. (Sci. Ed.). (2016). *Biznes-psihologiya — sovremennyy resurs razvitiya organizacij* [Business-psychology: modern resource of organizational development]. *Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. «Biznes-psihologiya — sovremennyy resurs razvitiya organizacij», 12–15 noyabrya 2015 g., Moskva, HSE*. M.: Izd-vo SGU.
- Tret'yakov, V. P. (2016). *Porozhdayushchie igry. Prakticheskoe rukovodstvo po primeneniyu* [Generating games: practical guide]. Har'kov: Gumanitarnyj Centr.
- White, L. D. (1945). *Introduction to the Study of Public Administration*. The Macmillan Company.
- Zhuravlev, A. L., Kuprejchenko, A. B. (2004). *Problemy ekonomicheskoy psihologii* [Problems of economic psychology]. Tom 1. M.: Institut psihologii RAN.

Received 23.09.2019.

Дженералисты в современных организациях: теоретический обзор

ИВАНОВА Наталья Львовна

КЛИМОВА Анна Викторовна

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

ТОРНГЕЙТ Уорен

Карлтонский университет, Оттава, Канада

Аннотация. В настоящей статье мы анализируем текущие проблемы современных организаций, связанные с возрастающим интересом к так называемым профессионалам «дженералистам», в сравнении с «узкими специалистами», сравнивая профессии с точки зрения сложности занимаемой позиции и глубины задач, решаемых представителями этих профессий. На примере трёх кейс-стади профессий, рассматриваемых как «дженералисты», показана специфика их деятельности, профессиональной подготовки и карьерного развития. Мы указываем причины, почему организациям нужны такие специалисты, а также проблемы, связанные с их статусом, обязанностями и коммуникациями. Выделены три типа «дженералистов» в организациях, в зависимости от степени их вовлечённости в реализацию различных целей организации и различных карьерных перспектив. Показано, что «дженералисты» являются наиболее важным ресурсом, обеспечивающим адаптацию организации к меняющемуся внешним и внутренним условиям.

Ключевые слова: бизнес-психология, менеджеры, специалисты, «дженералисты», профессиональное развитие, профессиональная подготовка, профессиональная карьера.



Сопровождение профессионального развития: по итогам II Всероссийской научно-практической конференции «Власть, бизнес, образование: эффективное партнёрство»

ГОРНЯКОВА Мария Валерьевна

ДЬЯЧУК Анна Анатольевна

Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, Красноярск, Россия

Аннотация. В статье излагаются основные итоги II Всероссийской научно-практической конференции «Власть, бизнес, образование: эффективное партнёрство», состоявшейся 16–17 мая 2019 года в г. Красноярске. Второй год конференция выступает в качестве региональной платформы для обсуждения актуальных вопросов и выработки решений содействия становлению и развитию профессионала в современных условиях региона. В докладах поднимались вопросы складывающихся траекторий профессионального развития, сопровождения и управления персоналом, проблемы личности в профессиональном становлении и развитии, определении значимых для профессиональной успешности в современном мире умений и компетенций, в том числе в соответствии с профессиональным стандартом. Были представлены образовательные технологии, направленные на развитие значимых качеств профессионала. Обсуждение докладов строилось через определение позиций власти, образования и бизнеса в решении актуальных проблем профессионального развития и возможностей взаимодействия в создании условий для подготовки и развития специалистов в соответствии с социальным заказом, вызовами времени, ожиданиями работодателей. Подчёркнута значимость и ценность разработки моделей психологического сопровождения в организации и создания совместных проектов, направленных на согласование задач основного и дополнительного образования, профессионального обучения и сопровождения профессионала в организации. Это позволит объединить усилия в формировании личности, способной решать задачи в повседневной реальной жизни, адаптироваться к изменениям, готовой учиться, конструировать свои образовательные, карьерные и жизненные траектории.

Ключевые слова: профессиональное становление личности; профессионал; профессиональный стандарт; профессиональное образование; психологическое сопровождение организации; компетенции; трансфессионализм.

Введение

16–17 мая 2019 г. во второй раз состоялась конференция «Власть, бизнес, образование: эффективное партнерство», организованная представителями нескольких вузов сибирского региона, администрации Красноярского края и представителями региональных организаций, занимающихся дополнительным образованием специалистов.

Содержание и формы работы конференции определялись актуальными проблемами и вопросами профессиональной подготовки, развития и сопровождения работника, обозначенными в рамках I конференции, состоявшейся год назад (Горнякова, Дьячук, Никитенко, 2018). Запрос организаций на актуальные способы работы с персоналом, соискателями, инструменты оценки и развития сотрудников, вовлечённости в организационные процессы профессиональных групп разных возрастов, новые формы обучения и развития универсальных компетенций определил высокий интерес к конференции со стороны представителей бизнес-сообщества, государственных организаций, специалистов дополнительного образования, консультантов, коучей, преподавателей вузов и обучающихся.

Особенностью данной конференции стал формат её проведения: не просто представление и обсуждение опыта, результатов исследований, а проведение проектировочных сессий, на которых определялось поле совместной работы, возможности каждого, условия для реализации идей.

Социально-исторический контекст конференции

Профессиональное развитие в современных условиях технологического прогресса, определяющих перемены в средствах труда, формах взаимодействия, образе жизни, насыщенности и доступности информации, трансформируется не только в силу новых запросов работодателей, но и ожиданий, отношений к труду сотрудника, соискателя. С одной стороны, организациям нужны гибкие специалисты, способные быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям, трансформироваться, преодолевая границы привычной профессиональной области и осваивая новые профессиональные роли. С другой стороны, соискатели, особенно молодые, ищут свободу самовыражения, удобное пространство рабочего места и график работы, возможности расширения своих навыков, проявления своей индивидуальности. Они готовы сменить место работы при отсутствии её привлекательности, недостаточной лояльности компании по отношению к себе, ожидая признания, похвалы и не принимая критику (Решетников, 2014). Более возрастные работники и соискатели испытывают определённые трудности и страхи, связанные с потерей статуса, безопасности и постоянной работы, стабильного источника дохода, при изменении средств производства, необходимости освоения новых сфер, расширения компетенций, подтверждения своей квалификации в ситуации внедрения профессиональных стандартов.

Организациям приходится не просто выявлять соискателей, имеющих требуемый уровень профессиональной подготовки, близких по ценностям, желающих стать частью компании, но становиться лояльными к сотруднику, повышать привлекательность для него самой организации (Борзаков, 2018). Это приводит к поиску новых форм работы с сотрудниками разных поколений, новых способов стимулирования и привлекательности рабочего места, создания условий подготовки, переподготовки, развития персонала, выявление потенциала сотрудников и развитие талантов в организации, внедрения новых методов сопровождения сотрудников: наставничество, карьерное консультирование, тьюторство, создания новых условий для применения опыта и индивидуальных особенностей в организации и прочего. Это и было обозначено в качестве актуальной проблемы, в том числе региона, в рамках первой конференции (Горнякова, Дьячук, Никитенко, 2018).

Организации обращаются к формам и методам работы с персоналом, позволяющим гибко реагировать на изменения (Базаров, 2013). Широкое распространение получают принципы эджайл (*agile*) (Карпычева, 2017; Локтионов, Масловский, 2018; Сазерленд, Ригби,

Такеучи 2016; Чичагов, 2016). Организация бизнес-процессов выстраивается от сотрудника, его особенностей, личностного потенциала (Дружилов, 2003, Мандрикова, Сафиуллина, 2013; Тавтилова, 2013; Dries, 2013). Особое внимание уделяется эмоциональному интеллекту в организационном взаимодействии и повышении производительности труда (Гоулмен, 2018; Kim, Cable, Kim, Wang, 2009). Создаются условия для творческой реализации сотрудников, развития коммуникативных умений через объединения в проектные группы, умножающие социально-психологический капитал организации (Бухарина, 2017; Ле, Фам, Ха, Буй, 2019; Почебут, Чикер, Волкова, 2018; Татарко, 2014; Ben-Nador, 2017; Zak, 2012). В связи с этим возникают определённые ожидания по отношению к образовательным организациям, осуществляющим подготовку специалистов. Однако усугубляется разрыв между ожиданиями рынка труда и реальным уровнем и содержанием подготовки специалистов в разных профессиональных сферах, что наглядно показывают результаты исследования «Массовая уникальность — глобальный вызов в борьбе за таланты», проведённого международной консалтинговой компанией Boston Consulting Group (BCG), Союзом «Молодые профессионалы (WorldSkills Россия)» при поддержке Госкорпорации «Росатом», представленные в Казани в рамках WorldSkills Conference 2019: сегодня в «квалификационную яму» попадают 1,3 млрд человек в мире и 33,9 млн человек в России (Лихачев, Лошкарева, Пакетт, 2019).

Создание среды, в которой возможно становление востребованного профессионала, является глобальной, междисциплинарной задачей. В связи с этим необходима консолидация усилий для её решения со стороны бизнеса, власти как институтов, задающих образ профессионала, возможности, варианты его роста и реализации, определяющих требования к качеству и уровню профессиональной подготовки, и образования, обеспечивающего условия становления и развития личности профессионала. При этом не стоит упускать из виду интересы и потребности специалистов, которые наряду с властью, бизнесом и образованием являются ключевым игроком в определении целей, форм, траекторий профессионального становления и развития. Становящаяся практика «массовой уникальности» отводит ключевую роль самому сотруднику в профессиональном развитии, формировании готовности к расширению навыков, построению собственной карьерной траектории, в том числе и горизонтальной, на стыке новых сфер общественной практики, а также учёта его особенностей, опыта в определении задач организации. Ориентированность на человека как на приоритетный подход в развитии человеческого капитала для повышения производительности труда и роста мировой экономики, ещё раз подтверждает значимость и актуальность вопросов развития личности профессионала в современных условиях и способствует становлению новых областей социальных наук, например, психологии бизнеса (Иванова, Штроо, 2018), новых образовательных практик и технологий, в том числе подготовки транс-профессионала (Субботина, 2019; Юров, 2017).

Обозначая содействие в решении актуальных задач образования, обучения и сопровождения профессионала для эффективного развития современных организаций своей основной целью, Конференция строит свою работу именно в русле человекоцентрированного подхода. Признание значимости человекоцентрированного подхода к решению вопросов повышения производительности и экономического развития, включение социально-гуманитарного компонента в концепцию конвергентных технологий актуализирует возрастание интереса не только к исследованию значимых личностных качеств, важных для обеспечения инновационных процессов и трансформаций в организациях, становления и развития современного профессионала, способного эффективно действовать и развиваться в условиях четвёртой волны технологизации, но и к выявлению факторов, созданию условий, раскрывающих и

развивающих личностный потенциал и обеспечивающих благополучие и устойчивую полноценную реализацию профессионала (*well-being*) в организациях.

Профессиональное развитие начинается не с выбора профессии, а с выявления, развития интересов ребёнка, создания поддерживающей увлечённость образовательной среды и ориентированной на учёт индивидуальных особенностей с ранних лет, что открывает возможности для гармоничного развития креативной, социально активной, ответственной личности, способной к поиску новых нестандартных решений задач. Неслучайно Красноярский педагогический вуз как современный межрегиональный университет образования и центр социального развития региона выступил с инициативой организации и проведения конференции как инновационной платформы для обсуждения актуальных вопросов и выработки решений содействия становлению и развитию профессионала сообразно мировым трендам и потребностям современной организации. Данная инициатива была поддержана другими вузами: Сибирским федеральным университетом — ведущим вузом Сибирского региона, активно и успешно развивающим инновационные образовательные технологии, — и Томским государственным университетом — одним из главных федеральных научно-исследовательских центров, — а также различными организациями, осуществляющими образовательную деятельность.

Основной замысел конференции — обозначить понимание потребностей, задач развития профессионала каждым субъектом взаимодействия, обобщить опыт сопровождения людей и процессов в организации и содействовать выработке реальных конкретных решений в области взаимодействия Власть — Бизнес — Образование, способствовать через объединение достижений науки и успешных практик проектирования среды, содействующей преумножению человеческого капитала в регионе.

Основные положения, определяющие содержание и задачи конференции

Содержание конференции было выстроено на основе фундаментальных подходов к определению профессионализма как свойства конкретного человека-профессионала, которое, полностью отражая его индивидуальность, одновременно реализуется как качество «над-индивидуальное», формирующееся с учётом профессиональных требований конкретной социально-производственной системы и обеспечивает её воспроизводство, сохранение и развитие (Деркач, 2004; Игнатова, Рыболовлева, 2014; Климов, 1996). При этом становление, развитие и реализация профессионала рассматривается в триаде деятельность — личность — общение и через призму многогранности связей в системе человек — отношения — организация. В таком контексте одним из наиболее продуктивных является субъектный подход к пониманию профессионализации через исследование активности, развиваемой самим субъектом, организуемой и контролируемой им самим. Категория «активность» представляет человека не как исполнителя, а как пристрастного «сценариста» своих действий, которому присущи предпочтения, позиции, целеустремлённость (Осницкий, 2008). Субъект профессиональной деятельности не только способен выходить за рамки узкой профессиональной направленности, расширяя применимость своих навыков и осваивая другие сферы, но и, прежде всего, он способен и готов изменять отношение к себе как к специалисту, широко видеть возможности для решения более сложных задач, осмысливать деятельность, приходя к наивысшему уровню развития в ней — уровню мастерства.

Близким концепции конференции и ценным в этом смысле представляется современный актуальный подход понимания профессионала как трансфессионала — такого специ-

алиста, который опираясь на начальную профессию, постоянно выходит за её пределы, чтобы обогатить её знаниями и технологиями из других профессиональных областей. Трансфессиональность как преодоление стагнации и закрытости в профессиональной деятельности. Основа трансфессиональности — сильная профессиональная идентичность, которая представляется как «смысловой стержень» для трансформаций и определяет целостность личности профессионала в изменяющейся среде (Кабрин, Галажинский, 2017). Именно вопросы, связанные со становлением и развитием личности и совершенствованием деятельности профессионала, условиями его реализации, факторами, определяющими его успешность, определением ролей, зон ответственности и функций образования, бизнеса и власти в их решении определяют круг задач конференции.

Актуальные вопросы содействия профессиональному становлению и развитию в регионе: содержание конференции

Программа конференции включала научно-исследовательскую и практическую части и строилась по трём содержательным векторам. *Образование сегодня: вызовы и результаты для старта* — обсуждение вопросов проектирования образовательной среды для развития профессионала, координации участников, обеспечивающих профессиональное развитие, *hard skills* и *soft skills* специалистов, преемственности в системе «специалист — профессионал — ценный сотрудник». *Эволюция профессионализма: от кадров к специалистам* — вопросы об ожиданиях выпускников, работодателей, технологиях и моделях сопровождения профессионального развития, применяемых в организациях, представление опыта в форме мастер-классов специалистов по работе с персоналом. *Национальная система квалификаций: объективная реальность* — один из самых актуальных вопросов, связанных с переходом на профессиональные стандарты, оценкой квалификаций, готовности организаций, сотрудников к внедрению профессиональных стандартов и тех возможностей и дефицитов профессионального становления, которые выявляются в процессе. Работа в данных направлениях включала в себя обмен опытом, выделение ключевых проблем и работу в проектах, направленных на объединение интересов, различных позиций для решения выделенных в ходе дискуссий задач. Цель была не только продемонстрировать новые способы работы, но и освоить эти способы, осуществляя работу над определёнными проектами.

Концепция конференции, содержательные ориентиры, состав докладчиков и участников предопределил серьёзную работу, интересные доклады и продуктивное общение представителей высшего образования (Сибирский федеральный университет, Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, НИУ «Томский государственный университет»), власти (Управление кадров и государственной службы Губернатора Красноярского края) и бизнеса (Торгово-промышленная палата, МФЦ «Полюс», МРСК Сибири, КБ «Искра», Тренинг-консалтинговая компания «Business and Business», Сибирский коуч-центр).



День первый

Пленарное заседание «Представление о профессионале и значимые компетенции» стало отправной точкой работы конференции. В докладе Анны Анатольевны Дьячук, кандидата психологических наук, доцента Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева были обозначены результаты социально-психо-

логического исследования представлений о профессионале, качествах, которые ему приписываются, а также особенностей респондентов с разными представлениями о профессионализме. На основе анализа моделей ключевых компетенций (ОЭСР, WEF, ЦПУП, Р21) были выделены качества, характеристики, по которым проводилось сравнение респондентов в зависимости от представлений о профессионале, карьерных продвижений, опыта работы. Сравнение осуществлялось по таким характеристикам, как критическое мышление и умение решать задачи, умение работать в группе, креативность, самоорганизация и планирование своей деятельности, эмоциональный интеллект, трудовая мотивация, толерантность к неопределённости.

В результате анализа было выделено два представления о профессионале. Первый образ характеризует профессионала как «мастера своего дела», эксперта, который более глубоко погружается в профессиональную область, для которого важна стабильность, ответственность, основательность. Другой образ содержит более динамические характеристики: инициативный, практик, решительный, имеет склонность к риску, интерес к новому, характеризующийся как лидер. Интересным результатом является то, что первый образ характерен для респондентов старше 35 лет, а второй чаще встречается у тех, кто за последние пять лет менял работу. Таким образом, изменения, происходящие на рынке труда, вариативность стилей жизни, развитие технологий, приводит и к изменению образцов профессионального развития: от эксперта в своей области к трансфессионалу либо «серферу», постоянно меняющему области деятельности и места работы (Ильин, 2019).

Респондентам с представлениями о профессионале как эксперте присуще критическое мышление, мотивация, связанная с получением внешних наград или избегания негативных последствий. Респонденты со вторым образом отличаются выраженной внутренней мотивацией, осознанно выбранными целями, самоорганизацией, толерантностью к неопределённости, а также удовлетворенностью работой. У респондентов, которые оценивают наличие у себя качеств профессионала, характеризуются идентификацией своих эмоций, самомотивацией и волевыми усилиями для достижения цели. Однако часто меняющие работу респонденты характеризуются эмоциональной апатией, азартом, имеют трудности в установлении очередности действий, длительно сосредотачиваться и работать над одной проблемой. Со временем повышается умение управлять собой, самомотивация, снижается эмоциональная апатия как дезорганизатор деятельности.

Результаты также показали, что большинство респондентов имеют достаточно выраженные черты, формирующие основу для развития компетенций, определяющих профессионализм в деятельности: анализ информации и ситуаций, умение делать логические выводы, прогнозировать последствия, аргументировать выбор способов и действий, способность принимать решения и решать проблемы. Таким образом, складываются различные образы профессионала, которые определяют и траектории профессионального развития работников, выделение значимых качеств, совпадение с которыми определяет удовлетворённость работой, источники мотивации, готовность к новизне и толерантность к неопределённости.

Продолжив тему развития профессионала в современных условиях, Мария Валерьевна Горнякова, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева, директор тренинг-консалтинговой компании «Business and Business», в своём выступлении сделала акцент на анализе целей профессионального развития, способов их достижения, осмыслении роли образования с позиции человека и с позиции организации. Анализ результатов опроса, проводимого в рамках исследования, показал, что, обозначая цели профессионального развития с позиции человека, респонденты в качестве главных выделяют самореализацию и

самосовершенствование, раскрытие своего потенциала, осуществление жизненных планов и определение собственной социальной значимости, своей ценности для общества. Среди способов достижения обозначенных целей выбирается преимущественно самообразование через получение важной информации из книг, интернета, изучение опыта жизни и деятельности авторитетных профессионалов в разных областях, посещение тренингов личностного роста, тематических семинаров, мастер-классов, направленных на повышение эффективности жизни, обращение к консультантам и коучам. Соотнося личностные цели профессионального развития с возможностями развития в организации, люди видят целевыми ориентирами движение по карьерной лестнице, усиление деловых качеств и наработку практического опыта, позволяющего быть востребованным специалистом. В «человеческом» аспекте миссия образования обозначается как трансляция системы ценностей, умственное и духовное развитие общества, формирование адекватного образа мира и человека в мире, расширение мировоззрения, развитие инновационного потенциала, создание условий для активации научно-исследовательского и технического прогресса.

С позиции организации-работодателя, цели развития, способы их достижения и миссия образования представляются более прагматичными и носят утилитарный характер. Организации сегодня, как показывает исследование, ориентированы преимущественно на подготовку высококвалифицированных специалистов, повышение эффективности за счёт усиления значимых компетенций, подготовку «узких» профессионалов, имеющих широкий кругозор и высокий уровень культуры, профессиональной деятельности, самоорганизации и дисциплинированности. Образованию отводится роль подготовки стандартизированных и при этом многофункциональных кадров.

Иными словами, осмысление профессионализма субъектом профессиональной деятельности происходит в контексте его жизненной ситуации и всегда определяется индивидуально-психологическими особенностями личности. Организация же видит профессионала как набор качеств, способствующих эффективному решению задач. Развивающие программы нацелены на наращивание этих качеств, повышение квалификации, усиление деловых характеристик и поиск оптимальных способов применения ресурса человека для достижения целей организации. При этом человек, его личностные особенности, мотивация, смысловые ориентиры остаются без внимания.

Рассогласование в целевых ориентирах профессионального развития, в понимании его значимости и ценности приводит к тому, что человек подстраиваясь под внешние условия, адаптируясь к среде организации, научается действовать эффективно, достигать поставленных целей, но при этом увеличивает разрыв между своими внутренними потребностями и ценностями развития и внешними возможностями их реализации, теряет смысл того, что он делает в профессии. Как следствие — выраженная внутренняя дезинтеграция (проявлена почти у 87% респондентов, принявших участие в исследовании). В разной степени отмечены ценностно-смысловая дезинтеграция, эмоциональная и организационная, что в совокупности с выраженной эмоциональной напряжённостью и преобладающей автономной мотивацией в профессиональной деятельности являются подтверждением того, что смысло-жизненные ориентации личности профессионала — ключевая линия в его развитии — не принимаются во внимание в организации.

Обозначенное противоречие открывает новые возможности для решения задач подготовки и развития профессионала в современных условиях и даёт организациям содержательные ориентиры для построения работы с персоналом в ценностно-смысловом поле. Обретая смысл деятельности в организации, человек создает внутренний источник активности, выступающий двигателем его развития. (Горнякова, 2017). *Ставя в центр человека,*

организация получает целый комплекс решений, позволяющих удерживать талантливых сотрудников и сохранять устойчивость в изменяющемся мире. И это первый тезис, обозначенный в ходе совместного обсуждения участниками конференции.

Ориентация на ценностно-смысловые аспекты профессионального развития не снижает значимости вопросов, касающихся определения профессионально важных качеств профессионала, определяющих его успешность в современных условиях. Среди ключевых качеств профессионала в целом и эффективного управленца в частности в цифровую эпоху, согласно мировым тенденциям, представленным Ириной Анатольевной Уваровой, директором по персоналу ГК «Искра» по материалам Форума TALENTS in DIGITAL WORLD, проходившего в этом году во Флоренции, наибольшая роль отводится «цифровому мышлению», составляющими которого выступают: когнитивная способность, стремление человека к новому, склонность и способность к командной работе, поддержке не только своего роста, но и развития других, надёжность, умение управлять временем и ставить цели. «Диджитализация» профессионала возможна при условии осознанного и осмысленного понимания себя в профессии, готовности не только ставить цели, но и придавать значение своей деятельности, находить в результатах труда воплощение собственных ценностей и жизненных принципов.

Насколько готовы специалисты по работе с персоналом к происходящим изменениям? Данный вопрос был поднят Светланой Викторовной Папсуевой — главным специалистом сектора подбора, оценки и развития персонала МРСК Сибири Россети. В эпоху цифровизации меняются парадигмы управления персоналом. Среди задач, стоящих перед HR-сообществом сегодня основной является не только развитие цифровых компетенций, но и готовность и способность удерживать в фокусе внимания уникальность человека, встраивать личностные ценности, интересы в стратегические цели развития организации. Роль HR-управленца как бизнес-партнёра требует своевременной перестройки профессиональных установок и формирования более «психологизированного» подхода к управлению персоналом.

Тенденции сближения человека и организации, личностного и деятельностного аспектов профессионализма прослеживаются в опыте развития управленческих кадров. Исторический анализ и современные исследования в области представлений об идеальном руководителе в сфере государственного управления были раскрыты Виталием Ивановичем Богамазюком, заместителем руководителя управления кадровой политики и организационной работы администрации г. Красноярска. В докладе Евгении Николаевны Димитровой — кандидата исторических наук, начальника отдела по подготовке государственных и муниципальных служащих управления кадров и государственной службы Губернатора Красноярского края, поднимались актуальные тенденции в формировании кадрового резерва на примере краевых проектов. Эти выступления показывают значимость личностных качеств, коммуникативной, управленческой и специальной компетентностей: программы, направленные на адаптацию и развитие управленца в сфере государственной службы акцентируют внимание на смысловой контекст деятельности как служения обществу, в качестве значимых компетенций обозначаются социальная направленность, ориентация на сотрудничество и достижение общего результата.

Привлекая и развивая молодые кадры, правительственные структуры формируют смысловое поле труда, вовлекая молодых профессионалов в решение общественно значимых задач, подчёркивая его ценность и масштабность через разработку и реализацию совместных проектов. Ярким примером в этом отношении стала прямая он-лайн трансляция из Москвы выступления Алексея Анатольевича Потапкина — кандидата психологических наук, советника ректора Московского городского университета управления Правительства Москвы о стажировках молодёжи в Правительстве Москвы.

Таким образом, обозначая свою позицию в вопросах поддержки становления и развития профессионала, представители власти не только выразили готовность и определили для себя возможность смены акцентов подготовки и развития кадров государственной и муниципальной службы с формально-функциональных должностных аспектов на развитие личности государственного служащего, но и показали ответственное, открытое отношение к решению актуальных и сложных вопросов взаимодействия человека и системы, создания условий сохранения личностной целостности и профессиональной самобытности в институтах власти, омоложения кадрового состава и реализации обучающих и развивающих программ для специалистов с разным уровнем профессионального опыта.

Актуальность работы с молодым поколением раскрыл в своем выступлении «Молодёжь как кадровый потенциал региона» Евгений Сергеевич Широ́нин — бизнес-тренер, куратор программы профессиональной ориентации фонда «Открывая горизонты». Он отметил, что в настоящее время в силу изменения экосистемы рынка труда, цифровизации у современных подростков меняются представления о рабочем месте, траектории профессионального развития. Сегодня нет профессионалов, готовых отдавать свой ресурс одной организации, сегодня постоянны только изменения, и менять профессию — это нормально. По данным статистики, сейчас человек за период своей жизни меняет профессию до 15 раз. Это обусловливается вызовом времени: при выборе профессии можно оказаться её заложником, поскольку она может исчезнуть через несколько лет. Принимая решение о выборе профессии, молодёжь, уже в средней школе исследует рынок труда через ярмарки профессий, дни открытых дверей и пр. Школьники серьёзно подходят к выбору, сложность в том, что осуществлять выбор приходится неоднократно, поскольку мир меняется.

Актуальная ситуация такова, что часто выпускники вузов не работают по специальности, к третьему курсу многие осознают, что выбрали не ту профессию. Молодые специалисты готовы переехать даже в регионы, если работодатель предложит интересные условия. Большая часть молодёжи вовсе отказывается от высшего образования, предпочитая получать опыт работы. Мир даёт возможности заработать своими способностями, и молодые люди предпочитают не тратить время на получение знаний и навыков, которые могут совсем не пригодиться в жизни. Доклад Евгения Сергеевича вызвал живой отклик среди участников конференции и актуализировал дискуссию о разрыве между образованием и требованиями современного рынка труда. Образовательные практики, не учитывающие особенности человека, его интересы, запросы, в которых отсутствует вариативность, для молодого поколения утрачивают ценность. Институционализированные структуры, которые связаны с образованием, утрачивают ценность. При этом *именно образование и может стать центральной линией в выстраивании индивидуальной жизненной стратегии*. И это второй тезис Конференции.

Одной из острых проблем, которая ставится перед образованием — несоответствие профессиональных компетенций выпускников вузов требованиям рынка труда. Работодатели указывают на факт необходимости «доучивания» бывших студентов, приведение их компетентности в реализации управленческих функций в соответствие с растущими требованиями реальной практики, — об этом, излагая результаты научного исследования в области компетенций современного менеджера на рынке труда, представлений студентов о них, влияние на становление и развитие профессионального менеджера наличия менеджерских профессиональных компетенций у преподавателей университета, говорила Ирина Сергеевна Багдасарьян, кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора института по магистратуре ИУБПЭ СФУ. Результаты исследования соотносят мировые тенденции в ожиданиях современного бизнеса от профессионала и представления работодателей, препода-

давателей и студентов о значимых управленческих качествах. 42% представителей бизнеса требуют навыков лидерства для цифрового будущего, 63% — гибкие навыки (надёжность, умение управлять временем, постановка целей, коммуникация). Модель компетенций современного руководителя по результатам опроса студентов, преподавателей и работодателей обозначает важность собственно управленческих компетенций (планирование, умение организовывать деятельность, лидерство, навыки принятия решений), командной работы, коммуникативных компетенций и специальных профессиональных компетенций (навыки разработки и управления проектами).

Ирина Сергеевна отметила важность понимания требования ситуации, особенности нового поколения профессионалов при создании необходимых психолого-педагогических условий для их успешности в процессе обучения. Преподавателям управленческих дисциплин необходима производственная практика в виде стажировки в организациях. Работодателю сегодня необходимо активно включаться в процесс подготовки будущих специалистов, предоставляя компанию как площадку для развития. Только совместная заинтересованная работа позволят получить необходимый результат.

Так или иначе, для достижения жизненного и профессионального успеха человек приходит к образованию. Образование продолжает соотноситься в общественном сознании с миссией сохранения и передачи культурного опыта и обеспечения преемственности поколений. Бизнес по-прежнему видит в образовании институт по подготовке компетентного специалиста, способного к изменениям и трансформации. Для человека же — это инструмент адаптации, социализации, и поле возможностей для развития, самосовершенствования и самореализации.

Образование обладает колоссальным развивающим потенциалом, важно определить «каналы передачи» личности из образовательной среды в профессиональную среду. Таких каналов должно быть много. Проводники и посредники необходимы студенту, чтобы выйти на рынок труда, чтобы содействовать «встройке» профессионала в определённые условия труда, в среду организации. Именно этому были посвящены выступления Людмилы Алексеевны Кудашкиной, кандидата психологических наук, доцента, руководителя «Центра карьеры» Томского Государственного Университета и Ишмуратовой Татьяны Владимировны, начальника центра по работе с группами высокого профессионального потенциала НИУ ВШЭ (г. Москва).

Людмила Алексеевна затронула актуальный вопрос о «погоне работодателей за молодыми талантами», которые «здесь и сейчас» способны решать актуальные задачи, гибко реагировать на изменения и встраиваться в разную организационную среду. Отметив, что наставничество сейчас переживает новую волну активного применения в организациях, Людмила Алексеевна рассказала о практике карьерных кураторов в ТГУ, прикрепляемых к группам студентов, о создании сообщества студентов, выпускников и работодателей. Развивая идею трансфессионала, учёные ТГУ делают акцент на том, что вузы, которые стремятся совместно осуществлять проекты, становятся лидерами. Однако в погоне за студентами необходимо совмещать с общественными интересами интересы профессионала: если не учитывать личный интерес, компания будет испытывать очень большой дефицит. Необходимо воспитать конкурентно способного выпускника, оснастив его квалификацией и «мягкими навыками», только в этом случае у нас будет «капитализированный выпускник». Татьяна Владимировна в рамках он-лайн презентации системы работы с группами высокого профессионального потенциала НИУ ВШЭ (г. Москва) поделилась опытом формирования и развития академического кадрового резерва через наставничество, организацию адаптации молодых преподавателей и исследователей в академическую жизнь ВШЭ.

Университеты стоят в середине экосистемы, в настоящее время они могут и должны стать интегрирующей платформой, объединяющей всех участников. Федеральный опыт, опыт регионов, в том числе Красноярского края, раскрывает значимость и результативность активного привлечения молодёжи для решения актуальных общественных задач, включения в государственное управление представителей бизнеса и целенаправленной работы над созданием кадровых резервов как групп высокого профессионального потенциала. Погружение в реальную деятельность, разносторонний опыт решения управленческих задач способствует раскрытию потенциала человека, содействуя более осмысленной профессиональной реализации, и более точечному, эффективному применению его профессионального ресурса. Потребность в самоопределении личности на профессиональном пути запускает технологии содействия профессиональному становлению в образовании и организации — карьерное кураторство, наставничество и развитие поддерживающих профессий: карьерные консультанты, коучи, тьюторы становятся востребованными специалистами.

Решение вопросов, чему и как учиться сегодня, чтобы стать востребованным специалистом завтра, на уровне государства осуществляется через образовательные и профессиональные стандарты и национальную систему квалификаций. Идея самореализации и личностного развития приводит к персонификации обучения и оценке уровня подготовленности специалистов. «Национальная система квалификации даёт возможность работодателю принимать непосредственное участие в формировании требований и характеристик квалификации, а профессионалу задает ориентиры обучения и оценки своего профессионального уровня», — отметила в своем докладе Зульфия Алексеевна Исмагилова, директор КГБОУ ДПО «Красноярский краевой центр Профориентации и развития Квалификаций». Работодатель активно привлекается к оформлению запроса, при этом создаётся общее понимание того, что необходимо специалисту, какие требования для выполнения трудовых функций. Представленные результаты опросов работодателей показывают, что сегодня работодатель активно включён в разработку образовательных программ профессионального и дополнительного образования, готов к созданию условий для развития профессионала.



День второй

Второй день конференций походил в формате работы проектных площадок в рамках обозначенных содержательных векторов. В процессе работы на площадке, связанной с образованием, обсуждались и разрабатывались возможные способы развития социально-психологической компетентности руководителей разного уровня. Работа участников позволила актуализировать необходимость сопровождения и содействия эффективности управленческой деятельности через развитие личности руководителей, выделить профессиональные компетенции и качества, необходимые руководителям, определить формы и направления подготовки и развития профессионализма. Показана важность комплексных решений, удовлетворяющих потребности личности, квалификационные требования и организационно-общественную значимость выполняемой деятельности. Участники проектной площадки — представители власти, бизнеса и образования — договорились о разработке развивающей программы, которая позволила бы управленцам региона не только наращивать значимые компетенции, способствующие повышению эффективности организации, но и содействующей раскрытию личностного потенциала, актуализации

внутренних потребностей, выходу на ценностно-смысловой уровень реализации профессиональных и жизненных задач.

На проектной площадке «Независимая оценка квалификаций: аргументы и практика» группа выработала рекомендации для участников профессионального сообщества, направленные в большей степени на создание единого информационного поля по вопросам внедрения независимой оценки квалификаций. Это актуальная реальность для работодателей, обучающихся, ссузов, вузов, которая определяет критерии и инструменты оценки кадров и следовательно, задает ориентиры для развития молодых и действующих профессионалов.

Третья площадка представила Проект комитета содействия дополнительному образованию, который обозначает возможности создания единой базы организаций, реализующих качественные услуги профессионального обучения и дополнительного образования, и развитию системы неформального образования в регионе. Значимость такого проекта может быть определена не только в контексте повышения качества дополнительного образования, но и выступать как фактор развития тьюторства: понимая образовательные возможности региона, владея информацией о направленности и специфике деятельности образовательных организаций и частных специалистов, профессионалу легче строить индивидуальный образовательный маршрут.

Уже сегодня через работу над проектами, расширение масштаба исследования, установление новых интересных контактов не только в регионе, но и в России, идёт активная работа над Третьей Конференцией.

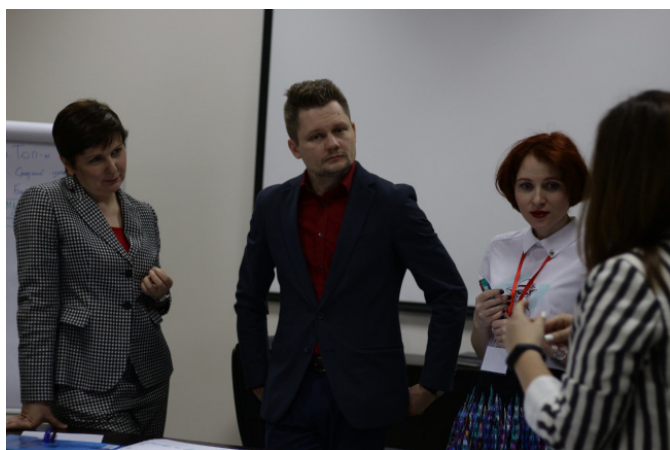


Фото 1. Работа над одним из проектов



Фото 2. Секция «Проект по развитию руководителей»

Общие итоги конференции

Работа II конференции в формате трёхстороннего взаимодействия Власти, Бизнеса и Образования показала не только актуальность и значимость обсуждаемых вопросов, но и действительную заинтересованность в сотрудничестве, готовность к совместным действиям в решении вопросов содействия становлению, развитию и реализации профессионала. Актуальность проблемы профессиональной подготовки, становления и развития связана с глобальными изменениями рынка труда, появлением междисциплинарных и трансдисциплинарных сфер деятельности, цифровизацией, особенностями молодого поколения, изменением представлений о профессии и труде. Подготовка профессионала должна начинаться с раннего детства: с поддержания детской инициативы, выявления способностей, создания развивающей, индивидуализированной среды, и должна быть направлена на развитие таких качеств, которые позволяют в эпоху перемен быть успешным. Система образования

разрабатывает и предлагает разные формы и технологии обучения и развития универсальных компетентностей. Создание образовательной среды на всех уровнях образования — это задача не только образования. Уже сегодня создание специализированных классов, сетевых программ подготовки и образования показывает понимание организациями необходимости взаимодействия участников, определяющих вклад в профессиональное развитие. Образование, закладывая базис личностного развития, определяет умение учиться на протяжении всей жизни, готовность к изменениям, способность конструировать образовательные, карьерные и жизненные траектории. Превращение этих возможностей в капитал возможно через создание моделей содействия и сопровождения профессионального становления и развития, на разных жизненных этапах, в том числе и с выходом на пенсию, прекращением профессиональной деятельности. В связи с чем можно говорить о возникновении условий для появления новых поддерживающих профессий, становлением сферы услуг, связанных с профессиональным развитием.

В региональной практике профессиональной подготовки, становлении и развитии личности появляются новые формы и направления работы с сотрудниками, молодежью. Нарботанный исследовательский и практический опыт в этой области может выступать основой для поиска и разработки эффективных моделей и технологий сопровождения профессионального развития и профессиональной реализации человека в современной трансформирующейся среде, механизмов взаимодействия сторон.

Выявленная тенденция поиска условий вовлечённости сотрудников, раскрытия личностного потенциала приводит к выделению компетенций, умений, качеств специалиста, которые обеспечивают профессиональную успешность, изучению особенностей образа жизни, жизненного пространства молодого поколения и роли трудовой деятельности в жизненных проектах, личностного и профессионального самоопределения, личностного потенциала, организационными процессами вовлечённости персонала. Определение индивидуальных особенностей человека, его интересов, ценностно-смысловых ориентаций позволит определить поле возможностей для развития организации и поддержания ресурсного состояния сотрудника, сохранения устойчивости, психологического здоровья в современных быстро меняющихся социальных условиях.



Фото 3. Авангард Конференции

Возрастающее внимание к человеку в организации, стремительное развитие научно-исследовательской деятельности профессионала и его развития, практика построения работы с персоналом, успешный опыт сотрудничества бизнеса и образования в создании и реализации новых образовательных программ, отвечающих запросам рынка, стремление представителей образования, бизнеса и власти к совместному поиску новых инструментов и технологий в работе с личностью и организацией создают прочные основы для разворачивания более глубоких исследований в области развития личности профессионала, факторов и условий, обеспечивающих полноценное раскрытие потенциала, психологическое благополучие и профессиональное развитие человека, позволяют выходить на создание моделей психологического сопровождения профессионала в организации, что, в свою очередь, открывает новые и новые содержательные ориентиры Конференции.

Каждый год Конференция привлекает всё больше участников, докладчиков и экспертов, представителей бизнеса, расширяется география участников, появляются новые идеи и направления сотрудничества, проекты, ставятся новые вопросы для исследования и практической деятельности. Содержание Третьей конференции мыслится в контексте перехода от целевого и компетентностного подходов к ценностным ориентирам и смыслосоздающим технологиям развития людей и организаций, к рассмотрению профессионала в системе межличностных и организационных отношений.

Литература

- Антонова, Н. В., Бентон, С., Иванова, Н. Л., Штроо, В. А. (ред.) (2017). Бизнес-психология в международной перспективе: коллективная монография. М.: Университетская книга.
- Базаров, Т. Ю. (2013). Бизнес-образование: развитие организации или организационное развитие? *Организационная психология*, 3(4), 98–108.
- Бершедова, Л. И. (2014). Профессиональная компетентность: системно-психологический анализ. *Вестник КРСУ*, 14(10), 12–14.
- Борзаков, Д. В. (2018). Корпоративная социальная ответственность в восприятии поколений Y и Z. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*, 2, 58–66.
- Бухарина, А. Ю. (2017). Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра. *Социальная психология и общество*, 8(1), 144–162.
- Галажинский, Э. В. (2017). О трансфессии и трансдисциплинарности, Ч.1, Ч.2. URL: http://www.tsu.ru/university/rector_page/o-transfessii-i-transdistsiplinarnosti-chast-1/chast-2/ (дата обращения 28.08.2019).
- Горнякова, М. В. (2017). Ценностный подход в управлении как способ сохранения психологического здоровья персонала. В сб.: О. В. Груздева, К. Ю. Лобков (ред.). *Современное психолого-педагогическое образование: сборник статей по итогам VIII психолого-педагогических чтений памяти Л. В. Яблоковой* (56–62). Краснояр. гос. пед. ун-т им. В. П. Астафьева. Красноярск.
- Горнякова, М. В., Дьячук, А. А., Никитенко, М. Е. (2018). Образование и бизнес в едином образовательном пространстве региона. *Вестник красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева*, 3(45), 20–36.
- Гоулмен, Д. (2018). *Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Деркач, А. А. (2004). *Акмеологические основы развития профессионала*. М.; Воронеж.
- Деркач, А. А., Михеев, С. С. (2012). *Развитие управленческой компетентности государственного служащего*. М.: Российский университет дружбы народов.

- Деркач, А. А., Маркелов, В. В., Подлипняк, Ю. Ф. (2013). *Тренерское искусство*. М.: Регенс.
- Дружилов, С. А. (2003). Профессиональные стили человека и индивидуальный ресурс профессионального развития. *Вопросы гуманитарных наук*, 1(4), 354–357.
- Иванова, Н. Л., Штроо, В. А. (2018). От становления к развитию: по итогам IV международной конференции «Бизнес-психология: теория и практика». *Организационная психология*, 8(1), 146–162.
- Игнатова, Т. В., Рыболовлева, О. А. (2014). Профессиональное развитие персонала организации: теоретические подходы, сущность, стадии и факторы. *Среднерусский вестник общественных наук*, 3(33), 76–81.
- Ильин, В. И. (2019). Социальный серфинг как модель молодежного образа жизни. *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*, 1, 28–48.
- Кабрин, В. И., Галажинский, Э. В. (2017). Психологические перспективы потенциализации креативного лидерства трансфессионала в университетском образовании. В сб.: Э. В. Галажинский, В. И. Кабрин (ред.). *Новые психологические контексты становления личности в меняющемся мире* (11–68). Томск: Изд. дом Томского гос. ун-та.
- Карпычева, С. А. (2017). Применение методологии agile в образовательной среде университета. В сб.: М. В. Плотников, М. А. Шушкин, Я. В. Ушакова, Ю. Ю. Чилипенко (ред.). *Социально-экономические преобразования и проблемы* (14–20). Нижний Новгород: НИСОЦ.
- Климов, Е. А. (1996). *Психология профессионала*. М., Воронеж.
- Лихачев, А., Лошкарева, Е., Пакетт, Д. (2019). Массовая уникальность — глобальный вызов в борьбе за таланты. *Конференция WorldSkills, 2019*. URL: <https://worldskills2019.com/application/files/4615/6690/2175/> (дата обращения 04.09.2019)
- Ле, Т. М. Л., Фам, М. Ш., Ха, Т. М. Ч., Буй, М. Д. (2019). Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью. *Организационная психология*, 9(2), 32–51.
- Локтионов, Д. А., Масловский, В. П. (2018). Критерии применения Agile-методологии для управления проектом. *Креативная экономика*, 12(6), 839–854.
- Маличенко, И. П. (2016). Управление знаниями как эффективный механизм формирования непрерывной системы обучения и развития персонала в организации. *Вестник НГУЭУ*, 1, 48–54.
- Мандрикова, Е. Ю., Сафиуллина, Э. Р. (2013). Роль соответствия личности организации (person-organization fit) в формировании человеческого капитала организации. *Организационная психология*, 3(4), 2–17.
- Осницкий, А. К. (2008). Регуляторный опыт — основа субъектной активности человека. *Теоретическая и экспериментальная психология*, 1(2), 17–34.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования. *Организационная психология*, 8(2), 47–71.
- Решетников, О. В. (2014). Поколение Z и недалекое будущее рынка труда. *Школьные технологии*, 1, 58–71.
- Сазерленд, Дж., Ригби, Д., Такеучи, Х. (2016). Неизвестная история инноваций в стиле Agile. *Harvard Business Review Россия*. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p17612> (дата обращения 02.09.2019).
- Субботина, А. (2019). Как подготовить «трансфессионала» XXI века? *Наука и жизнь*, 9. URL: <https://www.nkj.ru/open/32497/> (дата обращения 10.09.2019).
- Тавилова, Н. Н. (2013). Личностный потенциал как фактор успешной реализации кадровой стратегии. В сб.: Г. А. Кайнов (ред.). *Психология в России и за рубежом* (98–103). СПб.: Реноме.

- Татарко, А. Н. (2014). *Социально-психологический капитал личности в поликультурном обществе*. М.: ИПРАН.
- Чичагов, А. В. (2016). Agile-модель научно-технологического и инновационного комплекса страны. *Вопросы инновационной экономики*, 6(3), 175–200.
- Юров, А. А. (2017). От профессии к трансфессии. В сб. *Научно-технический прогресс: актуальные и перспективные направления будущего* (269–271). Кемерово: ЗапСибНЦ.
- Ben-Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348–360.
- Dries, N. (2003) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 983–1000.
- Zak, P. (2012). *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York, NY, US: Dutton / Penguin Books.

Поступила 23.09.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Support of professional development: Summarizing the IInd all-Russian scientific and practical conference «Government, business, education: effective partnership»

Maria V. GORNAKOVA

Anna A. DYACHUK

Krasnoyarsk state pedagogical University named after V. P. Astafyev, Krasnoyarsk, Russian Federation

Abstract. The article presents the main results of the IInd all-Russian scientific and practical conference “Power, business, education: effective partnership”, held on May 16–17, 2019 in Krasnoyarsk. For the second year, the conference serves as a regional platform for discussing top issues and developing solutions to promote the formation and development of professionals in the current conditions of the region. The speakers’ reports discussed the issues of emerging paths of professional development, approaches of support and personnel management, personality in professional formation and development, the definition of significant issues for professional success in the modern world skills and competencies in accordance with professional standards, as well as educational practices aimed at the development of significant qualities of a professional. The discussion of the presented reports was based on the definition of positions of the government, education and business in solving urgent problems of professional development and opportunities for interaction in creating conditions for training and development of specialists in accordance with the social demands, the challenges of the time, the expectations of stakeholders. The importance and value of the development of models of psychological support in the organization and the creation of joint projects aimed at coordinating the tasks of primary and secondary education, professional training and support of a professional in the organization, which will consolidate efforts in the formation of a person who is able to solve problems in everyday real life, adapt to changes, ready to learn, design educational, career and life trajectories.

Keywords: professional development, professional, professional standards, professional education, psychological support of the organization, competence, transpersonalism.

References

- Antonova, N. V., Benton, S., Ivanova, N. L., Stroh, W. A. (Eds.). (2017). *Business psychology in an international perspective: a collective monograph*. M.: University book.
- Atkinson, M. *How emotional intelligence helps you become a stronger leader*. URL: <http://erickson.ru/publications/articles/coaching-business/41509-emotsionalnyy-intellekt-silnym> (data accessed 09.09.2019).

Address: 660060 Krasnoyarsk, K. Marksa str., 100, Russian Federation

E-mail: mvg_s@mail.ru

- Bazarov, T. Yu. (2013) Business education: organizational development or organizational development? *Organizational psychology*, 3(4), 98–108.
- Ben-Hador, B. (2017). Three levels of organizational social capital and their connection to performance. *Journal of Management Development*, 36(3), 348–360.
- Berzegova, L. I. (2014). Professional competence: system-psychological analysis. *Vestnik KRSU*, 14(10), 12–14
- Borzakov, D. V. (2018) Corporate social responsibility in the perception of generations Y and Z. *Vestnik VSU. Series: Economics and management*. 2, 58–66.
- Bukharina, A. Y. (2017). Talent management: what to teach employees today to survive tomorrow. *Social psychology and society*, 8(1), 144–162.
- Chichagov, A. V. (2016). Agile is a model of scientific, technological and innovative complex of the country. *Issues of innovation economy*, 6(3), 175–200.
- Galazhinsky, E. V. (2017). *From transmission to transdisciplinarity*, Part 1, Part 2. URL: http://www.tsu.ru/university/rector_page/o-transfessii-i-transdistsiplinarnosti-chast-1/chast-2/
- Gornakova, M. V. (2017). Value approach in management as a way to preserve the psychological health of staff. In: O. V. Gruzdeva, K. Yu. Lobkov (Eds.). *Modern psychological and pedagogical education: collection of articles on the results of VIII psychological and pedagogical readings in memory of L. V. Yablokova* (56–62). Krasnoyarsk. St.PED. Univ named after V. P. Astafieva. Krasnoyarsk.
- Gornakova, M. V., Dyachuk, A. A., Nikitenko, M. E. (2018) Education and business in a single educational space of the region. *Bulletin of Krasnoyarsk state pedagogical University named after V. P. Astafiev*. 3(45), 20–36.
- Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence. Why it might mean more than IQ*. M.: Mann, Ivanov and Ferber.
- Derkach, A. A. (2004). *Acmeological basis of professional development*. M.; Voronezh.
- Derkach, A. A., Mikheev, S. S. (2012). *Development of managerial competence of civil servants*. M.: Peoples ' Friendship University of Russia.
- Derkach, A. A., Markelov V. V., Podlipnik Y. F. (2013). *Coaching*. M: Regens.
- Dries, N. (2003) The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>
- Druzhilov, S. A. (2003). Professional styles of a person and individual resource of professional development. *Questions of Humanities*, 1(4), 354–357.
- Ivanova, N. L., Stroh, W. A. (2018). From formation to development: at the end of the IV international conference. Business psychology: theory and practice. *Organizational psychology*, 8(1), 146–162.
- Ignatova, T. V., Rybolovleva, O. A. (2014). Professional development of personnel of the organization: theoretical approaches, essence, stages and factors. *Central Russian journal of social Sciences*. 3(33), 76–81.
- Ilyin, V. I. (2019) Social surfing as a model of youth lifestyle. *Public opinion monitoring: Economic and social change*, 1, 28–48.
- Karpychev, S. A. (2017). Application of agile methodology in the educational environment of the University. In *Socio-economic transformation and problems* (14–20). Nizhny Novgorod: NISOTS.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of proactivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 983–1000.
- Klimov, E. A., (1996). *Professional Psychology*. M., Voronezh.
- Le, T. M. L., Pham, M. S., Ha, T. M. C., Buoy, M. D. (2019). Interpersonal relationships with colleagues and with the Manager and their relationship to organizational commitment. *Organizational psychology*, 9(2), 32–51.

- Likhachev, A., Loshkareva, E., Puckett, D. (2019). Mass uniqueness is a global challenge in the struggle for talents. *The Conference WorldSkills 2019*. URL: <https://worldskills2019.com/application/files/4615/6690/2175/>
- Loktionov, D. A., Maslovsky, V. P. (2018). Criteria for the application of Agile methodology for project management. *Creative economy*, 2(6), 839–854.
- Malichenko, I. P. (2016). Knowledge management as an effective mechanism for the formation of a continuous system of training and development of personnel in the organization. *Vestnik NGUEU*, 1, 48–54.
- Osnitsky, A. K. (2008). Regulatory experience is the basis of subjective human activity. *Theoretical and experimental psychology*, 1(2), 17–34.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018). Socio-psychological model of cognitive social capital of the organization: the concept and aspects of the study. *Organizational psychology*, 8(2), 47–71.
- Reshetnikov, O. V. (2014). Generation Z and the near future of the labor market. *School technology*, 1, 58–71.
- Sokolov, A. B., Perepelkina, E. A. (2015). Agile-approach as an innovative way of functioning of the Bank of the future. *Youth scientific forum: Social and economic Sciences*, 1(41). URL: https://nauchforum.ru/archive/MNF_social
- Subbotin, A. (2019) How to prepare the “transfusional” of the XXI century? *Science and life*. URL: <https://www.nkj.ru/open/32497/>
- Sutherland, J., Rigby, D., Takeuchi, H. (2016). An Unknown history of Agile-style innovation. *Harvard business review Russia*. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/p17612>
- Tovtrova, N. N. (2013). Personal potential as a factor of successful implementation of personnel strategy. *Psychology in Russia and abroad* (98–103). SPb.: Renome.
- Tatarko, A. N. (2014). Social and psychological capital of a person in a multicultural society. M.: IPRAN.
- Yurov, A. A. *From the profession to transfuse. Scientific and technological progress: actual and perspective directions of the future* (269–271). In proc. of Kemerovo.
- Zak, P. (2012). *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity*. New York, NY, US: Dutton / Penguin Books.

Received 23.09.2019



Традиционное и инновационное в организационной психологии

КОЧЕТОВА Татьяна Викторовна

Московский государственный психолого-педагогический университет, Москва, Россия

Аннотация. В середине октября 2019 года на факультете социальной психологии Московского государственного психолого-педагогического университета проходила Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, посвящённая памяти академика Российской академии образования Артура Владимировича Петровского «Социальная психология и общество: история и современность». Конференция объединила как российских и зарубежных исследователей и практиков, представивших свои исследования и практические разработки по самому широкому спектру актуальных вопросов современной социальной психологии. Одной из секций, вызвавшей наибольший интерес участников, стала секция «Традиционное и инновационное в организационной психологии: критический взгляд», работой которой руководила заведующая кафедрой психологии управления профессор А. В. Погодина.

Ключевые слова: конференции; организационная психология.

15-16 октября 2019 года на факультете социальной психологии Московского городского психолого-педагогического университета (МГГПУ) проходила Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием памяти академика Российской академии образования (РАО) А. В. Петровского «Социальная психология и общество: история и современность». Конференция объединила как российских и зарубежных исследователей и практиков, представивших свои исследования и практические разработки по самому широкому спектру актуальных вопросов современной социальной психологии. В работе конференции приняли участие зарубежные психологи, представители регионов, магистранты и студенты различных вузов России.

Одной из секций, вызвавшей наибольший интерес участников, стала секция «Традиционное и инновационное в организационной психологии: критический взгляд», работой которой руководила А. В. Погодина, профессор, заведующая кафедрой психологии управления МГГПУ. Работу секции своим докладом «Социально-психологические аспекты социального капитала организации» открыла Л. Г. Почебут, профессор Санкт-Петербургского государственного университета. Она рассказала о современных подходах к изучению конструкта «социальный капитал», а также представила модель его операционализации.

Тему развития социального капитала организации продолжила Ю. А. Дмитриева (Южно-Уральский государственный университет), которая затронула вопросы изучения стилей лидерства в организации и роль лидерского потенциала в инновационной деятельности. Её доклад «Стиль лидерства как критерий дифференциации субъектов инновационной деятель-

ности» вызвал бурную дискуссию среди участников секции, а результаты исследования позволили обозначить проблему не только поиска и разработки психодиагностических инструментов для изучения «лидерских ресурсов» сотрудников, но и адекватной интерпретации результатов диагностики.

О. А. Плющева, сотрудник Московской службы психологической помощи населению, аспирантка ИП РАН, в своём докладе «Уровни профессиональной жизнеспособности специалистов помогающей профессии» представила результаты проведённого исследования «жизнеспособности сотрудников» помогающих профессий. Она обозначила уровни жизнеспособности (индивидуальный, групповой и организационный) и показала, как жизнеспособность сотрудников помогающих профессий проявляется на каждом из уровней, что позволило поднять вопрос профилактики профессионального выгорания.

Е. Б. Филинкова (Московский областной государственный университет) представила вниманию участников секции доклад «Деньги как источник психологических проблем во взаимоотношениях богатых людей с семьей и друзьями», в котором рассказала о результатах исследования роли «больших денег» в жизни и психологическом благополучии человека. В докладе был сделан основной акцент на социально-психологический аспект: выстраивание отношений «богатого» человека с референтной группой.

С интересом был встречен доклад «К проблеме формирования проектных команд» о специфике деятельности проектных команд в образовательной организации, представленный Д. В. Лубовским (Московский государственный психолого-педагогический университет). Выступающий показал, что особенности деятельности проектной команды обуславливают процесс её формирования и что в работе по формированию проектной команды применимы принципы социальной психологии коллектива, разрабатываемые в научной школе А. В. Петровского.

Далее работа секции была продолжена на тематическом мастер-классе «Ордерная диагностика организационной культуры» Л. Н. Аксеновской, профессора Саратовского государственного университета и члена редакционной коллегии журнала «Организационная психология». Мастер-класс был посвящён методам организационной диагностики с использованием «ордерного подхода» к изучению организационной культуры. Ведущая представила авторскую методику и технологию, позволяющую выявлять не только различные типы организационной культуры, но и выстраивать процесс организационных изменений, исходя из результатов диагностики.



Фото 1. В ходе пленарного заседания конференции



Фото 2. На одной из секций конференции

После окончания мастер-класса состоялся круглый стол, организованный факультетом социальной психологии МГППУ и кафедрой социальной психологии МГУ имени М. В. Ломоносова, на тему: *«Отечественная социальная психология: прошлое, настоящее, будущее»*.



Фото 3. Участники Круглого стола «Отечественная социальная психология»



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Traditional and innovative in organizational psychology

Tatiana KOCHETOVA

Moscow State University of Psychology and Education, Moscow, Russia

Abstract. In mid-October 2019, the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation “Social Psychology and Society: History and Future”, dedicated to the memory of Artur Petrovsky, was held at the Faculty of Social Psychology of Moscow State University of Psychology and Education. The conference brought together researchers and practitioners who presented their research and practical developments on the widest range of pressing issues of modern social psychology. One of the sections aroused by the interest of the participants was the section “Traditional and innovative in organizational psychology: a critical view”, the work of which was organized by the head of the Department of Management Psychology, Professor A. V. Pogodina.

Key words: conferences, organizational psychology, social psychology.



Формула лидерства: взгляд сквозь десятилетие

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

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

Рецензия на книгу Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М., «Вильямс», 2006. 208 с. **Аннотация от издателя.** В книге рассматриваются вопросы менеджмента с точки зрения популярной в последнее время концепции лидерства. Молодые лидеры современной Америки выросли в синеватом свечении компьютерных мониторов; старшие — в сумерках Депрессии и Второй мировой войны. В своей фундаментальной работе, посвящённой исследованию двух этих столь разных групп — несколько иронично названных вундеркиндами и дедами, — эксперты в области менеджмента Уоррен Беннис и Роберт Томас выясняют, какое влияние оказывают на формирование лидеров эпоха и ценности. Результаты их исследования оказались гораздо более важными, чем можно было предположить: они открыли и описали процесс формирования лидеров любой исторической эпохи.

Ключевые слова: рецензия; лидерство; менеджмент.

Введение

Студенты третьего курса факультета психологии — это не только традиционно основной состав испытуемых для экспериментов, которые проводят психологи. Это та часть нашего профессионального сообщества, которая наиболее остро реагирует на связь между теоретическими построениями, предлагаемые академическим знанием, и реальной практикой жизни, ощущаемой ими в полной мере. Рассматривая вместе с ними тему лидерства, мы все вместе обнаружили удивительное созвучие своих мыслей с подходом и исследованиями, которые предложены Уорреном Беннисом и Робертом Томасом в их замечательной книге «Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения» (М.: Издательский дом «Вильямс», 2006¹). В связи с обсуждаемой темой, отмечу то, в чём мы с авторами совпали. Далее — не цитата, а моё понимание точки зрения авторов.

Существуют серьезные культурные различия между лидерством в прежние времена и сегодня. Старая парадигма лидерства, выраженная девизом «командуй и контролируй», явно устарела. Сегодня на смену приказам приходит понимание управления как совместного творчества и сотрудничества. Хаос — это та реальность, в которой приходится жить и творить современному лидеру и умение жить в ней — необходимое условие лидерства в наше время. «Если вы не сбиты с толку, вам не понять, что происходит». В определённом смысле разница между

¹ В 2019 г. книга была переиздана на русском языке в издательстве Олимп-Бизнес под названием «Кто становится лидером в бизнесе. Вундеркинды и ветераны». Читатели увидели такую аннотацию: «В книге представлена принципиально новая попытка истолкования феномена лидерства. Основываясь на концепции горнила, радикального экзистенциального опыта, необходимого для становления лидера, авторы изучают жизнь и характер бизнесменов старой школы (ветеранов) и сегодняшнего поколения «гиков» (вундеркиндов). В биографиях этих людей находят свое отражение поворотные моменты экономической истории США минувшего столетия». *Прим. ред.*

старыми и новыми методами руководства, это разница между гольфом и серфингом. Нужно поймать волну постоянных изменений и удержаться на ней, даже если не видно ни берега, ни неба. Ключ к успеху — в умении приспосабливаться (оценка ситуации и использование возможностей). Неприятности — как испытание в радость. «Опыт это не то, что происходит с человеком. Это то, как он поступает с тем, что с ним происходит», отмечал Олдос Хаксли.

Именно это сподвигло автора ещё раз вернуться к тексту У. Бенниса и Р. Томаса и прочитать его под углом зрения нового десятилетия (с момента публикации книги на русском языке прошло уже более 10 лет). Это не рецензия на книгу, а именно новое её прочтение. Не зная границ данного жанра, мы решили, что, во-первых, будем одновременно читать русскую и оригинальную версию книги. Во-вторых, отнесемся к тексту, как если бы он был адресован именно к сегодняшнему читателю. И, в-третьих, попробуем устроить своеобразную переключку между материалом, предложенным авторами (а он — сугубо американский) с нашим отечественным материалом, включая (в силу необходимости) и советский период лидерства.

Предисловие к русскому изданию

Уважаемые читатели! Перед вами книга, посвященная раскрытию одной из «вечных тайн» человечества. Тайна эта — лидерство. Авторы намеренно оставляют в стороне ответы на риторические вопросы вроде «Почему один может стать лидером, а другой — нет?». Они даже не сильно акцентируют внимание на обычном списке тем, дискутируемых в диссертационных исследованиях: «Почему одни способны выходить за рамки ситуации, отличаются любопытством, наличием концепции, объясняющей окружающий мир, умеют ясно определить цель, всегда заряжены на успех и на результат. А другие этого не могут?».

Книга, которую вы взяли в руки (именно взяли, потому что важен кинестетический аспект знакомства с содержанием!), с таким же успехом может считаться посвящённой становлению личности или обретению вечной молодости. Не случайно тема «живого» в человеке, как бы она ни называлась и в чём бы ни проявлялась — героизм, игра, любовь к жизни, способность удивляться — проходит красной нитью через все размышления авторов и их исследовательские поиски.

Почему сегодня снова стал столь актуален поиск настоящих лидеров? В чём причина настойчивых обращений бизнеса к специалистам в области социальной психологии с запросом: как их найти, определить, развить или обучить?

Становление любого руководителя — это всегда двойной процесс. С одной стороны, человек овладевает профессией, необходимой для успешной деятельности. С другой, — в современных условиях он призван освоить соответствующие лидерские роли. Можно считать руководителя успешным, если он заставил подчинённого выполнить приказ. Но эффективным он будет только в том случае, если ему удалось создать условия, при которых подчинённый осознанно и с удовольствием решает стоящие перед ним задачи. Специальной научной литературы относительно «лидерской социализации» сегодня не так много. На уровне обывденного знания лидерские достижения человека принято рассматривать либо как результат случайности, либо как следствие предопределённости.

Открытым остается вопрос о возможности переноса закономерностей, вскрытых через анализ жизненного пути конкретного человека, на сообщество людей в целом. Мы возвращаемся к тому периоду социально-психологических исследований, когда возник большой интерес к теории лидерства. Так же, как невозможно описать универсально «конstellляцию черт» успешного для всех ситуаций и времен лидера, точно так же невозможно построить универсальную «траекторию жизненного пути» современного лидера, успешного для всех ситуаций и времен. Однако, предпринятая в этой книге попытка всё же ответить на вопрос «как становятся лидерами?» позволяет с некоторым оптимизмом смотреть в будущее

развития данной темы. Как отмечает Дэвид Герген в своем предисловии, успех предложенного авторами подхода может лежать в плоскости непростых ответов на очень сложные вопросы. Почему, например, «одни люди находят в трудностях и испытаниях источник силы, другие ломаются и сдаются» [с. 22]. Почему, чтобы достичь успеха высшего порядка, человек должен пройти через страдания?

Попытки ответить на вопрос о происхождении лидерства в простой дихотомической модели «врождённое — приобретённое» лишены всякого смысла. Лидерство — это всегда встреча человека и ситуации. Если рассуждать в метафоре «пули и мишени», то «пуля» (или врождённые задатки и способности человека) — это возможность поразить мишень. Но куда именно попадёт пуля? В «десятку», «девятку», в «молоко»? Это никак непосредственно не связано с качествами «пули». Да, практически у любой пули есть возможность попасть в «десятку». Но, почему в реальности всё бывает по-разному? Что ещё выступает причиной точного попадания или промаха? Нацеленность, энергия, последовательность... Об этом очень точно написано в книге. Главное, что жизненные обстоятельства предлагают человеку сделать выбор, от которого зависит уникальность его встречи с ситуацией, и, следовательно, таинство и интрига жизни. Это необходимость и возможность (!) реализации различных планов и жизненных сценариев. Пуля есть у всех.

Теперь несколько слов о русском издании.

Готовя эту книгу, мы столкнулись с тем, как сложно точно перевести её название. В оригинале оно звучит как *Geeks and Geezers*, и оба эти слова вы найдете почти на каждой странице. Мало того: авторы используют их как понятия, определяющие два типа людей, принадлежащих разным эпохам, обладающих разными стилями мышления и поведения.

В современном американском сленге слово *geek* появилось сравнительно недавно, и под ним, с долей иронии, разумеют умного, делового, стремящегося к успеху молодого человека. Есть у этого словечка и другие оттенки, но мы оставим их за скобками. Со вторым словом ещё веселее. Основное значение, которое даёт словарь — «старикашка». И в то же время — «человек»; «личность».

После долгих размышлений, мы решили назвать молодых вундеркиндами — хотя, конечно, не стоит представлять их себе очкариками со скрипочками в руках. Вторых же, которые годятся вундеркиндам в дедушки, мы назвали ветеранами. Тем более, что это определение носит не только возрастной оттенок, но и тот, в котором его употребляют по отношению к солдатам, прошедшим испытание службой. Ветеран — человек опытный и много повидавший на своем веку.

Итак — «Ветераны и вундеркинды». Прочтите эту книгу. Она хороша тем, что заряжает на внутреннее преодоление. Наивно думать, что в ней спрятан рецепт «волшебной кнопки», которую можно нажать и получить эффект преодоления со всеми полагающимися дивидендами. В преодолениях заключена задача и смысл жизни. В этом и может состоять замысел обретения человеком своей личности и происхождения лидерства.

В течение всего путешествия по «волнам современного лидерства» я буду сопровождать Вас, уважаемый читатель, пытаясь в комментариях к главам вместе с Вами соотносить прочитанное с реальностью и особенностями российского менеджмента и лидерства. Нельзя сказать, что становление отечественных лидеров подчиняется принципиально иным закономерностям, чем те, что описаны в этой книге. Более того, в ряде случаев история отечественного лидерства выступает добротным доказательным материалом идей, предложенных авторами.

Ваш,

Тахир Базаров,

Доктор психологических наук,

Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова и Высшей школы экономики

Глава 1

Как уже мог заметить читатель, эта книга посвящена теме, которая многие десятилетия остается столь же захватывающей, сколь и таинственной. Нам до сих пор не удаётся приблизиться к однозначному пониманию того, является ли лидерство врождённым качеством человека, или набором свойств, приобретаемых в течение жизни. Варианты ответов на вопрос «Что движет лидерами?» исчисляются сотнями и часто противоречат друг другу.

Авторы обратили внимание на удивительный феномен: одни и те же условия могут способствовать формированию лидера, но они же могут блокировать проявление лидерского таланта. И тогда вопрос был поставлен иначе: «Какие события и характеристики окружения создают условия для проявлений лидерского поведения?». Именно такая постановка вопроса определила формат исследования, которое блестяще осуществили авторы. Лабораторный эксперимент был в данном случае очевидно невозможен. Как же тогда обеспечить валидность и надёжность эмпирических данных? Ответ оказался до парадоксальности неожиданным. Было решено опросить лидеров, которые, с точки зрения возраста, могли бы быть друг другу дедами и внуками (и двое из участников исследования были таковыми *de facto*). Отчасти возникшая идея напоминает реализацию «поколенческой» парадигмы. Но, не углубляясь в дискуссию о границах между поколениями, авторы обратились к представителям настолько разных возрастных групп, что сомнений в репрезентативности представленных выборок не возникнет даже у самого критически настроенного читателя. В качестве «ветеранов» в исследовании выступили лидеры, появившиеся на свет в 1920-е годы, а в качестве их «внуков» — лидеры, родившиеся в 1960-е и 1970-е, так называемые «вундеркинды» бизнеса. Дабы исключить сомнения в фундаментальности и корректности проведённого исследования, авторы позаботились о том, чтобы испытуемые находились в сравнимых категориях с точки зрения их собственных лидерских качеств: и те и другие достигли выдающихся успехов и результатов в своём деле.

В чём же состоит ключевая концепция исследования (она же — центральная идея авторов о происхождении лидерства)? Исходно авторы предположили, что на формирование лидерских качеств влияет, помимо свойств личности, то время (они использовали термин «эпоха»), в которое живёт потенциальный лидер. Однако, в ходе исследования эта мысль тоже получила развитие, и в результате авторами была разработана новая модель лидерства. В соответствии с этой моделью, в жизни потенциальных лидеров существует некое событие, или ряд событий и совокупность обстоятельств, которые и становятся движущим механизмом становления лидера. Речь идет о сложных, переломных моментах в жизни людей. Такие события или совокупность обстоятельств авторы назвали *crucible* — горнило. Особенность их состоит в том, что они полностью меняют предыдущий ход жизни человека, дают ему возможность извлечь новые смыслы и наполняют особенной энергией для достижения больших целей.

Отечественному читателю знакомство с такой моделью будет полезно: каждый из нас может вспомнить неоднозначные, сложные периоды, а возможно и катастрофические моменты своей жизни, после которых невозможно существовать и действовать так, как существовал и действовал до этого. Список подобных событий бесконечен и весьма разнообразен: это и потеря близкого человека, и глубокая травма (физическая или психическая), и радикальная смена образа жизни... Для любого человека трагические (как, впрочем, и радостные) события жизни — это, прежде всего, эмоциональные переживания. Однако, насколько каждому из нас удастся продуктивно переосмыслить кризис, найти способы

преобразования себя и окружения и, тем самым, приобрести новый опыт — настолько мы приближаемся к обретению и реализации собственного лидерского потенциала.

Глава 2

К сожалению, у нас нет возможности провести исследование, аналогичное тому, результаты которого легли в основу этой книги. Но давайте проведём мысленный эксперимент, как если бы такая возможность у нас была. В чём особенность эпохи, ковавшей характер наших ветеранов?

Прежде всего, это была эпоха, которая в истории России будет зафиксирована как время СССР — страны строившей социализм, балансировавшей между тоталитаризмом и верой в «светлое будущее». Советский Союз вышел победителем из многих критических и даже трагических ситуаций, среди которых Великая Отечественная война занимает особое место. Наши ветераны — это лидеры, которые выжили в той войне и вышли из неё победителями. Технологический и промышленный прорыв, произошедший в военные годы, открыл перед ними огромные возможности и раскрепостил творческую энергию. Одними из ключевых результатов и показателей их успеха стали освоение космоса и ядерной энергии.

В СССР, безусловно, существовала своя традиция управления, суть которой состояла в синтезе двух процессов: с одной стороны — научного, инженерного и производственного, а с другой — идеологического и политического. Рассмотрим каждый из них в отдельности, ибо нашим «ветеранам» приходилось проявлять себя в обоих направлениях.

Основу управленческой подготовки составляла инженерная (высокого качества) подготовка специалистов. Тому было несколько причин. Во-первых, само представление об управлении носило ярко выраженный технократический характер: организации понимались как «технические системы» или «механизмы». Такой подход превалировал в управлении не только промышленными предприятиями и целыми отраслями, но даже сельским хозяйством. В свою очередь, традиция инженерного знания — особенно, в таких областях как горное дело, железнодорожный транспорт, мостостроение, производство вооружения — с дореволюционных времен прочно опиралась на достижения в области фундаментальной науки (математика, естествознание и т.д.). В результате, страна получала специалистов высокой квалификации, которые, дорастая до руководства предприятиями, почти бессознательно привносили технократические принципы в процессы управления.

Вторая составляющая социалистического управленческого процесса — его идеологизация — была в такой ситуации не блажью, а важной частью корпоративной культуры. Именно она декларировала единство цели, наделяла труд тем самым разделённым смыслом. Технократизм и механистичность компенсировались коллективистскими (почти семейными) традициями, культивировавшимися в недрах коммунистической партии. Известно, что люди, занимавшие самые высокие посты в государственной иерархии, считали долгом и профессиональной обязанностью регулярно отслеживать события и процессы, происходившие «на местах». Им докладывали всё: сколько сегодня выплавлено тонн чугуна, сколько вчера было проложено километров железнодорожного полотна и т.д. Они лично, по именам и приватным событиям, знали своих подчинённых — и это знание пронизывало всю иерархическую цепочку управления сверху до низу.

Вторая Мировая война, кроме героизма и военного искусства, продемонстрировала весьма высокую эффективность советской административной школы, показала способность практикующих управленцев справляться с кризисными и катастрофическими ситуациями (чего стоит переброска на Восток, монтаж и ввод в строй производственных мощностей в

беспрецедентно короткий срок). В послевоенный период успехи управления были особо ощутимы в области освоения космоса и ядерной энергии и, конечно, в оборонной промышленности.

К сожалению, в СССР развитие управленческой науки и практики относилось, как и многое другое, к темам «закрытым». Кроме того, исторически (в том числе, в досоветский период) руководство («правление») было деятельностью сакральной, элитарной, и потому недоступной для «непосвящённых». Публично обсуждать вопросы управления было не принято, а подчас и небезопасно. Отчасти поэтому «красным директорам» зачастую приходилось осваивать премудрость управления не в учебных заведениях, а в реальной жизни.

Всё это привело к тому, что существует мало отрефлексированного материала, описывающего подходы или методы, которые тогда применялись. Подобного рода рефлексия стала проявляться только в 1970—1980 годы, когда управление стало рассматриваться как надфункциональная активность человека, как вид деятельности, а не как руководство конкретным предприятием или отраслью.

Глава 3

Молодые люди, рождённые в СССР в 1960-е — 1970-е годы, провели детство в ситуации стабильности, предсказуемости и, в то же время, некоторой безысходности. Их родителям уже стало понятно, что коммунизм не настанет — вместо него, как тогда шутили, была проведена Олимпиада. Достаточно большую тревогу у родителей вызвала война в Афганистане, которая, по всем признакам, не могла закончиться быстро. А это означало, что с сыновьями «надо что-то решать».

Напротив, наиболее сенситивный (чувствительный к ценностям) возраст наших бизнес-вундеркиндов пришелся на середину 1980-х, на период серьёзных трансформаций во всех областях жизни в стране. Именно в этот момент возникает понимание того, что власть — не «священная корова», а свобода — не безумная мечта, и что формальные структуры (прежде всего, государственные) не способны контролировать ситуацию. Но самое главное — что один только профессионализм и преданность делу, о которых так много говорилось в школе, на поверку не дают тех благ, на которые можно было бы рассчитывать. Молодым людям пришлось пересмотреть весь набор ценностей, которыми родители, учителя и герои фильмов традиционно маркировали для них «состоявшуюся» взрослую жизнь. Им пришлось пройти через по-настоящему суровое горнило перестройки и распада СССР. Одних это привело к новому осмыслению себя и сложившейся ситуации. Другие же так и не смогли наполнить новыми смыслами возникший ценностный вакуум и «зависли» между старым и новым.

Ключевыми факторами успеха российских бизнесменов, родившихся в 1960-е и 1970-е, и сумевших использовать трансформацию страны в интересах своих и своего бизнеса, можно считать следующие:

Во-первых, их раннее детство совпало с невероятными успехами СССР (чего только стоит прорыв в освоении космоса). К тому же, страна уже два десятилетия жила без войны, что, конечно, сказывалось на социально-психологическом здоровье общества.

Во-вторых, они получили качественное бесплатное образование — как школьное (их учителя были, по большей части, настоящими фанатами советской школы), так и высшее (университетские традиции и вообще традиции высшей школы, в особенности инженерной и естественно-научной, были ещё чрезвычайно сильны).

В-третьих, большинство из них прошли социализацию в комсомоле. Наверное, нет смысла напоминать, что союз молодежи рассматривался в то время, как резерв будущих управленцев.

В-четвёртых, они рано занялись предпринимательской деятельностью — благо, в конце 1980-х возникли соответствующие возможности. И новоявленные молодые бизнесмены с невероятной скоростью осваивали сначала НТТМ'ы и кооперативную ниву, потом посреднические и торговые операции, затем нефтетрейдинг, промышленность и финансы.

Причины столь бурного роста и ошеломляющего успеха этого поколения очень точно сформулировал, говоря о себе, Олег Дерипаска: «Я начинал свой бизнес в уникальное время — одной страны уже не было, а другая ещё не появилась. Первая дала мне возможность получить прекрасное образование, вторая — добиться успеха».

В целом, рассматривая это поколение, мы видим людей, которые родились в разгар Холодной войны — и научно-технической революции; пережили вялые годы застоя — и войну в Афганистане; вошли в бурю перестройки и полной трансформации страны. Они одновременно пережили и «время возможностей» и «эпоху разочарований». При этом самые успешные увидели в разочарованиях возможности, а в возможностях — стимул к образованию новых смыслов. Они рассчитывали — и продолжают рассчитывать — только на свои силы и верят только в свои способности. В конечном итоге, их можно считать прагматичными индивидуалистами.

Глава 4

Эта глава книги, пожалуй, может быть названа центральной. Именно здесь расписано, как работает «новая модель лидерства». Мы сочли этот вопрос критически важным для российского читателя, поэтому решили воспользоваться данными эмпирического исследования, проведённого на отечественной выборке 2006—2008 годов моей дочерью Камиллой в рамках её диссертационного исследования (Базарова, 2008). Диссертация была успешно защищена в 2008 году в Диссертационном Совете Московского университета, но сегодня я вспомнил, что именно поразило меня тогда в полученных результатах.

Исследовался жизненный путь руководителей среднего звена транснациональной корпорации. Сначала они индивидуально анализировали ключевые моменты своей жизни, вспоминали те события, когда впервые ощутили себя в роли лидера, рефлексировали жизненные испытания, повлиявшие на формирование их лидерских качеств. Затем они объединялись в группы: обсуждали индивидуальные результаты, выделяли и объединяли в категории схожие поворотные моменты в жизни, давали им обобщённое название, согласованное всеми участниками группы и отражающее суть события. После этого группы представляли обобщённые и категоризированные результаты внутригрупповых дискуссий другим группам во время общего обсуждения.

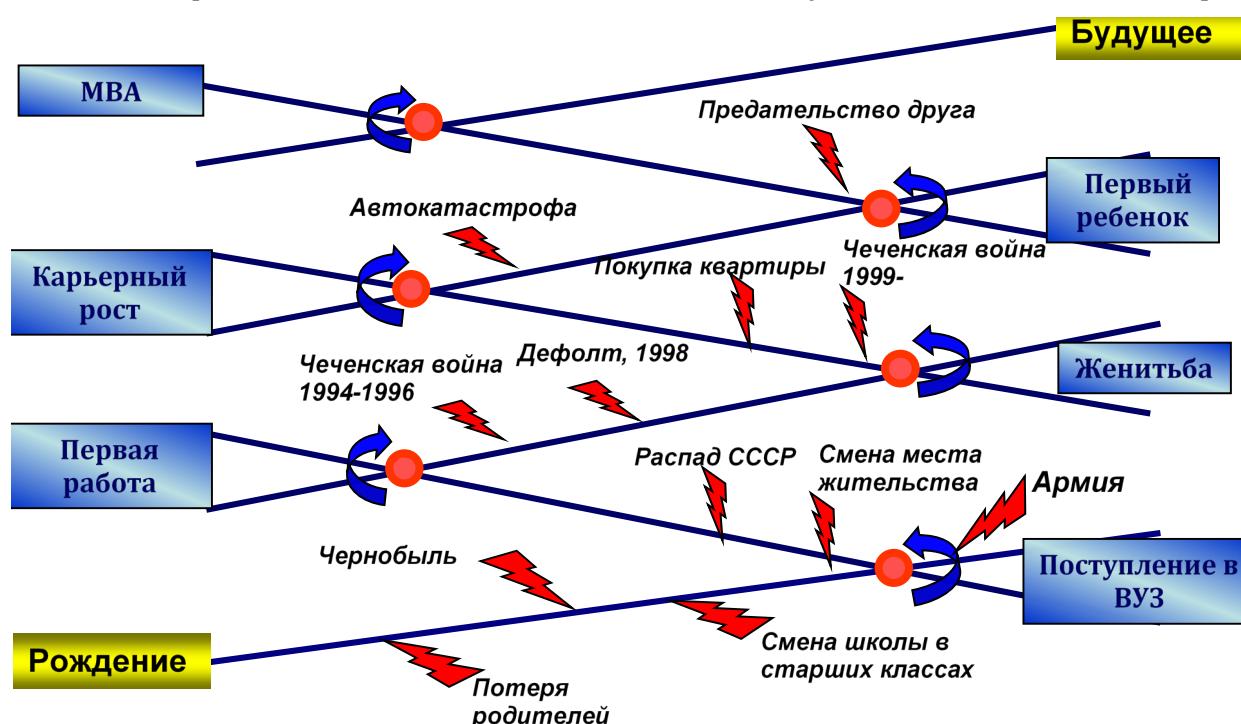
Общее обсуждение, когда испытуемые смогли сравнить свои индивидуальные результаты с результатами внутригрупповых обсуждений, показало важность дискуссий в группах по поводу категорий, обнаруженных участниками. Дело в том, что в ходе групповых дискуссий многие понятия и представления о ключевых моментах претерпевали существенные изменения: уточнялись, иллюстрировались конкретными примерами из жизни и, что очень важно, обобщались. Это позволяет нам сегодня выделить (и это ярко видно на схеме) основные моменты эпохи, а также некоторые моменты частной жизни, которые для одних участников сыграли роль горнила, а для других таковым не стали.

Отметим, что для испытуемых с явно выраженными лидерскими качествами характерной оказалась чёткая формулировка цели. В большинстве переломных моментов (событий), ими двигали мотивы, имевшие в их жизни достаточно глубокую предысторию. Выбор вуза, например, определялся в раннем подростковом возрасте; служба в армии, — включая такие

суровые моменты, как участие в афганской или чеченской войнах, — не была случайным событием. Смена сферы деятельности (бизнеса) и ближайшего окружения (семья, друзья) имели под собой серьезную рациональную основу. Интересно отношение этой «лидерской» группы к ситуациям, которые были названы форс-мажорными: в подавляющем большинстве случаев они характеризовались как позитивные — в том смысле, что давали новые возможности для развития.

Набор ключевых событий, повлиявших на развитие лидерских качеств

Здесь интересно то, какова была в сходных ситуациях мотивация «лидеров» и



«не-лидеров». Например, в оценке вуза главным для не-лидеров был фактор «запуска» профессиональной карьеры. «Мы до сих пор пользуемся тем багажом знаний, которые получили в институте», — отмечали они. «Лидеры» же склонны были рассматривать вуз как место, где они обрели друзей, с которыми до сих пор поддерживают тесные отношения. Вуз стал для «лидеров» не только источником знаний, но школой профессионализма, задавшей высокие стандарты деятельности. Интересно, что эти стандарты сохраняли актуальность даже в тех случаях, когда испытуемые по несколько раз меняли профессиональную область приложения своих сил.

Особенно сильно различались испытуемые в оценках и описании форс-мажорных обстоятельств. Во всех случаях «не-лидеры» характеризовали их как негативные или скорее негативные. Преодоление таких обстоятельств происходило у «не-лидеров», в основном, за счёт «внутренней мобилизации всех сил» и «удержания имеющихся ресурсов», а извлечённые уроки сводились к развитию собственной аналитичности и умения прогнозировать будущее. В числе качеств, развившихся за счёт преодоления этих ситуаций, упоминались твёрдость, ответственность и последовательность.

«Лидеры» же, напротив, целый ряд ситуаций, которые были описаны как форс-мажор, сочли позитивными. Например, участие ряда испытуемых в военных действиях, как по

оценке на «тот период», так и по ощущению «здесь и теперь», оказалось позитивным. При этом эмоциональное отношение к кризисным ситуациям всегда дополнялось оценкой извлечённых уроков и их влияния на перспективу. Среди качеств, обретение или развитие которых приписывалось участию в разрешении кризисной ситуации, «лидеры» отмечали умение приспосабливаться к изменяющимся условиям, готовность экспериментировать и постоянное обучение.

Глава 5

Российская история изобилует примерами коренных преобразований и фигурами успешных лидеров — как бы мы к ним ни относились эмоционально. Как российскому государству, во многом неэффективному, удавалось в переломные моменты достигать успеха и в чем особенность российского лидерства?

Успехи России, как правило, были связаны с насущной необходимостью принципиальных преобразований. Их осуществление требовало применения мобилизационной стратегии, приложения всех сил и даже подвига. Именно в ситуации крайнего перенапряжения, за счёт предельной концентрации энтузиазма и огромных ресурсов, достигался результат. Задачей же лидера было указать обществу новую — доминирующую — цель. И все отечественные лидеры были «заражены» идеей, которая чрезвычайно быстро становилась идеей их последователей. Иногда идея выдвигалась («окно в Европу»), иногда возникала ситуационно («победа в войне»), но именно ради её реализации концентрировались силы, перераспределялись ресурсы и объединялись люди.

Однако использование мобилизованных ресурсов не требует создания эффективной системы управления и не предполагает реальной конкуренции. Эмоциональный настрой и самоотверженность людей позволяют лидерам быть безжалостными и не считаться с потерями. В российской истории конкурентные отношения всегда заменялись отношениями закреплённости. Закреплённость и бесправие — не только народа, но даже высокородных бояр, называвших себя «холопами государевыми» — приводили к тому, что и тогда, и впоследствии представители всех сословий по отношению к верховной власти находились в равно подчинённом положении, а следовательно — к исключительной централизации власти в руках одного человека и полной пассивности остальных. Это препятствовало развитию самостоятельности и активности населения, вынужденного либо смириться с заданными условиями, либо вступать в противоречие с законом.

Вместе с тем, Россия — страна исторически общинная, сословная, коллективистская, где трудно было существовать без включённости в какую-либо группу. Принадлежность к тому или иному сообществу всегда говорила о человеке и его возможностях больше, чем способности и деяния самого человека. Для лидера это было инструментом управления — всегда проще контролировать группу, чем каждого в ней. Использование «кластерных» принципов позволяло сделать ситуацию более управляемой, и одновременно задать некий аналог конкуренции, которая всё же необходима для получения наилучшего результата. К сожалению, конкурировали, в основном, не идеи специалистов, институтов и научных школ, а лидеры-администраторы, бившиеся за получение ресурсов и привилегий.

Итак, кто он — эффективный лидер в России?

Человек, способный мобилизовать все ресурсы, как на личностном, так и на групповом уровне. Часто такой лидер воспринимался соратниками, как угроза даже большая, чем внешний враг. Фактор страха использовался как управленческий инструмент в чрезвычайных ситуациях, а санкции со стороны лидера были наиболее эффективным орудием. Назовем такого лидера мобилизующим.

Человек, готовый восстать против традиции и сломать обычный уклад жизни. Лидер, предлагающий принципиально новое, не стереотипное будущее, которое тем лучше, чем меньше похоже на привычные представления о мироустройстве. Такого лидера можно назвать революционным.

Человек, стремящийся сосредоточить всю власть в своих руках. С одной стороны, вникающий в самые разные проблемы и определяющий пути их решения, с другой, — не доверяющий никому, пытающийся контролировать всё и вся, воспринимающий окружение как потенциальную угрозу. Это «незаменимый» — лидер без «второго эшелона» и, как правило, без последователей, которые не могут вырасти в ситуации централизации власти и отсутствия свободы для инициативы и саморазвития.

Человек, формирующий внутри группы культуру, ценности и правила которой разделяются её членами и привлекательны для других. Управляя культурой, лидер создает мобилизующие мифы и символы, собственным примером демонстрирует превосходство идей своей группы. Можно сказать, что такой лидер — мифотворец, он олицетворяет набор черт, которыми должен обладать каждый, и становится своего рода «образом группы».

Человек, нашедший главную точку приложения сил и перераспределения ресурсов, воздействие на которую даст результат. Неважно, найдена эта точка (системообразующий фактор, изменение которого переломит ситуацию) рационально или интуитивно. Главное — вокруг неё можно формировать новые смыслы. Как правило, такая идея не лежит на поверхности, она требует серьезной аргументации, прежде, чем станет «идеей масс». Но именно лидер, сделавший идею привлекательной для других, становится подлинным лидером. Его можно назвать провидцем.

Глава 6

Фундаментальным вопросом в области современного российского лидерства можно назвать вопрос о том, нужна ли и возможна ли децентрализация управления в российских компаниях, корпорациях и других структурах? Исторический и культурный опыт России показывает, что многие годы мы не знали никакого другого начала, кроме авторитарной централизованной власти. Но времена изменились — сможет ли измениться модель лидерства?

Децентрализация означает передачу права принимать самостоятельные решения уровням управления, расположенным ниже в иерархии. Децентрализация стоит в одном ряду с представлениями о партнёрстве, делегировании, распределённом лидерстве. В любом случае, она означает, что управление становится всё более коллегиальным процессом. Это ведёт к увеличению взаимозависимости между центром и регионами, между головным офисом и филиалами, между руководителем фирмы и сотрудниками. Такая взаимозависимость психологически оправдана там, где во главу угла ставится не позиция каждого из подразделений, а роль бизнеса в целом в удовлетворении потребностей клиента.

Как показывает практика, децентрализация управления, чтобы быть успешной, должна быть подготовлена на предыдущем этапе сильной централизацией и установлением единых стандартов и правил в компании. Здесь мы сталкиваемся с противоречием: люди, возможно, и хотели бы получить больше прав, но не желают соблюдать единые правила. Нарушение правил с их стороны (или гипотетическая возможность сделать это) вызывает недоверие со стороны руководства. Недоверие ведёт к усилению контроля, а значит к централизации управления. К этому сегодня добавляется недоверие к профессионализму исполнителей.

Успешность децентрализации связана с готовностью сотрудников к принятию ответственности за свои действия и решения. Ответственность человека — это качество, которому

нельзя научить, его можно только воспитать в процессе выполнения реальных проектов с постепенным увеличением зоны полномочий. Способность брать на себя ответственность повышается вместе с уровнем профессионализма, который подразумевает наличие не только своего профессионального инструментария, но и профессиональной этики. К сожалению, для России характерен дефицит профессионалов, и многие компании озабочены тем, как «выращивать» профессионалов внутри себя. Вопрос децентрализации тесно связан с возможностью продуктивной конкуренции внутри организации. Российские граждане склонны избегать открытой и честной конкуренции, а если и сталкиваются с таковой, то часто склонны вести себя эмоционально, искать возможность обойти или нарушить правила.

Что может оказаться полезным в преодолении этих проблем?

Во-первых, целеполагание в изменяющейся среде. Долгосрочные крупные программы, требующие серьёзных затрат и глубокой подготовки, могут оказаться бессмысленными в ситуации резких изменений, а без них трудно рассчитывать на высокую эффективность организации. Новый лидер сталкивается с необходимостью постоянной доработки и корректировки стратегии. Важным становится не изречение непоколебимых истин, а умение предугадать изменения и выстроить план по преодолению потенциальных проблем. Таким образом, разработка стратегии становится постоянным делом, в рамках которого лидер теперь должен не только предвидеть будущее, но и прогнозировать различные варианты развития, быть готовым к возможным поворотам ситуации.

Во-вторых, управление изменениями в организации коллективной деятельности. Если раньше лидер мог быть в постоянном контакте со своими последователями и сотрудниками, то теперь всё чаще говорится о дистанционном лидерстве, лидерстве в виртуальных организациях. Расширяется пространство мира, члены группы и организации все реже лично встречаются для непосредственной коммуникации.

В-третьих, осознание системы взаимной ответственности. Парадоксально, но появление сетевых и виртуальных организаций коренным образом повлияло на феномен диффузии ответственности в групповом принятии решений. Всегда можно выйти в архив и посмотреть, как шло обсуждение, кто что говорил и как реагировал — это задает высокие и постоянно действующие требования к интеллектуальной деятельности.

В-четвёртых, содействие личностному развитию сотрудников. В силу глобализации и растущей мобильности человеческого капитала, организации сталкиваются с жесточайшей конкуренцией за квалифицированный персонал. А индивид оказывается перед необходимостью выстраивания собственной траектории жизни с большим числом потенциальных выборов.

Об авторах:

Уоррен Беннис родился в Нью-Йорке в 1925 году. Образование получил в колледже Антиох в Огайо и в Массачусетском технологическом институте. Позже изучал групповую динамику и в 1950-х годах был приглашен в Национальную тренинговую лабораторию, исследовавшую командную работу. Ранние труды Уоррена Бенниса были посвящены организационному развитию. Он был большим поклонником Дугласа Мак-Грегора и его теории Y. Позднее Уоррен долгое время работал с ним, испытывая огромное влияние последнего. Его карьера даже в какой-то степени повторила карьеру Д. Мак-Грегора. У. Беннис успел поработать преподавателем, администратором, консультантом. Кроме того, он автор и соавтор множества книг разнообразной тематики. Это фундаментальные работы о динамике малых

групп, групповых изменениях, Т-группах и групповой психотерапии. В 1960-е годы он стал известен как футуролог. Первую статью о лидерстве У. Беннис написал в 1959 году, а в 1985 году, после выхода книги «Лидеры» («Leaders»), он стал признанным авторитетом по этой проблеме.

Необходимые источники:

Базарова, К. Т. Социально-психологические факторы развития лидерских качеств руководителя (на материале транснациональной корпорации): дисс. ... канд. психол. наук. М., МГУ, 2008. 182 с.

Беннис У. Дж., Томас Р. Дж. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения. М., Вильямс, 2006. 208 с.