



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

---

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

ISSN 2312-5942

[www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)



**2020. Том 10. № 1.**



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS  
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

---

SCIENTIFIC E-JOURNAL

---

# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

ISSN 2312-5942

[www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)



**2020. Vol. 10. No. 1.**

2020. Том 10. № 1.



Электронный научный журнал

URL: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)

E-mail: [orgpsyjournal@hse.ru](mailto: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.** (ООО «Бпси», 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.

**2020. Vol. 10. No. 1.**

Scientific e-journal

URL: [www.orgpsyjournal.hse.ru](http://www.orgpsyjournal.hse.ru)E-mail: [orgpsyjournal@hse.ru](mailto: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** (*Bpsy Ltd., 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  
 8–13 Надёжность, профессионализм, жизненная энергия: к юбилею Германа Сергеевича Никифорова  
*Шингаев С. М., Водопьянова Н. Е., Гофман О. О.*

## Исследования в организационной психологии

- 14–28 Методологические основы изучения социального капитала организации: парадигмы и обоснование понятия *Почебут Л. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В.*  
 29–44 Переживания в деятельности и их зависимость от вида деятельности  
*Митина О. В., Можаровский И. Л., Мирсаидов М. М., Бондаренко А. С.*

## Организационно-психологическая практика

- 45–61 Разработка объективной методики измерения эмоционального интеллекта. Социально-демографические факторы эмоционального интеллекта (на англ. яз.)  
*Сергиенко Е. А., Хлевная Е. А., Осипенко Е. И.*  
 62–88 Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ *Мондрус О. В., Мартихина С. Д., Осипова А. С.*  
 89–105 Представления об организационной культуре сотрудников торгового предприятия: интеграция, дифференциация или фрагментация? *Мельник Ю. И.*  
 106–120 Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании) *Базаров Т. Ю., Карпов А. Б.*  
 121–140 Организационно-психологический анализ эффективности расследования авиационных событий в коммерческой авиации России *Гузий А. Г., Майорова Ю. А., Мишин А. В., Ширяев Д. А.*

## Обзоры

### Первые шаги

- 141–165 Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний *Деминская В. Э.*  
 166–180 Адаптация на российской выборке шкалы «Привлекательность новичка» С. Райзена  
*Бомбиери Л.*

## Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 181–193 Эргономика — моя жизнь (воспоминания)  
*Фрумкин А. А.*

## Конференции

- 194–207 Психология труда индустрии 4.0  
*Лобанова Т. Н., Захарова Л. Н.*  
 208–227 Новые перспективы психологии бизнеса. По итогам шестой международной научно-практической конференции «Бизнес-психология: теория и практика» *Иванова Н. Л.*  
 228–232 Организационная психология: люди и риски — 2020

## Литературный гид

# Content

---

## Editorial

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

8–13 Reliability, professionalism, vitality: to the anniversary of German Nikiforov (in Russian)  
*Sergey Shingaev, Natalia Vodopyanova, Olga Gofman*

## Research in organizational psychology

14–28 Methodology of organizational social capital research: paradigm and underpinning the concept (in Russian) *Ludmila G. Pochebut, Vera A. Chiker, Natalia V. Volkova*

29–44 Activity-related experiences in the different type of activity (profession, leisure, education) (in Russian) *Olga Mitina, Igor Mozharovsky, Mirjalol Mirsalimov, Alexey Bondarenko*

## Organizational psychology in practice

45–61 Development of an objective methodology for measurement of emotional intelligence. Emotional intelligence and socio-demographics of employees in Russian organizations  
*Elena Sergienko, Elena Khlevnaya, Ekaterina Osipenko*

62–88 External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis *Olga Mondrus, Sofya Martihina, Alexandra Osipova*

89–105 Representations of the organizational culture of employees of trade enterprise: integration, differentiation or fragmentation of representations *Yury Melnik*

106–120 The factors of labour motivation of a modern employee (the example of pharmaceutical company)  
*Takhir Bazarov, Alexey B. Karpov*

121–140 Organizational and psychological aviation events in russian commercial aviation investigation effectiveness analysis *Anatoliy Guziy, Juliya Mayorova, Alexandr Mishin, Dmitriy Shiryayev*

## Reviews

### First steps

141–165 The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy *Veronika Deminskaya*

166–180 Adaptation of the Reysen's Likeability Scale for Russian sample  
*Lucia Bombieri*

## Organizational psychology in dialogues and discussions

181–193 Ergonomics is my life (memories)  
*Anatoly Frumkin*

## Conferences

194–207 Work Psychology for Industry 4.0  
*Tatiana Lobanova, Lyudmila Zakharova*

208–227 Development and prospects of business psychology. According to the Results of the Sixth International Conference "Business Psychology: Theory and Practice — 2019" *Natalia Ivanova*

228–232 Organizational Psychology: People and Risks — 2020

## Literary guide

226–237





## От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Журнал продолжает знакомить читателей с последними событиями в области организационной психологии. В этом номере мы поздравляем с юбилеем *Г. С. Никифорова*, заведующего кафедрой психологического обеспечения профессиональной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета.

Рубрику **«Исследования в организационной психологии»** сегодня представляют две статьи. В статье *Л. Г. Почебут, В. А. Чикер и А. Б. Волковой «Методологические основы изучения социального капитала организации: парадигмы и обоснование понятия»* авторы методологически обосновывают понятие «социальный капитал организации». В статье *«Переживания в деятельности и зависимость этих переживаний от вида деятельности» О. В. Митиной, И. Л. Можаровского, М. М. Мирасаидова и А. С. Бондаренко* установлено, что различия переживаний в большей мере касаются именно профессиональной деятельности.

В рубрике **«Организационно-психологическая практика»** вы узнаете о возможностях Теста Эмоционального Интеллекта для диагностики уровня эмоционального интеллекта у сотрудников российских организаций из статьи *Е. С. Сергиенко и Е. А. Хлевой «Анализ эмоционального интеллекта в организациях»* (на англ. яз.), а также о том, как удержать таланты в организации, прочитав статью *О. В. Мондрус «Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ»*. Результаты прикладных исследований организационной культуры и трудовой мотивации в конкретных российских организациях изложены в двух следующих статьях. Это статьи *Ю. И. Мельника «Представления об организационной культуре сотрудников торгового и производственного предприятий: интеграция, дифференциация или фрагментация представлений»*, а также *«Структура мотивации трудовой деятельности современного работника» (Т. Ю. Базаров, А. Б. Карпов)*. На вопрос, зачем нужна должность авиационного психолога, отвечает коллектив авторов в статье *«Организационно-психологический анализ эффективности расследования авиационных событий в коммерческой авиации России» (Н. Н. Гузий, Ю. А. Майорова, А. В. Мишин, Д. А. Ширяев)*.

В рубрике **«Первые шаги»** представлены две статьи наших молодых коллег. Как связаны удовлетворённость работой, организационная приверженность, а также автономность на рабочем месте с трансформационным лидерством, вы узнаете из статьи *В. Э. Деминской «Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских IT-специалистов»*. Расширению методического инструментария организационного психолога посвящена статья *«Адаптация на российской выборке шкалы «Привлекательность новичка» С. Райзена»*, автор *Л. Бомбиери*.

Историю становления эргономической мысли в России, воплощённую в личных воспоминаниях одного из ярких её представителей, вы найдёте в рубрике **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»**, прочитав статью *А. А. Фрумкина «Эргономика и моя жизнь»*.

В рубрике **«Конференции»** вы найдёте подробные рассказы о прошедших в конце 2019 года международных научно-практических конференциях с организационно-психологической тематикой: *«Психология труда индустрии 4.0» (Т. Н. Лобанова, Л. Н. Захарова)* и *«Бизнес психология (Business Psychology): развитие и перспективы» (Н. Л. Иванова)*.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Editorial board presents

We present our journal's new edition. The journal continues to get familiar its readers with the lat-est events in organizational psychology. In this edition, we congratulate *German Nikiforov*, Head of the Department of Psychological Support for Professional Activities of St. Petersburg State University on his anniversary.

Two articles present section «**Research in organizational psychology**». In article «*Methodology of organizational social capital research: paradigm and underpinning the concept*» by *L. G. Pochebut, V. A. Chiker and A. B. Volkova*, the authors methodologically substantiate the concept of «organization's social capital». Article «*Activity-related experiences and their dependence on the type of activity*» by *O. V. Mitina, I. L. Mozharovsky, M. M. Mirasaidov, and A. S. Bondarenko* establishes that the differences of experiences are mostly related to professional activity.

In section «**Organizational psychology in practice**» you will learn about the possibilities of the Emotional Intelligence Test to diagnose the emotional intelligence level among employees of Russian organizations from article «*Development of an objective methodology for measurement of emotional intelligence. Emotional intelligence and socio-demographics of employees in Russian organizations*» (in English) by *E. S. Sergienko and E. A. Khlevnaya*. You will also learn how to keep talents in the organization from article «*External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis*» by *O. V. Mondrus*. The results of research on organizational culture and labor motivation in specific Russian organizations are outlined in articles «*Representations of the organizational culture of employees of trade enterprise: integration, differentiation or fragmentation of representations*» by *Yu. I. Melnik* and «*The factors of labour motivation of a modern employee*» by *T. Yu. Bazarov, A. B. Karpov*. The question of why the position of aviation psychologist is needed is answered by authors in article «*Organizational and psychological aviation events in Russian commercial aviation investigation effectiveness analysis*» by *N. N. Guziy, Yu. A. Mayorova, A. V. Mishin, D. A. Shiryaev*.

Section «**First Steps**» presents two articles by our young colleagues. You will learn how job satisfaction, organizational commitment and autonomy in the workplace with transformational leadership are related from article «*The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy*» by *Veronika Deminskaya*. Article «*Adaptation of the Reysen's Likeability Scale for Russian sample*» by *Lucia Bombieri* is devoted to the ex-pansion of organizational psychologist's methodological tools.

The history of ergonomic concept formation in Russia, embodied in the personal memories of one of its brightest representatives can be found in section «**Organizational psychology in dialogues and dis-cussions**» in article «*Ergonomics is my life*» by *Anatoly Frumkin*.

In section «**Conferences**» you will find detailed stories about the international scientific-practical conferences held at the end of 2019 with organizational and psychological topics: «*Work Psychology for Industry 4.0*» (*T. N. Lobanova, L. N. Zakharova*) and «*Development and prospects of business psychology*» (*N. L. Ivanova*).





## Надёжность, профессионализм, жизненная энергия: к юбилею Германа Сергеевича Никифорова

ШИНГАЕВ Сергей Михайлович

ВОДОПЬЯНОВА Наталия Евгеньевна

ГОФМАН Ольга Олеговна

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** 22 февраля 2020 года исполнилось 80 лет Герману Сергеевичу Никифорову, доктору психологических наук, профессору, заведующему кафедрой психологического обеспечения профессиональной деятельности Санкт-Петербургского государственного университета, заслуженному деятелю науки Российской Федерации.

**Ключевые слова:** юбилей; Г. С. Никифоров; психологическое обеспечение профессиональной деятельности; психология здоровья; СПбГУ.



Когда пишешь о людях такого масштаба, такой величины, сложно избежать терминов превосходного толкования и слов «впервые». Но именно такие слова и дают нам полное представление об этом учёном, руководителе, человеке. Начало жизненного пути было таким же, как и у большинства его сверстников советской эпохи. Он родился в семье служащих: отец Сергей Константинович и мать Мария Васильевна в Стрельне. Это сейчас Стрельна — популярное туристическое место в Петродворцовом районе Санкт-Петербурга, резиденция Президента России, а в те годы это был посёлок, входивший в Ленинградскую область. Счастливое советское детство, школа, в которой нравилось учиться, и в которой Герман был одним из лучших учеников, увлекался рисованием и физкультурой, имел спортивные разряды по гимнастике и шахматам. Тяга к знаниям в школьные годы переросла в студенческие годы в стремление к научным «высотам», а увлечение спортом

вылилось среди прочего в разрабатываемое им научное направление «Психология здоровья».

Окончив в 1957 году ленинградскую среднюю школу №273, Г. С. Никифоров поступил в Ленинградский электротехнический институт им. В. И. Ульянова — Ленина (ЛЭТИ) на электрофизический факультет. После окончания вуза с 1963 года работал инженером. Затем старшим инженером на оборонном предприятии. Стремление к поиску новых знаний, саморазвитию

привело Германа Сергеевича в 1966 году в очную целевую аспирантуру Ленинградского государственного университета на кафедру эргономики и инженерной психологии, которой в то время руководил Б. Ф. Ломов. И тут проявился не только его научный потенциал, но и управленческие способности. Во время обучения в аспирантуре Г. С. Никифоров руководил студенческой научно-исследовательской лабораторией и уже через три года — в 1969 году блестяще защитил диссертацию на соискание учёной степени кандидата психологических наук на тему «Опыт экспериментального исследования надёжности человека-оператора в процессе приёма информации». Успешное окончание аспирантуры, защита диссертации не остались незамеченными в научном сообществе. В том же 1969 году Германа Сергеевича пригласили работать преподавателем в Ленинградский государственный университет (ЛГУ им. А. А. Жданова, ныне СПбГУ). Молодого перспективного учёного, харизматичного преподавателя заметили, и в 1972—1973 годах Герман Сергеевич уже проходит стажировку в институте психологии при Карловом университете в Праге. Сосредоточившись на таких областях научных исследований, как психология профессиональной подготовки, механизмы психической саморегуляции, Г. С. Никифоров внёс крупный вклад в разработку теоретических и практических основ психологии человека как субъекта психического самоуправления. В 1977 году опубликована монография «Самоконтроль как механизм надёжности человека-оператора». В 1979 году защита докторской диссертации на тему «Психологические основы самоконтроля (в системах «человек — машина»)». Впервые в отечественной и зарубежной психологии им разработано учение о самоконтроле как фундаментальном психологическом механизме. В дальнейшем исследование этой темы в более широком плане было рассмотрено в монографии «Самоконтроль человека» (1989).

В те годы Г. С. Никифоров, как и многие его коллеги-учёные по инженерной психологии и психологии труда, много работал на обороноспособность нашего государства. На протяжении нескольких десятилетий возглавляемая им научно-исследовательская группа занималась вопросами тренажерной подготовки военно-морских специалистов, пилотов гражданской авиации, реализацией индивидуального подхода к процессу профессиональной подготовки. Результаты этих исследований нашли отражение в его монографии «Надёжность профессиональной деятельности» (1996).

Стоит отдельно остановиться на том весомом вкладе в психологическую науку, который внёс Г. С. Никифоров, разработав концепцию психологического обеспечения профессиональной деятельности. Ещё в 1972 году на семинаре в Институте психологии при Карловом университете (Прага) Г. С. Никифоровым было высказано суждение о том, что «проблема обеспечения надёжности человека-оператора в системах «человек — машина» носит эволюционный характер и должна решаться в определённой последовательности. Формирование и поддержание требуемого уровня надёжности человека-оператора распределяется во времени на ряд последовательно сменяющих друг друга этапов, начиная с выбора профессии, на каждом из которых решаются свои специфические задачи» [Никифоров, 2010, с. 8]. В статье «Системный анализ проблемы надёжности человека-оператора», опубликованной в 1975 г. в журнале «Вестник ЛГУ», автор говорит о том, что «главной целью проблемы надёжности человека-оператора является обеспечение требуемого уровня надёжности работы оператора в конкретной системе «человек — техника» (СЧТ). Добиться этого конечного результата можно, только решив целый ряд промежуточных проблем и достигнув при этом соответствующих подцелей, опираясь на совокупность необходимых научных дисциплин. В принципе реализация общей программы по обеспечению надёжной работы человека-оператора должна осуществляться на тех же основных этапах, на которых обеспечивается

надёжность технических средств конкретной СЧТ. Этими этапами являются проектирование, производство и эксплуатация» [Никифоров, 1975]. В докладе на последнем Всесоюзном съезде Общества психологов СССР, проходившем в 1989 году в Москве, Г. С. Никифоров даёт более расширенную трактовку своей позиции и впервые вводит в рассмотрение концепцию психологического обеспечения профессиональной деятельности [Никифоров, 1989]. Её центральная идея заключается в том, что психологическое обеспечение любого вида профессиональной деятельности от «входа» в профессию и до «выхода» представляет собой сквозной процесс воплощения и реализации уже известных и апробированных психологических знаний, способствующих в конечном счёте достижению максимально возможной надёжности, эффективности, качества выполнения человеком своих профессиональных функций на каждом из этапов деятельности. Если сама концепция в принципе ориентирует на максимально возможную включённость психологии в профессиональный маршрут человека, то сам процесс её практической реализации предполагает, что психологи-специалисты следуют за субъектом деятельности, обеспечивая решение тех вопросов, задач, которые возникают перед ним на всех этапах профессионального пути. Для обозначения этого процесса автор вводит понятие «сопровождение». В такой смысловой трактовке оно получило в дальнейшем широкое распространение как в психологической, так педагогической литературе. В концепции утверждается, что на самой длительной и значимой главной дистанции профессионального пути человека, процесс непрерывного психологического сопровождения следует рассматривать в качестве обязательного условия становления специалиста и его последующего профессионального совершенствования [Шингаев, Никифоров, 2013].

Первого сентября 1989 г. на факультете психологии Санкт-Петербургского госуниверситета открывается под руководством Г. С. Никифорова кафедра психологического обеспечения профессиональной деятельности (ПОПД), в основу методологической, научно-практической и учебной деятельности которой была положена концепция психологического обеспечения. Формируя новые научные направления, Герман Сергеевич опирается как на работы своего учителя Б. Ф. Ломова, так и труды учёных, сторонником взглядов которых является — В. М. Бехтерев, А. Ф. Лазурский, М. Я. Басов, В. Н. Мясищев, Б. Г. Ананьев. С 1992 года кафедра приступила к подготовке психологов по специализации «Психология управления (менеджмента)», выпускники кафедры востребованы в различных организациях нашей страны и за рубежом. Издается серия учебных пособий, коллективных монографий и практикумов по обозначенным темам. Первые монографии: «Психологическое обеспечение профессиональной деятельности» (1991); «Психология профессиональной подготовки» (1993); «Психология менеджмента» (1997); «Психология менеджмента и профессиональной деятельности» (2001). Практикумы: «Психология профессиональной деятельности» (2000). В 2010 г. выходит кафедральная монография «Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. Теория и практика» (2010), в которой в более развёрнутом плане по сравнению с первым изданием представлено психологическое содержание этапов профессиональной деятельности и решение входящих в них задач.

Другим ключевым направлением, активно разрабатываемым Германом Сергеевичем, является психология здоровья. По мнению Г. С. Никифорова, психологию здоровья необходимо развивать с ориентацией на изначальное формирование здоровой психики с последующим поддержанием её функционирования в таковом качестве. Поэтому на передний план выходит забота о здоровье здорового человека.

В настоящее время Герман Сергеевич читает базовый курс по психологии здоровья, который стал основой первого в России учебника по данной дисциплине «Психология здоровья» (2003). В 2003 году при факультете прикладной психологии Санкт-Петербургского

государственного института психологии и социальной работы (ГИПСР) была создана первая в России кафедра психологии здоровья, которой Г. С. Никифоров руководил на протяжении долгого времени.

Под редакцией и при участии Г. С. Никифорова была издана серия логически связанных между собой учебных пособий: «Психология здоровья дошкольника» (2010), «Психология здоровья. Школьный возраст» (2008), «Психология профессионального здоровья» (2006), «Геронтопсихология» (2007). В этих изданиях впервые в современной психологии была принята попытка представить в развернутом виде концепцию психологического обеспечения здоровья человека на всем протяжении его жизненного пути. В 2013 году вышла первая в отечественной и зарубежной психологии коллективная монография «Здоровая личность», в которой рассмотрены многие аспекты и факторы, спорные вопросы в области психологии здоровья и необходимость её развития. В 2019 г. вышли два уникальных издания, раскрывающих истоки зарождения психологии здоровья: «Психология здоровья в России: у истоков» (в соавторстве с З. Ф. Дудченко), в которой рассматривается вклад отечественных ученых второй половины XIX — начала XX века в разработку концепции здоровой личности; и «Психология здоровья: Восточная традиция» как успешная попытка рассмотрения психологического содержания восточных практик, в которых Герман Сергеевич разбирается не только как учёный, но и практик.

Г. С. Никифоров вместе со своими коллегами, учениками, последователями рассматривает актуальные аспекты психологического обеспечения здоровья на всех этапах жизненного пути человека, в том числе и на самом длинном, этапе профессиональной деятельности, где от работника требуются не только надёжность, качество, но способность преодолевать стрессы, достигая профессионального долголетия. Кроме того, ставятся новые научные вопросы о барьерах здорового поведения, мотивации и личной ответственности за здоровье каждого гражданина, а также о подготовке тех специалистов — психологах здоровья, которые будут работать на благо общества и, потребность в которых уже формируется.

Герман Сергеевич с 1981 года имеет учёное звание профессора, с 1985 года он — член редакционной коллегии «Вестника СПбГУ» (серия: философия и социально-психологические науки), с 1995 года член Учёного Совета СПбГУ, а с 1997 года возглавляет диссертационный совет при СПбГУ по защите диссертаций по специальности 19.00.03 (психология труда, инженерная психология, эргономика). Заслуги Г. С. Никифорова перед отечественной наукой высоко оценены: с 1994 г. он является действительным членом Академии гуманитарных наук, с 1999 года — заслуженным деятелем науки РФ.

Г. С. Никифоровым опубликовано более 130 научных работ, в том числе 12 монографий, среди которых те, которые ознаменовали собой открытие новых направлений в психологической науке: «Самоконтроль как механизм надёжности человека-оператора» (1977), «Психологическое обеспечение профессиональной деятельности» (1991 — впервые в отечественной науке, 2010), «Психология профессиональной подготовки» (1993), «Надёжность профессиональной деятельности» (1996), «Психология менеджмента» (1997 — первая монография по этой теме в России), «Психология здоровья» (2000 — первая в России), «Здоровая личность» (2013 — первая в России по данной теме), «Позитивная психология менеджмента» (2017 — первая по данной теме в мировой науке).

Что отличает Германа Сергеевича: пример — сам очень много пишет и мотивирует коллег к научной и публикационной активности; не только говорит о здоровье, а поступает сообразно тому, что пропагандирует; верность данному слову: сказал — сделал. Герман Сергеевич является примером твёрдости убеждений, верности научной школе и идеям Санкт-



Петербургской школы психологии. Разносторонность интересов: аюрведа, йога, футбольная команда «Зенит», путешествия и многое другое.

Смело берётся за новое научное направление, выступая пионером, зачастую преодолевая закономерные трудности внедрения нового; поддерживает молодых учёных, направляя и вдохновляя их на исследовательскую работу. Под его руководством защитили свои диссертации 32 кандидата и три доктора психологических наук.

Более 55 лет Герман Сергеевич Никифоров отдал науке и Санкт-Петербургскому государственному университету. Его вклад в теорию и практику психологии неocenim и заслуживает уважения со стороны широкой научной общественности. Ученики, соратники, последователи Германа Сергеевича могут с гордостью говорить о нём, как Учителе, который повлиял на научные взгляды, оказал поддержку и помощь в их профессиональном пути.

### Литература

- Никифоров, Г. С. (1975). Системный анализ проблемы надёжности человека-оператора. *Вестник ЛГУ*, 23, 134–135.
- Никифоров, Г. С. (1989). Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. В кн.: Ю. Н. Голубев (ред.). *Работе с кадрами — научное обеспечение*. Л.
- Никифоров, Г. С. (ред.). (2010). *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика: монография*. СПб.: Речь.
- Шингаев, С. М., Никифоров, Г. С. (2013). Становление концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности. *Вестник Санкт-Петербургского университета, Серия 16: Психология. Педагогика*, 3, 15–24.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## Reliability, professionalism, vitality: to the anniversary of German Nikiforov

**Sergey SHINGAEV**

**Natalia VODOPYANOVA**

**Olga GOFMAN**

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

**Abstract.** February 22, 2020 marks the 80th anniversary of German Nikiforov, Doctor of Psychological Sciences, Professor, Head of the Department of Psychological Support for Professional Activities of St. Petersburg State University, Honored Scientist of the Russian Federation.

**Key words:** anniversary; German Nikiforov; psychological support of professional activities; health psychology; SPbSU.





## Методологические основы изучения социального капитала организации: парадигмы и обоснование понятия

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна

ЧИКЕР Вера Александровна

*Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия*

ВОЛКОВА Наталья Владимировна

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», филиал в Санкт-Петербурге, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** Цель статьи состоит в методологическом обосновании понятия «социальный капитал организации» как единого смыслового пространства, объединяющего и сплачивающего сотрудников на решение важнейших задач. Социальный капитал организации основывается на доверии, нормах взаимодействия, приверженности целям и ценностям организации, создаёт её репутацию во внутренней и внешней среде. Проанализированы история и современные проблемы методологии научного познания. Методология — это область знания о способах и методах исследования, изучение путей постижения истины и точных знаний. Методология основана на научной парадигме, формирующей концептуальную схему постановки и решения актуальных проблем. Парадигма — это определённые объясняющие теории и концепции, на основании которых могут быть сформированы модели, определены основные базовые понятия исследования, сформирована система взглядов. Психология является «мультипарадигмальной» дисциплиной, это даёт возможность учёным изучать психику человека и включённость его в социальные группы с разных точек зрения научного познания. *Методология* данной статьи отражает основные парадигмы понятия «социальный капитал организации». *Результаты* научного анализа позволили выделить две научные парадигмы — социальный конструктивизм (теория феноменологии Э. Гуссерля и символический интеракционизм Дж. Миды) и когнитивизм (теория социальной идентичности А. Тешфела и теория самокатегоризации Дж. Тёрнера). Парадигма социального конструктивизма объясняет социальное поведение людей на основе общезначимых смыслов и значений, обусловленные дискурсом и символическими ресурсами культуры. В парадигме когнитивизма утверждается, что социальное взаимодействие основывается на когнитивных конструктах, создающих единое смысловое пространство. *Выводы.* На основе данных теорий возможно обоснование понятия «социальный капитал организации». Оригинальность статьи заключается в научном обосновании анализируемого понятия.

**Ключевые слова:** методология научного исследования; научная парадигма; обоснование понятия «социальный капитал организации».

## Введение

Концептуальная модель социального капитала организации и необходимость его изучения были обоснованы нами в нескольких теоретических статьях, опубликованных в 2018 году (Почебут, Чикер, Волкова, 2018а, 2018б; Почебут, Безносков, 2018; Почебут, Чикер, Захарова, 2018). В статьях была представлена модель, включающая факторы формирования и объективации когнитивного социального капитала организаций, его базовые составляющие и научные аспекты исследования. Следующий шаг в освоении, уточнении и развитии концептуальной модели — её эмпирическая и экспериментальная проверка. Этот шаг может быть осуществлен только при наличии обоснованной теории из области избранной методологии исследования и конкретных методических разработок и приёмов исследования такого объёмного теоретического конструкта, как «социальный капитал организации». Широчайшая область исследования, которая описывается этим понятием, должна определиться, в первую очередь, в практической реализации методов и методик подтверждающих или опровергающих разработанную нами модель, которые детерминируются основной парадигмой исследования, направлением научного анализа, осмысленными и обоснованными подходами к практическому исследованию феномена.

Цель научного анализа состоит в методологическом обосновании понятия «социальный капитал организации». Научной базой для разработки методологии исследований в этой области могут стать труды и исследования в общей и социальной психологии российских и зарубежных учёных (Андреева, 2002; Журавлев, Корнилова, Юревич, 2012; Кузьмин, 1963; 1987; Липатов, 2018; Мансуров, 1977; Панферов, Безгодова, 2017; Рощин, 1977; Чикер, 2010; Шихирев, 1999; Шорохова, 1975; Янчук, 2000; Герриг, Зимбардо, 2004; Moscovici, 1972; Tajfel, 1972), социологии (Ядов, 1995; 2007) и менеджмента (Геберт, фон Розенштиль, 2006; Джуэлл, 2001; Лафта, 2003; фон Розенштиль, Мольт, Рюттингер, 2014), в которых можно найти главные идеи и подходы к изучению интересующего нас феномена. По мнению В. Н. Панфёрова и С. А. Безгодовой, «новшества накапливались в психологии труда и социальной психологии, ... достигнув критической точки, неизбежно трансформируют научную методологию в сторону целостных форм проявления психологии» (Панферов, Безгодова, 2017, с. 7). Именно целостность рассмотрения феномена определяет наше видение методологии психологического исследования социального капитала организаций. Для более чёткого понимания цели нашего исследования рассмотрим основные понятия, используемые нами при методологическом обосновании понятия «социальный капитал организации».

## Методология научного исследования

Методология (греч. *methods* — путь исследования или познания и греч. *logos* — слово, понятие, учение) — это учение о методе научного познания, система философских, исторических, психологических принципов, обосновывающих способы построения и применения научных знаний. Методология содержится в любой научной теории, выделяется как её самостоятельный раздел. Кратко рассмотрим историю создания методологии отечественной социальной психологии.

Впервые в отечественной науке над методологией социальной психологии стал работать С. Л. Франк (1922). Он считал социальную философию методологической основой социальной психологии, которая должна изучать онтологическую природу общества и важнейшие принципы общественной жизни. Основными характеристиками человека он называл само-

определение, духовность и нравственный характер общественного бытия. Он критиковал «сингуляризм» (методологический индивидуализм), как основной принцип американской социальной психологии, и «универсализм» (методологический холизм), присущий европейской науке. Духовность человека и общества проявляется во взаимосвязанности индивидуальных сознаний, составляющих единство «мы» (см. Шихирев, 1999, с. 334–339). Методологические основы социальной психологии представлены также В. М. Бехтеревым в книге «Коллективная рефлексология» в 1921 г., А. Г. Ковалёвым в статье «О социальной психологии» в 1959 г., А. Г. Сороковым в книге «Социально-психологические основы руководства» 1971 г., Е. С. Кузьминым в книге «Методы социальной психологии» в 1977 г.

Методология определяется нами как область знания о способах и методах исследования, направленных на изучение путей постижения истины и добывание точных научных данных. Это логика построения исследования, «идеология» научного познания. «Методология предполагает приёмы дифференциации свойств предмета познания в общих для всех наук объектах познания. Это важно, чтобы определить специфику предметного содержания каждой частной науки» (Панферов, Безгодова, 2017, с. 10). Этот тезис полностью применим к системному и комплексному анализу такого феномена, как «социальный капитал организации», который нуждается в собственном методологическом обеспечении, выделении объекта и предмета исследования. *Объективацию* феномена можно понимать как проявление свойств объекта (социального капитала организации) и считать её основанием для его эмпирического изучения. Таким образом, основной проблемой методологии научного познания становится прояснение релевантных отношений между предметом науки и формами его объективации, а также способами их эмпирического изучения (Панферов, Безгодова, 2017, с. 12).

## Научные парадигмы

Наиболее глубоким и обобщающим конструктом в методологии научного исследования является «*парадигма*», подразумевающая собой определённые объясняющие теории и концепции, на основании которых могут быть сформированы модели, определены основные базовые понятия исследования, сформирована система взглядов, характерная для сегодняшнего времени и определённых научных школ. Т. Кун понимал под научной парадигмой совокупность убеждений, ценностей и технических средств, принятых научным сообществом и обеспечивающих существование научной традиции (Kuhn, 1962). Он считал, что в парадигме отражается признанное всеми научное достижение, которое в течение определённого времени даёт научному сообществу модель постановки проблем и их решение. Развитие научного познания представляет собой процесс революционной смены парадигм, накопление фактов, противоречащих принятой парадигме, стимулирует выдвижение новых теорий, создающих новую научную парадигму (Кун, 1977). П. Н. Шихирев отмечал, что целесообразно говорить не о революции (полной смене парадигмы), а об эволюции, не исключающей параллельного сосуществования различных парадигм (Шихирев, 1999, с. 10).

Парадигма (от греч. — *παράδειγμα*, «пример, модель, образец») — главенствующая научная идея в определённый исторический период, а также тезаурус научного языка, формирующие концептуальную схему постановки и решения проблем в научном исследовании. Психология относится к «мультипарадигмальным» дисциплинам, что даёт возможность учёным изучать психику человека и включённость его в социальные группы с разных точек зрения научного познания. П. Н. Шихирев выделяет следующие критериальные элементы парадигмы (Шихирев, с. 18–25).

1. Выбор определённой науки в качестве базовой дисциплинарной матрицы. Для социальной психологии матрицей служат этос, правила и нормы поведения человека. Социальная психология ориентирована на две цели: а) поиск универсалий человеческого поведения; б) поиск кросс-культурных различий.

2. Решение вопроса о специфике наук о человеке по сравнению с науками о природе. Особенность человека состоит в том, что ему присущи и биологические и социальные свойства.

3. Соотношение теории и методов исследования. В настоящее время методология стала доминировать над теорией. Если до XX века метод был подчинён теории, то сейчас квалификация исследования как чисто теоретического рассматривается как показатель его неполноценности. Напротив, квалификация исследования оценивается на основе использования современных методов, в частности, проведённого эксперимента.

4. Соотношение между моделью человека и моделью общества. Например, в бихевиоризме представлена модель «человека реагирующего», что дополняется моделью бесконфликтно развивающегося общества, заимствованной из структурного функционализма. Бихевиористская модель к началу 1980-х годов была заменена на когнитивную модель, изучающую «человека мыслящего», обладающего способностью к восприятию и переработке информации. Соответственно, модель общества стала рассматриваться с позиций когнитивного конструктивизма.

5. Понимание предмета науки, то есть особый аспект той реальности, которую изучает социальная психология. Необходимость определения предмета науки обусловлена дифференциацией знаний, междисциплинарным размежеванием, специализацией методов и обретением статуса самостоятельной науки.

6. Определение приоритетов в соотношении «индивид — группа — общество». Так, одни научные направления сосредоточены на изучении психики индивида (например, гештальт-психология и когнитивизм), другие — на микрогрупповых процессах (социометрия), третьи — на макропроцессах (символический интеракционизм).

Существуют различные классификации научных парадигм. Базовой дихотомией является естественнонаучная и гуманитарная парадигмы. В любой науке, отмечает В. М. Розин, — формируется познавательная установка на рациональное объяснение и описание существующих феноменов (Розин, 2018). Психология занимает пограничную область между естествознанием и общественными науками. По мнению А. В. Юревича, для гуманитарной парадигмы, в отличие от естественнонаучной, характерно следующее:

- отказ от приоритета использования эмпирических методов;
- научным знанием признается не только верифицированное, но и подтверждённое «внесубъектным» эмпирическим опытом;
- опора на интуицию и здравый смысл исследователя;
- проведение исследований на основе изучения частных случаев;
- применение результатов исследования при практическом воздействии на человека;
- изучение целостной личности, включённой в её жизненный контекст (Журавлев, Корнилова, Юревич, 2012, с. 15).

Парадигма в социальной психологии формируется на основании доминирующих в данный период времени в научном сообществе философских, психологических и социологических концептов, общественных ценностей, перспективного видения, аналитических приемов, методов, методик и техник исследования. Результат работы учёных, придерживающихся определённой парадигмы — обобщающая концептуальная схема, модель постановки и путей решения научных проблем. Периодически встаёт вопрос о взаимодействии



новых и старых парадигм в психологии, их объяснительных возможностях. К началу XXI века сложились следующие психологические парадигмы: поведенческая, биологическая, когнитивная, психодинамическая, экзистенциальная, гуманистическая, герменевтическая, социально-конструктивистская, системная, деятельностьная, гендерная, синергетическая (Янчук, 2000). Более обобщённо рассматривает понятие «парадигма» А. В. Юревич. В качестве основных он выделяет парадигмы когнитивизма, бихевиоризма и психоанализа (Журавлев, Корнилова, Юревич, 2012). Смена, борьба и превалирование в той или иной мере главенствующих в профессиональных сообществах обобщающих теорий (парадигм) — естественный ход научного познания.

Начиная с середины прошлого века в психологии можно наблюдать явную смену парадигм с поведенческой и психодинамической на *когнитивную*, которая в последнее время занимает ведущие позиции в интерпретации не только индивидуальных данных в познании психики, но и в объяснении социальных явлений. По мнению приверженцев когнитивистских идей, цель сбора этих данных заключается в обосновании теорий о ненаблюдаемых конструктах, или внутренних ментальных репрезентациях (Лобанов и др., 2002). Таким образом, осуществляется познавательная функция парадигмы как интегратора системы знаний и методов познания. Основопологающим понятием когнитивистских теорий является познавательная активность человека, которая выражается в поиске, обработке, интерпретации информации, а в социальной психологии — в социальном познании, социальных интеракциях, аттитюдах, социальных репрезентациях, стереотипах. Общие идеи направления восходят к первой работе по когнитивной психологии У. Найссера «Cognitive Psychology» (1967), а также работам Дж. Миллера и Дж. Брунера, Л. Кольберга, Дж. Келли и многих других психологов.

Когнитивистская интерпретация социально-психологических явлений также имеет свою традицию. Это работы Л. Фестингера, Т. Ньюкома, Ч. Осгуда и П. Танненбаума, Ф. Хайдера, Р. Нисбета и Л. Росса, С. Фiske и С. Тейлор и многих других. Считается, что когнитивистская парадигма как совокупность обобщающих частных теорий, объясняющих социальное поведение человека, удачно сочетает в себе достоинства естественнонаучной и гуманитарной парадигм, что важно для всех психологических исследований, хотя нейронаукам в этой парадигме всё-таки отводится ведущее место (Фаликман, 2015), а человек в основном рассматривается в контексте активного преобразователя информации. В наиболее общем виде в когнитивистской парадигме социальное поведение человека можно рассматривать как результат имеющихся индивидуальных знаний (возможно, неосознаваемых) и аттитюдов, которые, в свою очередь, являются отражением системы репрезентаций (формы знаний о внешнем мире). Такая теоретическая идея вполне может быть положена в основу изучения социального капитала организаций, когда социальное поведение и накопление социальных связей объясняется при помощи познавательных процессов, характерных для человека (Почебут, Чикер, Волкова, 2018а; 2018б).

Парадигма *социального конструктивизма* (Джерджен, 2003; Улановский, 2009; Назарова, 2011) связывается, прежде всего, с именем великого советского психолога Л. С. Выготского. Яркие представители этого направления — Ж. Пиаже, Дж. Келли, Дж. Брунер, Дж. Мид и другие. В этой парадигме в объяснении социального поведения людей на первый план выходят общезначимые смыслы и значения, обусловленные дискурсом (от лат. *discursus* — рассуждение, довод, движение, беседа, разговор) и конкретным культурным контекстом, символическими ресурсами культуры, а не экспериментальным подтверждением, что особым образом подчёркивает противоречия с основательно сложившимися парадигмами бихевиоризма и когнитивизма. Главное, что подвергается анализу — это коммуникативное событие, его время, контекст и составляющие (вербальные и невербальные). Дискурс-

анализ — это анализ и интерпретация текстов, языковой деятельности, а также продуктов деятельности, их символического и смыслового содержания. А. М. Улановский считает, что важнейшими для изучения в этой парадигме являются следующие понятия: «сообщество, отношения между людьми, социальные конвенции, язык, дискурс, нарратив, диалог, социальные практики» (Улановский, 2009, с. 39). Принципиальное значение эта парадигма имеет для обоснования широкого применения не только количественных, а, преимущественно, качественных методов исследования в социальных науках.

Главенствование той или иной парадигмы на разных этапах развития науки (в том числе организационной психологии) имеет относительную устойчивость и зависит от разных факторов влияния: уровня теоретических обобщений, широты влияния ведущего лидера научного направления, разработанности методических подходов в подтверждении выдвинутых теоретических моделей и, наконец, просто моды на то или иное объяснение полученных фактов и явлений.

В области социальной и организационной психологии многие годы важнейшими парадигмами были бихевиористская, когнитивистская парадигмы, парадигма социального конструктивизма, основные идеи которых представлены ниже. Их принципы заложены в основании объяснения большинства явлений в области психологического и социально-психологического познания. Современное состояние мирового сообщества и, в том числе, организаций, по словам А. Н. Занковского, связано с тем, что организационная психология во многом «оказалась неспособной приблизить нас к пониманию причин кризисных явлений в организациях, в конечном счёте, приведших к мировому экономическому кризису. Эти трудности обусловлены ограниченностью научной парадигмы, в рамках которой до сих пор развивалась организационная психология» (Занковский, 2012, с. 120–121). Действительно, в настоящий момент применительно к конкретным эмпирическим и экспериментальным исследованиям, трудно говорить об объяснительных возможностях только одной избранной парадигмы, определяющей путь научного исследования. Как правило, в реальности мы наблюдаем методологию интегрального синтеза (Панферов, Безгодова, 2017, с. 6), когда результаты исследований объясняются не одной, а множеством парадигм, отражающих структурные особенности объекта и предмета исследования.

## **Методологическое обоснование понятия**

### **«социальный капитал организации»**

Исследование социального капитала организации, прежде всего, предполагает понимание самого феномена *«социальный капитал»*, который определяется нами как единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее сотрудников на решение важнейших задач, включающее организационную культуру, доверие, нормы взаимодействия, приверженность целям и ценностям организации, создающее ее репутацию во внутренней и внешней среде» (Почебут, Чикер, Волкова, 2018а, с. 55). Важное значение имеет также изучение символических смыслов и интерпретаций различных видов организационных культур, имеющих национальное своеобразие на уровне артефактов, социальных интеракций и другого. Социокультурный контекст изучения организационного социального капитала — основа интерпретации значительной части результатов исследования. В этом подходе центральным понятием становится понятие «социальное взаимодействие», которое сочетает в себе уникальность традиций и взаимовлияние культур и требует в своём изучении системного подхода.



Методологическое обоснование понятия «*социальный капитал организации*» возможно дать с позиций двух научных парадигм: 1) парадигма социального конструктивизма (теория феноменологии Э. Гуссерля, символический интеракционизм Дж. Мида); 2) парадигма когнитивизма (теория социальной идентичности А. Тешфела, теория самокатегоризации Дж. Тёрнера). В этих теориях утверждается, что социальное взаимодействие основывается на когнитивных конструктах, создающих единое смысловое пространство.

В теории феноменологии изучается то, как люди в процессе социального взаимодействия конструируют социальную действительность, цель которой состоит в создании возможности взаимопонимания между людьми. Такое взаимопонимание способствует тому, что «миры опыта», фактически обособленные, складывались в единый интерсубъективный мир, создающий основу смыслового пространства (Гуссерль, 1994, с. 7). Цель социального взаимодействия, следовательно, — это установление единого смыслового пространства. Методология феноменологии получила название «социальное конструирование действительности» или социальный конструктивизм. В результате этого конструирования возникает динамичная социальная общность. Восприятие и интерпретация окружающего мира осуществляется на основе психологического процесса типизации. Это означает, что социальная действительность складывается из различных мыслительных схем, которые делают возможным нашу идентификацию с миром (Почебут, 2017, с. 51). Методологическое определение понятия «социальный капитал» с точки зрения теории феноменологии означает, что люди стараются создать и укрепить единое смысловое пространство, воплощающееся в социальном капитале, приобретающее особое значение в процессе работы в организации. Основная идея феноменологии заключается в том, что люди создают социальную реальность путем установления единого смыслового пространства.

Разрабатывая идеи символического интеракционизма, американский социолог Дж. Мид пришел к выводу о том, что человек социально отзывчив. Он формирует свою личность благодаря социальности, способности воспринимать и оценивать самого себя, отражая своё «Я» в действиях и поведении других людей. В этом смысле понятие «социальный капитал организации» ассоциируется с понятием «обобщённый Другой» Дж. Мида. Это свидетельствует о неразрывной связи людей, поскольку каждый соотносит свои мысли и поступки с окружающими. Человек конструирует обобщённого Другого, формирует своё сообщество, вкладывает в него свои смыслы, определяет ценности и цели. Поэтому социальный капитал организации можно рассматривать в понятиях обобщённого Другого, объединившего сотрудников в единое целое. Благодаря социальному капиталу люди взаимозависимы друг от друга, вкладывают свои усилия и ресурсы в общее дело. Идея обобщённого Другого содержит мысль об универсальной общности, в которой, несмотря на индивидуальные и культурные различия, имеются возможности для договорённостей, сплочённости, солидарности.

Дж. Мид утверждал, что человек способен объединять свои действия с действиями других людей. Именно в процессе этого объединения и создается социальный капитал. Для успешного создания социального капитала необходимо развитие эмпатических способностей — понимание роли другого, его статуса и эмоционального состояния (Mead, 1934). С другой стороны, в современных условиях на этот феномен оказывают влияние информационные потоки, использующие средства или методы искусственного интеллекта (*knowledge-based resources*), а также ресурсы, связанные с культурой и менталитетом (*cultural and mentality related resources*), и регулятивные аспекты (*regulative resources*) (Skawińska et al., 2012).

Теория символического интеракционизма, по мнению Г. Блумера, объясняет то, как люди интерпретируют цели, смыслы, действия других, а не просто реагируют на них. Социальное

взаимодействие опосредовано символами, их интерпретацией и значением, которое люди придают действиям других (Блумер, 1998). Аналитическая сила символического интеракционизма дает объяснение о целенаправленных действиях индивида (или действиях, отклоняющихся от ожидаемых паттернов) и роль индивидуальной интерпретации значений в социальных связях, соответственно, по мнению М. Lee (2014), эта концепция может быть использована при изучении социального капитала организации.

Теорию социальной идентичности разработал А. Тешфел. Её основная идея заключается в следующем: человек стремится сформировать положительную Я-концепцию, а этого он достигает с помощью идентификации себя с конкретными группами. Социальная идентичность возникает при помощи трёх процессов. Первый процесс — это *социальная категоризация*, то есть упорядочение социального окружения таким образом, который имеет для индивида смысл. Второй процесс — *социальное сравнение* — преобразование когнитивных и перцептивных признаков в аттитюды и действия, обеспечивающие внутригрупповую сплочённость и межгрупповую дифференциацию. Третий процесс — *социальная идентификация* — достижение чувства общности (Tajfel, 1966).

Теория социальной категоризации Дж. Тёрнера объясняет когнитивную способность человека классифицировать окружающий социальный мир. *Социальная категоризация* — это способ познания посредством классификации окружающих людей (сотрудников организации) с помощью наиболее общего понятия с целью создания единого смыслового пространства, необходимого для регуляции поведения человека (Turner, 1991). Сотрудники организации категоризируют своих коллег, менеджеров, руководителей по различным критериям: статус в организации, наличие ресурсов, обладание властных полномочий, профессиональная компетентность и прочее. Таким образом, возникает единое смысловое пространство, в котором каждый сотрудник, занимая своё место и обладая определённым статусом, без проблем ориентируется в статусе и полномочий остальных сотрудников организации.

В настоящее время наблюдается тенденция сближения близких по смыслу научных парадигм. Поэтому синтез парадигмы социального конструктивизма и парадигмы когнитивизма, по нашему мнению, оказывается существенным объясняющим методологическим подходом к анализу такого сложного социально-психологического феномена как социальный капитал организации (Рис. 1). Интегральный синтез парадигм позволяет выработать объясняющие принципы, нацеленные на основные задачи исследования. Конкретные примеры сближения и синтеза парадигм будут представлены в планируемых нами эмпирических исследованиях основных компонентов когнитивного социального капитала организаций.

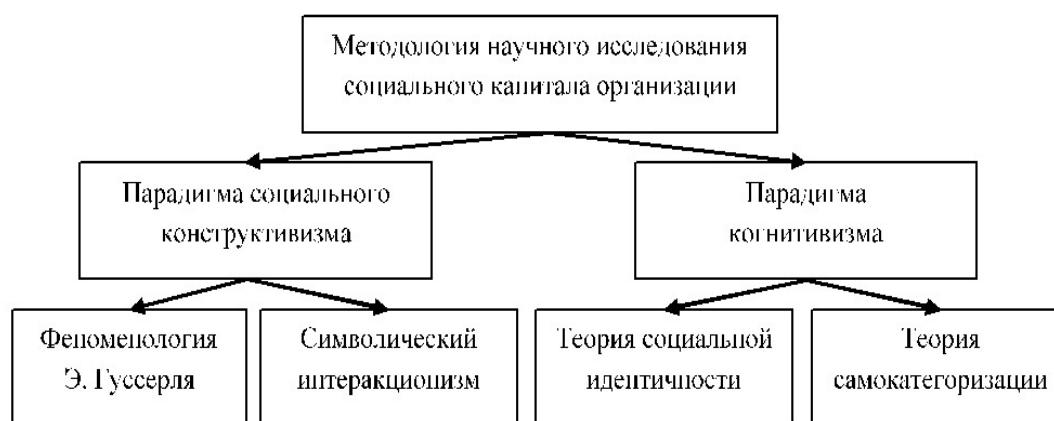


Рисунок 1. Методологическое обоснование понятия «социальный капитал организации»

Жизненный цикл парадигмы изучения социального капитала организации, по нашему мнению, находится в стадии становления и согласования с общими методологическими принципами социальной и организационной психологии. Вопросы изучения методологических принципов представлены нами во второй части данной статьи.

## Выводы

1. Разработка методологии научного исследования необходима для создания научных теорий, определения основных понятий, грамотного и целенаправленного проведения подтверждающих эти теории эмпирических и экспериментальных исследований.
2. Методология определяется нами как область знания о способах и методах исследования, направленных на изучение путей постижения истины и добывания точных научных данных.
3. Понятие «парадигма» представляет собой наиболее глубокий и обобщающий конструкт методологии. На основе парадигмы формируются определённые теории и концепции, на базе которых создаются модели, образцы исследований, формулируются основополагающие понятия.
4. В современной психологии наиболее актуальными являются парадигмы социального конструктивизма и когнитивизма, объясняющие психологические процессы возникновения смыслов и значений, объединяющих людей в единое смысловое пространство.
5. Сближение и интегральный синтез научных парадигм позволяет объёмно и глубоко проанализировать понятие «социальный капитал организации» с методологической точки зрения.
6. Понятие «социальный капитал организации» определяется нами как единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее сотрудников на решение важнейших задач, включающее организационную культуру, доверие, нормы взаимодействия, приверженность целям и ценностям организации, создающее её репутацию во внутренней и внешней среде.
7. Истоки понимания термина «социальный капитал организации», как социально-психологического явления, необходимо искать в направлениях социального конструктивизма (феноменология Э. Гуссерля, символический интеракционизм Дж. Мида) и когнитивной психологии (теория социальной идентичности А. Тешфела, теория самокатегоризации Дж. Тёрнера).
8. В когнитивистской парадигме социальное поведение и накопление социальных связей (социальный капитал) объясняется при помощи познавательных процессов, характерных для человека. Парадигма социального конструктивизма позволяет определить «социальный капитал» с точки зрения единого смыслового пространства, приобретающего особое значение в процессе совместной работы в организации.
9. В соответствии с этими парадигмами в практическом плане изучения социального капитала организаций предполагается применение как количественных, так и качественных методов исследования, позволяющих системно, целостно и комплексно исследовать проблемную ситуацию.
10. Проведённый методологический анализ имеет значение для развития современной социальной и организационной психологии, в частности, для изучения такого специфического феномена, как социальный капитал организаций.

## Финансовая поддержка

Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, № 19-013-00560.

## Литература

- Андреева, Г. М. (2002). В поисках новой парадигмы: традиции и старты XXI в. В кн. Г. М. Андреева, А. И. Донцов (ред.). *Социальная психология в современном мире*. М.: Аспект-Пресс.
- Блумер, Г. (1998). Коллективное поведение. В кн. Д. Я. Райгородский (ред.). *Психология масс. Хрестоматия* (535–588). Самара.
- Геберт, Д., Розеншильд, фон Л. (2006). *Организационная психология*. Харьков: Гуманитарный центр.
- Герриг, Р., Зимбардо, Ф. (2004). *Психология и жизнь*. М., СПб.: Питер.
- Гуссерль, Э. (1994). *Идеи к чистой феноменологии*. М.: Лабиринт.
- Джерджен, К. Дж. (2003). *Социальный конструкционизм: знание и практика*. Минск: БГУ.
- Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. СПб.: Питер.
- Журавлев, А. Л., Корнилова, Т. В., Юревич, А. В. (2012). *Парадигмы в психологии. Научно-исследовательский анализ*. М.: Институт психологии РАН.
- Занковский, А. Н. (2012). В поисках новой парадигмы организационной психологии. *Вестник МГОУ. Серия «Психологические науки»*, 2, 120–129.
- Кузьмин, Е. С. (1963). О предмете социальной психологии. *Вопросы психологии*, 1, 142–145.
- Кузьмин, Е. С. (1987). *Актуальные проблемы социальной психологии*. Л.: ЛГУ.
- Кун, Т. (2001). *Структура научных революций. Логика открытия или психология исследования*. М.: АСТ.
- Лафта, Дж. К. (2013). *Теория организации*. М., Проспект.
- Липатов, С. А. (2018). Использование различных стратегий «смешанных методов» в диагностике организационной культуры. *Социальная психология и общество*, 9(3), 62–70.
- Лобанов, А. П., Коптева, С. И., Игумнов, С. А. и др. (2004). *Введение в психологию*. Минск. Высшая школа.
- Мансуров, Н. С. (1977). Методологические проблемы общественно-психологических исследований. В кн. В. С. Швырев, Н. С. Мансуров, А. А. Брудный (ред.). *Методология и методы социальной психологии* (24–44). М.: Наука.
- Назарова, Н. М. (2011). Конструктивизм как методологическая основа научных исследований и инновационных тенденций в специальном образовании. В кн. *Специальная педагогика и специальная психология: современные проблемы теории, истории, методологии. Материалы Третьего международного теоретико-методологического семинара*. М.
- Панферов, В. Н., Безгодова, С. А. (2017). *Методологические основы и проблемы психологии: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры*. М.: Юрайт.
- Почебут, Л. Г. (2017). *Социальная психология*. СПб.: Питер.
- Почебут, Л. Г., Безносков, Д. С. (2018). Социально-психологическая теория социального капитала организации. В кн. Т. А. Нестик, Ю. В. Ковалева (отв. ред.). *Социальная и экономическая психология. Сборник научных трудов. Сер. «Труды Института психологии РАН»*, Часть 2 (269–275). М.: Изд-во ИП РАН.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018а). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования. *Организационная психология*, 8(2), 47–71.



- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018б). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация. *Организационная психология*, 8(3), 29–59.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Захарова, М. В. (2018). Доверие и репутация как компоненты когнитивного социального капитала организации. *Социальная и экономическая психология*, 3–4(12), 150–177.
- Розенштиль, фон Л., Мольт, В., Рюттингер, Б. (2014). *Организационная психология*. Харьков. Гуманитарный центр.
- Розин, В. М. (2018). Противопоставление и переосмысление естественно-научного и гуманитарного подходов. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 15(2), 291–306.
- Рощин, С. К. (1977). Некоторые методологические проблемы психологии организации и управления на Западе. В кн. В. С. Швырев, Н. С. Мансуров, А. А. Брудный (ред.). *Методология и методы социальной психологии* (229–246). М.: Наука.
- Сороковой, А. Г. (1971). *Социально-психологические основы руководства*. М.: Наука.
- Улановский, А. М. (2009). Конструктивизм, радикальный конструктивизм, социальный конструкционизм: мир как интерпретация. *Вопросы психологии*, 2, 35–45.
- Фаликман, М. В. (2015). Когнитивная парадигма: есть ли в ней место психологии? *Психологические исследования*, 8(42), 3–3.
- Чикер, В. А. (2010). *Методология и методы социально-психологических исследований*. СПб.: СПбГУ.
- Шихирев, П. Н. (1999). *Современная социальная психология*. М.: ИПРАН.
- Шорохова, Е. В. (1975). Социальная психология (проблемы и задачи). В кн. Е. В. Шорохова (отв. ред.). *Методологические проблемы социальной психологии*. М.: Наука.
- Ядов, В. А. (1995). *Социологическое исследование. Методология. Программа. Методы*. Самара.
- Ядов, В. А. (2007). *Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности*. М.: Омега-Л.
- Янчук, В. А. (2000). *Методология, теория и метод в современной социальной психологии и персонологии: интегративно-эkleктический подход*. Минск: Бестпринт.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lee, M. (Ed.) (2014). Bringing the Best of Two Worlds Together for Social Capital Research in Education: Social Network Analysis and Symbolic Interactionism. *Educational Researcher*, 43(9), 454–464.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moscovici, S. (1972). Theory and society in social psychology. In J. Israel, H. Tajfel (Eds.). *The context of social psychology*. London: Acad. Press.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Skawińska, E., Zalewski, R. I., Brzeczek, T. (2012). Methodology of Social Capital Research and Its Empirical Testing. *Ekonomista*, 6, 793–823.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior. Psychology of intergroup relations* (7–24). Chicago.
- Tajfel, H. (1966). The Nature of Information in Social Influence. In *Unexplored Methodological Problem. XVIII International congress of psychologies* (262–263). Moscow.
- Tajfel, H. (1972). Introduction. In J. Israel, H. Tajfel (Eds.). *The context of social psychology*. Acad. Press, London.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Methodology of organizational social capital research: paradigm and underpinning the concept

**Ludmila G. POCHEBUT**

**Vera A. CHIKER**

*St. Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russian Federation*

**Natalia V. VOLKOVA**

*National Research University «Higher School of Economics» in Saint-Petersburg, Saint-Petersburg, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* The main aim of this article is to underpin methodologically the concept of “organizational social capital” as the unique semantic space that combines and unifies employees to deal with the challenges, based on the trust, cooperation standards, commitment to organizational goals and values as well as creating a reputation for internal and external environment. The methodology is a field of knowledge about research approaches and methods, studying ways to unearth the objective truth and accurate knowledge. The methodology is based on the scientific paradigm that identifies the conceptual scheme both to set and challenge actual problems. Paradigm is particular exploratory theories and concepts that can be a basis for new models, main basic definitions, and system of thought. Psychology is multiparadigm science which gives researchers a unique opportunity to study individual’ psyche and social group involvement under various points of scientific knowledge. The *methodology* of this article reflects the main paradigms for the concept of social capital in the organization. The *findings* of scientific analysis let us emphasize two scientific paradigms — social constructivism (E. Husserl’s phenomenology and symbolic interactionism developed by G. Mead) and cognitivism (the social identity theory developed by H. Tajfel and self-categorization theory introduced by J. Turner). The paradigm of social constructivism explains the social behavior of individuals based on common values and meanings that underpin modern discourse and symbolic resources of the culture. Cognitivism paradigm is that social interactions are based on cognitive constructs creating the sole semantic area. *Conclusions* are that it is possible to describe the concept of “organizational social capital” based on the above-mentioned theories. *Originality* is that there is a scientific underpinning of the studied definition.

**Keywords:** methodology research, scientific paradigm, underpinning the concept of organizational social capital.

### Funding

The work was supported by a grant 19-013-00560 from the Russian Foundation for Basic Research.



## References

- Andreyeva, G. M. (2002). V poiskakh novoy paradigmy: traditsii i starty XXI v. [In Search of a New Paradigm: Traditions and Starts of the 21st Century]. In G. M. Andreeva, A. I. Dontsov (Eds.). *Sotsial'naya psikhologiya v sovremennom mire*. M.: Aspekt-Press.
- Blumer, G. (1998). Kollektivnoye povedeniye [Collective behavior]. In D. Ya. Raygorodskiy (red.). *Psikhologiya mass. Khrestomatiya* (535–588). Samara.
- Chiker, V. A. (2010). *Metodologiya i metody sotsial'no-psikhologicheskikh issledovaniy* [Methodology and methods of socio-psychological research]. SPb.: SPbGU.
- Falikman, M. V. (2015). Kognitivnaya paradigma: yest' li v ney mesto psikhologii? [Cognitive paradigm: is there a place for psychology in it?]. *Psikhologicheskiye issledovaniya*, 8(42), 3–3.
- Gergen, K. J. (2003). *Sotsial'nyy konstruksionizm: znaniye i praktika* [Social constructionism: knowledge and practice]. Minsk: BGU.
- Gerrig, R., Zimbardo, F. (2004). *Psikhologiya i zhizn'* [Psychology and life]. M., SPb.: Piter.
- Hebert, D., Rosenstiel, von L. (2006). *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational Psychology]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Husserl, E. (1994). *Idei k chistoy fenomenologii* [Ideas for Pure Phenomenology]. M.
- Jewell, L. (2001). *Industrial'no-organizatsionnaya psikhologiya* [Industrial and organizational psychology]. SPb.: Piter.
- Kuhn, T. (2001). *Struktura nauchnykh revolyutsiy. Logika otkrytiya ili psikhologiya issledovaniya* [The structure of scientific revolutions. The logic of discovery or the psychology of research]. M.: AST.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kuzmin, Ye. S. (1963). O predmete sotsial'noy psikhologii [On the subject of social psychology]. *Voprosy psikhologii*, 1, 142–145.
- Kuzmin, Ye. S. (1987). *Aktual'nyye problemy sotsial'noy psikhologii* [Actual problems of social psychology]. L.: LGU.
- Lafta, J. K. (2013). *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. M.: Prospekt.
- Lee, M. (Ed.) (2014). Bringing the Best of Two Worlds Together for Social Capital Research in Education: Social Network Analysis and Symbolic Interactionism. *Educational Researcher*, 43(9), 454–464.
- Lipatov, S. A. (2018). Ispol'zovaniye razlichnykh strategiy «smeshannykh metodov» v diagnostike organizatsionnoy kul'tury [The use of various strategies of “mixed methods” in the diagnosis of organizational culture]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 9(3), 62–70.
- Lobanov, A. P., Kopteva, S. I., Igumnov, S. A. i dr. (2004). *Vvedeniye v psikhologiyu* [Introduction to Psychology]. Minsk: Vysshaya shkola.
- Mansurov, N. S. (1977). Metodologicheskiye problemy obshchestvenno-psikhologicheskikh issledovaniy [Methodological problems of socio-psychological research]. In V. S. Shvyrev, N. S. Mansurov, A. A. Brudnyy (red.). *Metodologiya i metody sotsial'noy psikhologii* (24–44). M.: Nauka.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society. From the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Moscovici, S. (1972). Theory and society in social psychology. In J. Israel, H. Tajfel (Eds.). *The context of social psychology*. London: Acad. Press.
- Nazarova, N. M. (2011). Konstruktivizm kak metodologicheskaya osnova nauchnykh issledovaniy i innovatsionnykh tendentsiy v spetsial'nom obrazovanii [Constructivism as a methodological basis of scientific research and innovative trends in special education]. *Spetsial'naya pedagogika i spetsial'naya psikhologiya: sovremennyye problemy teorii, istorii, metodologii. Materialy Tret'yego mezhdunarodnogo teoretiko-metodologicheskogo seminara*. M.

- Neisser, U. (1967). *Cognitive Psychology*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Panferov, V. N., Bezgodova, S. A. (2017). *Metodologicheskiye osnovy i problemy psikhologii: uchebnik i praktikum dlya bakalavriata i magistratury* [Methodological foundations and problems of psychology: a textbook and workshop for undergraduate and graduate programs]. M.: Yurayt.
- Pochebut, L. G. (2017). *Sotsial'naya psikhologiya* [Social Psychology]. SPb.: Piter.
- Pochebut, L. G., Beznosov, D. S. (2018). Sotsial'no-psikhologicheskaya teoriya sotsial'nogo kapitala organizatsii [Socio-psychological theory of social capital of an organization]. In T. A. Nestik, Yu. V. Kovaleva (otv. red.). *Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya. Sbornik nauchnykh trudov. Ser. «Trudy Instituta psikhologii RAN», Chast' 2* (269–275). M.: Izd-vo IP RAN.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018a). Sotsial'no-psikhologicheskaya model' kognitivnogo sotsial'nogo kapitala organizatsii: kontseptsiya i aspekty issledovaniya [Socio-psychological model of the organization's cognitive social capital: concept and research aspects]. *Organizational Psychology*, 8(2), 47–71.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018b). Sotsial'no-psikhologicheskaya model' kognitivnogo sotsial'nogo kapitala organizatsii: faktory formirovaniya i ob'yektivatsiya [Socio-psychological model of the organization's cognitive social capital: formation factors and objectification]. *Organizational Psychology*, 8(3), 29–59.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Zakharova, M. V. (2018). Doveriye i reputatsiya kak komponenty kognitivnogo sotsial'nogo kapitala organizatsii [Trust and reputation as components of an organization's cognitive social capital]. *Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya*, 3–4(12), 150–177.
- Rosenshtiel, von L., Molt, V., Ruttinger, B. (2014). *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.
- Roshchin, S. K. (1977). Nekotoryye metodologicheskiye problemy psikhologii organizatsii i upravleniya na Zapade [Some methodological problems of the psychology of organization and management in the West]. In V. S. Shvyrev, N. S. Mansurov, A. A. Brudnyy (red.). *Metodologiya i metody sotsial'noy psikhologii* (229–246). M.: Nauka.
- Rozin, V. M. (2018). Protivopostavleniye i pereosmysleniye yestestvenno-nauchnogo i gumanitarnogo podkhodov [Contrasting and rethinking the natural-scientific and humanitarian approaches]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 15(2), 291–306.
- Shikhirev, P. N. (1999). *Sovremennaya sotsial'naya psikhologiya* [Modern social psychology]. M.: IP RAN.
- Shorokhova, Ye. V. (1975). Sotsial'naya psikhologiya (problemy i zadachi) [Social psychology (problems and tasks)]. In Ye. V. Shorokhova (otv. red.). *Metodologicheskiye problemy sotsial'noy psikhologii*. M.: Nauka.
- Skawińska, E., Zalewski, R. I., Brzęczek, T. (2012). Methodology of social capital research and its empirical testing. *Ekonomista*, 6, 793–823.
- Sorokovoy, A. G. (1971). *Sotsial'no-psikhologicheskiye osnovy rukovodstva* [Socio-psychological foundations of leadership]. M.: Nauka.
- Tajfel, H. (1966). The Nature of Information in Social Influence. In (262–263). Moscow.
- Tajfel, H. (1972). Introduction. In J. Israel, H. Tajfel (Eds.). *The context of social psychology*. London: Acad. Press.
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations* (7–24). Chicago.
- Turner, J. C. (1991). *Social influence*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Ulanovskiy, A. M. (2009). Konstruktivizm, radikal'nyy konstruktivizm, sotsial'nyy konstruksionizm: mir kak interpretatsiya [Constructivism, radical constructivism, social constructionism: the world as an interpretation]. *Voprosy psikhologii*, 2, 35–45.

- Yadov, V. A. (1995). *Sotsiologicheskoye issledovaniye. Metodologiya. Programma. Metody* [Sociological research. Methodology. Program. Methods]. Samara.
- Yadov, V. A. (2007). *Strategiya sotsiologicheskogo issledovaniya. Opisaniye, ob'yasneniye, ponimaniye sotsial'noy real'nosti* [Sociological research strategy. Description, explanation, understanding of social reality]. M., Omega-L.
- Yanchuk, V. A. (2000). *Metodologiya, teoriya i metod v sovremennoy sotsial'noy psikhologii i persono-logii: integrativno-eklekticheskiy podkhod* [Methodology, theory and method in modern social psychology and personology: integrative-eclectic approach]. Minsk: Bestprint.
- Zankovskiy, A. N. (2012). V poiskakh novoy paradigmy organizatsionnoy psikhologii [In search of a new paradigm of organizational psychology]. *Vestnik MGOU. Seriya «Psikhologicheskiye nauki»*, 2, 120–129.
- Zhuravlev, A. L., Kornilova, T. V., Yurevich, A. V. (2012). *Paradigmy v psikhologii. Naukovedcheskiy analiz* [Paradigms in psychology. Science analysis]. M.: Institut psikhologii RAN.

Received 11.07.2019



## Переживания в деятельности и их зависимость от вида деятельности

МИТИНА Ольга Валентиновна

МОЖАРОВСКИЙ Игорь Львович

МИРСАИДОВ Миржалол Мирозод угли

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

БОНДАРЕНКО Алексей Сергеевич

*Иерусалимская служба психологии образования, Иерусалим, Израиль*

**Аннотация.** *Цель исследования:* получить сравнительные данные о структуре переживаний, типичных для различных видов деятельности (профессиональной, досуговой, учебной) у представителей нескольких разных профессий, сходных между собой по определённым параметрам, а также у представителей одной профессии с разным стажем работы или занимающимися разными направлениями одной профессиональной деятельности. В настоящей статье рассматриваются исследования, в рамках которых была использована методика Д. А. Леонтьева «Диагностика переживания в деятельности». Особенностью исследований было то, что респонденты — представители различных профессий — оценивали свои переживания не только применительно к их профессиональной деятельности, но и к другим деятельности, в том числе досуговой, общения, учебной. *Дизайн исследования.* Данное исследование проводилось на нескольких независимых выборках, общим объёмом 252 человека. Поскольку оценивание своих переживаний в разных видах деятельности респонденты давали одновременно, то мы предполагаем имплицитное сопоставление в процессе оценивания профессиональной деятельности с другими видами деятельности. Респондентами являлись программисты, актёры, спортсмены, танцоры, педагоги и фотомодели. *Результаты.* В профессиональной деятельности у программистов, спортсменов и актёров (Исследование 1) на первое место выходит «смысл», «пустота» оказывается также на последнем месте. Однако есть значимые различия в оценке «удовольствия». У программистов и актёров «удовольствие» и «усилие» оцениваются примерно одинаково и занимают промежуточную позицию. Наибольшее удовольствие от занятий танцами (Исследование 2) получают представители уличных танцев, вслед за ними идут представители балльных танцев. Танцовщики классического и народного танцев тоже получают несколько меньше удовольствия, но больше прикладывают усилий. Меньше всего удовольствия все респонденты испытывают в процессе социально-нормативной деятельности (работы или учёбы), но именно эту деятельность наделяют высоким смыслом с одной стороны, но и пустотой, — с другой. Девушки, начиная работать в модельном бизнесе, в большей степени получают удовольствие, наслаждение и радость от собственной профессиональной деятельности, нежели девушки-педагоги (Исследование 3). *Выводы.* Сопоставление результатов, полученных на выборках, представляющих разные профессии, позволяет сделать вывод о том, что один из компонентов, необходимых для погружения в оптимальные состояния, а именно такой как переживание усилия, в большей степени проявляется в профессиональной деятельности, тогда как оставшиеся два, осмысленность и удовольствие проявляются в социальной или досуговой деятельности соответственно. Различия переживаний в деятельности у представителей разных профессий в большей мере касаются профессиональной деятельности. Переживания в других деятельности, которыми

занимаются люди разных профессий (учёба, рекреационная деятельность, общение с друзьями и тому подобное), различаются меньше. Негативные изменения в эмоциональном состоянии и психологическом благополучии, возникающие при длительном стаже работы приводят к тому, что люди в большей степени ощущают пустоту в профессиональной деятельности. *Ценность результатов.* Методика впервые использовалась в регионе русскоязычного пространства, имеющем культурные особенности, в том числе и в разном виде деятельности (Узбекистан). Была показана хорошая согласованность шкал и их структура, аналогичная результатам, полученным в предыдущих исследованиях, что позволяет говорить о возможности использования этого инструмента за пределами России и о перспективе проведения кросс-культурных исследований на пространстве республик СНГ, в которых ещё многие продолжают говорить по-русски.

**Ключевые слова:** переживание в деятельности; поток, удовольствие; усилие; смысл; профессиональная деятельность; сравнительные исследования.

## Теоретическое введение

Понятие «переживание в деятельности» введено Д. А. Леонтьевым в исследованиях процессов саморегуляции. «Переживание в деятельности» понимается как субъективная репрезентация соотношения текущей деятельности с критериями усилия, удовольствия и смысла. Переживание усилия соответствует контролю за результатами своих действий, переживание удовольствия — позитивному эмоциональному балансу, переживание смысла — её включённости в более широкие контексты. Отсутствие всех трёх компонентов проявляется в переживании пустоты (Леонтьев, 2016; Осин, Леонтьев, 2017; Чиксентмихайи, 2016).

Наряду с выделением трёх компонентов переживания в деятельности можно описать все их возможности сочетания. Сочетание удовольствия со смыслом — комплексное переживание радости, смысла с усилием — комплексное переживание ответственности, удовольствия с усилием — комплексное переживание потока. Сочетание же удовольствия, усилия и смысла — переживание состояния увлечённости, являющееся оптимальным (Осин, Леонтьев, 2017; Леонтьев, Осин, Досумова, Рзаева, Бобров, 2018).

Для диагностики всех компонентов переживания была разработана методика «Диагностики переживания в деятельности» (Леонтьев, 2015). Методика включает в себя 12 пунктов, составляющих четыре шкалы: «Усилие»; «Осмысленность»; «Удовольствие»; «Пустота». Первые три из указанных шкал соответствуют выделяемым компонентам переживания в деятельности, а шкала «пустота» является их антитезой.

Примеры утверждений из шкал:

- «Усилие»: Мне приходится постараться, чтобы сделать то, что нужно на работе.
- «Осмысленность»: Я знаю, ради чего я работаю.
- «Удовольствие»: Работая, я испытываю радость.
- «Пустота»: Во время работы я не испытываю никаких чувств.

На стыке позитивной и организационной психологии существует несколько конструктов, так или иначе пересекающихся с концепцией оптимального переживания (Леонова, Кузнецова, 2007; Шауфелли и др., 2015; May et al., 2004).

Обобщая представления об оптимальном переживании, можно говорить, что, в качестве его предпосылок выступает осмысленность, осознанность того, что необходимо реализовать. Наряду с этим к предпосылкам можно отнести личные интересы субъекта, склонности,



способности, а также навыки, обязательные для данной деятельности. Все вышеназванное должно присутствовать на фоне адекватной физиологической активации.

В свою очередь, непосредственный процесс деятельности должен включать в себя усилие, которое обеспечит должную фокусировку, концентрацию внимания, контроль над происходящим посредством анализа обратной связи в соответствии с продвижением по достижению ясных, конкретных целей. Этот процесс должен сопровождаться ощущением полного единения, слияния с выполняемой деятельностью, а также ощущением удовольствия.

При наличии всех составляющих переживания, указанных выше, решение поставленных задач будет более эффективно, нежели чем при отсутствии какого-либо из них. Помимо прочего, говоря о результатах переживания субъектом этого состояния упоминается повышение способности к саморегуляции, а также рост внутренней мотивации по отношению к выполнению подобной деятельности.

С использованием методики «Диагностика переживаний в деятельности» была проведена серия эмпирических исследований переживаний респондентами-россиянами своей трудовой и учебной деятельности (Леонтьев и др., 2018). Получены доказательства надёжности, конструктивной и критериальной валидности данной методики. Конфирматорный факторный анализ подтвердил её теоретически ожидаемую структуру. Установлены связи шкал методики с показателями удовлетворённости жизнью, удовлетворённости и увлечённости работой, самоэффективности в работе, а также эффективностью деятельности (см. также Осин, Леонтьев, 2017).

Переживания удовольствия, смысла и усилия в трудовой деятельности оказались более тесно связанными с внутренней, а переживание пустоты — с внешней мотивацией. Респонденты с сочетанием высоких показателей удовольствия, усилия, смысла и низких показателей пустоты демонстрируют наиболее высокий уровень благополучия на работе, отсутствие ролевого конфликта. Негативный профиль переживания (бессмысленное и неприятное усилие, пустота) оказался наиболее характерным для сотрудников, работающих на рабочих должностях и сообщающих о низком уровне семейного дохода.

Получены также данные о связи переживаний в учебной деятельности с чертами личности и академической успеваемостью студентов. Проведено сравнение переживаний в разных видах деятельности (учебной и досуговой). Результаты свидетельствуют о том, что переживания в деятельности студентов не являются чертами, устойчиво присущими личности вне зависимости от ситуаций деятельности (Клейн и др., 2019). Показатели этих переживаний можно рассматривать в качестве психологических характеристик, свойственных данной деятельности и обнаруживаемых у людей с разными личностными особенностями.

Этот вывод позволяет предположить, что профиль переживаний субъекта по параметрам удовольствия, смысла, усилия и переживания пустоты может составить устойчивую психологическую характеристику не только учебной, но и любой деятельности, в том числе профессиональной. Можно предположить, что методика окажется эффективным инструментом выявления психологических особенностей профессиональной деятельности, позволяющим давать сравнительную психологическую характеристику разным профессиям и разным специализациям в рамках одной профессии. Это предположение легло в основу гипотез и задач нашего исследования.

*Цель исследования:* получить сравнительные данные о структуре переживаний, типичных для различных видов деятельности (профессиональной, досуговой, учебной) у представителей нескольких разных профессий, сходных между собой по определенным параметрам, а также у представителей одной профессии с разным стажем работы или занимающимися разными направлениями одной профессиональной деятельности.



*Гипотеза 1.* Структура переживаний в профессиональной деятельности отличается от структуры переживания в других видах деятельности (учёба, досуг).

*Гипотеза 2.* Специфика профессиональной деятельности накладывает определённый отпечаток на переживания человеком в досуговой деятельности. Эти переживания могут различаться у представителей разных профессий, а также у представителей одной профессии с разным стажем работы.

*Гипотеза 3.* Структура переживаний в деятельности может значимо различаться у представителей разных, в том числе сходных между собой профессий, а также у людей, представляющих разные специализации в рамках одной профессии.

*Гипотеза 4.* У представителей разных профессий различия в переживаниях в деятельности в большей мере касаются профессиональной деятельности. Переживания в других деятельности, которыми занимаются люди разных профессий (учёба, рекреационная деятельность, общение с друзьями и тому подобное), различаются меньше.

*Гипотеза 5.* Структура переживаний в деятельности может различаться у представителей одной профессии в зависимости от стажа работы. Это происходит в том случае, когда продолжительное занятие профессиональной деятельностью влечёт за собой изменения в эмоциональном состоянии и психологическом благополучии.

В работе представлены результаты решения следующих исследовательских задач:

- проанализировать переживания в профессиональной и других видах деятельности;
- проанализировать структуру переживаний в деятельности у представителей трёх профессий, сходных в отношении личностной включённости и внутренней мотивации деятельности субъектов труда, личной значимости достижения результатов;
- проанализировать структуру переживания в деятельности у респондентов, работающих в разных направлениях одной профессиональной деятельности.
- проанализировать структуру переживания деятельности у респондентов с различным стажем работы в профессии, сопряжённой с изменением психологического благополучия в зависимости от продолжительности работы (в сравнении с профессией, не связанной с изменением психологического состояния у работников со стажем).

## Результаты

В данной работе будут представлены результаты трёх исследований, проведённых на русскоязычной выборке в г. Ташкент. Респондентами являлись представители разных профессий, которые заполняли методику ДПД не вообще, а применительно к различным видам деятельности, наиболее характерным для них. В большинстве случаев это профессиональная, учебная, рекреационная деятельность. Такое расширение методики позволяет более точно выделить компоненты переживания, которые могут быть специфичными для определённых видов деятельности. Когда респондент оценивает несколько видов деятельности по фиксированному набору вопросов, то происходит имплицитное акцентирование каких-то оценок по одному виду деятельности в сравнении с другими.

### **Исследование 1. Переживания в профессиональной и досуговой деятельности программистов, актёров, спортсменов**

В таблице 1 приводится половозрастной состав выборки по представителям каждой профессии. Респонденты, в основном молодые люди не так давно вступившие в профессиональную жизнь. Можно говорить о том, что фактор возраста в этих трёх выборках уравнен.

Таблица 1. Половозрастной состав выборки Исследования 1

Сфера профессиональной деятельности	Пол			Всего	Возраст	
	мужской	женский	не указан		Средний	Стандартная ошибка
Программисты	20	6	0	26	22	.31
Спортсмены	19	10	1	30	22	.41
Актеры	13	12	1	26	23	1.08
Всего	52	28	2	82	22.5	.38

В таблице 2 представлены показатели  $\alpha$  Кронбаха, определяющие степень согласованности пунктов внутри каждой шкалы. Для всех шкал согласованность выше в ситуации работы, нежели отдыха. Согласованность шкалы «Пустота» ниже и в ситуации работы, и в ситуации отдыха. Как мы увидим далее, эта закономерность выявлена во всех трёх исследованиях, представленных в данной статье, а также согласуется с результатами других исследований (см., например: Клейн и др., 2019).

Таблица 2. Надёжность—согласованность шкал для выборки в целом и для ситуаций профессиональной и досуговой деятельности ( $\alpha$  Кронбаха)

Шкалы	Общие данные	Профессиональная деятельность	Досуговая деятельность
Удовольствие	.836	.869	.621
Смысл	.733	.764	.702
Усилие	.782	.735	.733
Пустота	.661	.681	.633

В таблице 3 представлены значения коэффициента корреляции ( $r$  Пирсона) между отдельными компонентами оптимального переживания для каждой подвыборки. В левой части таблицы приведены корреляции отдельно для ситуации профессиональной деятельности (верхний треугольник) и отдельно для ситуации отдыха (нижний треугольник). На главной диагонали стоят показатели  $\alpha$  Кронбаха для соответствующей шкалы. В правой части таблицы приведены значения корреляции между компонентами оптимального переживания при профессиональной деятельности с одной стороны (указана по столбцам) и досуговой деятельности с другой стороны (указана по строкам).

Исходя из данных, представленных в левой части таблицы, основная закономерность совпадает для представителей всех трёх групп профессий: корреляции в ситуации профессиональной деятельности выше по сравнению с корреляциями в ситуации отдыха. Наибольшие корреляции во всех трёх подвыборках между компонентами удовольствия и смысла. При этом для профессиональной деятельности эта корреляция выше. У артистов связь между двумя компонентами выражена сильнее всего, у спортсменов самая низкая.

Компонент «Усилие» положительно коррелирует с двумя другими компонентами у спортсменов в их профессиональной деятельности. Эта связь гораздо ниже в двух других группах. Как отмечалось выше, «Пустота» является своеобразной антитезой трём составляющим оптимального переживания, однако это противопоставление, выраженное в отрицательных корреляциях, выполняется в переживаниях программистов и актёров. У спортсменов пустота скорее нейтральна и её отсутствие не является обязательным условием оптимального переживания.

Корреляции между компонентами в разных видах деятельности (правая часть таблицы 3) свидетельствуют об устойчивости переживаний в большинстве случаев. Одноименные компоненты неотрицательно коррелируют между собой: чем сильнее присутствует компонент в ситуации работы, тем в большей степени человек ощущает его на отдыхе. При этом самые

высокие корреляции у спортсменов, самые низкие — у программистов. В последнем случае переживания усилия и смысла в профессиональной деятельности дают нулевую корреляцию с одноимёнными переживаниями в досуге. Наиболее устойчивым оказалось переживание пустоты. Отметим, что переживание пустоты в профессиональной деятельности в той или иной степени компенсируется переживанием удовольствия во время отдыха, а у программистов и спортсменов — ещё и смысла (везде отрицательная корреляция). Переживание удовольствия во время работы сопряжено с уменьшением переживания пустоты во время отдыха.

Таблица 3. Связь между компонентами переживания для каждой подвыборки в профессиональной и досуговой деятельности ( $r$  Пирсона)

Шкалы	Внутри одного вида деятельности				Разные виды деятельности			
	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота	Удовольствие	Смысл	Усилие	Пустота
<b>Программисты</b>								
Удовольствие	.940	.667	.182	-.835	.17	.20	-.06	-.13
Смысл	.319	.809	.311	-.625	.37	.02	.00	-.10
Усилие	-.094	-.077	.790	-.016	-.37	-.34	.04	.41
Пустота	-.394	-.482	.175	.581	-.25	.20	-.11	.16
<b>Спортсмены</b>								
Удовольствие	.703	.509	.266	-.008	.20	.35	.34	-.34
Смысл	.225	.588	.380	-.025	-.09	.22	.22	-.25
Усилие	-.031	.354	.768	-.022	.27	.15	.45	.10
Пустота	-.248	-.393	-.036	.735	-.02	.16	-.22	.75
<b>Актёры</b>								
Удовольствие	.628	.738	.066	-.542	.22	.11	.14	-.28
Смысл	.563	.698	.139	-.572	.13	.12	-.01	.08
Усилие	.020	.406	.780	-.289	.09	.04	.34	.06
Пустота	-.290	-.043	-.196	.695	-.46	-.27	.07	.45

**Примечание:** Серым цветом окрашены ячейки со значениями корреляции компонентов переживания, связанных с профессиональной деятельностью.

Оценки переживаний в профессиональной деятельности различаются у представителей разных профессий, в досуговой — практически нет (Рис. 1). Так, по удовольствию и смыслу программисты значимо «проигрывают», и актёрам, и спортсменам, оценки которых значимо не различаются. Ситуация с переживанием пустоты обратная: у программистов балл по этой шкале значимо выше. Актёры оценивают свою профессиональную деятельность как требующую гораздо больших усилий, нежели программисты и спортсмены. Это может показаться странным: неужели спортсмены меньше напрягаются, меньше прилагают сил? Вполне возможно, что дело в том, что спортом профессиональные спортсмены начинают заниматься в детском возрасте и после двадцати лет таких занятий они просто рассматривают эти трудности как норму, в то время как в актерскую профессию люди вступают, будучи уже взрослыми, и на момент опроса ещё не успели привыкнуть.

В профессиональной деятельности у представителей всех специальностей на первое место выходит «смысл», «пустота» оказывается также на последнем месте. Однако есть значимые различия в оценке «удовольствия». У программистов и актёров «удовольствие» и «усилие» оцениваются примерно одинаково и занимают промежуточную позицию. Если сравнивать между собой оценку разных компонентов, данную представителями разных профессий в различных ситуациях, то можно констатировать общую закономерность для всех

респондентов при оценке досуговой деятельности. Наибольший балл получает «удовольствие», затем «смысл», потом «усилие» и «пустота».

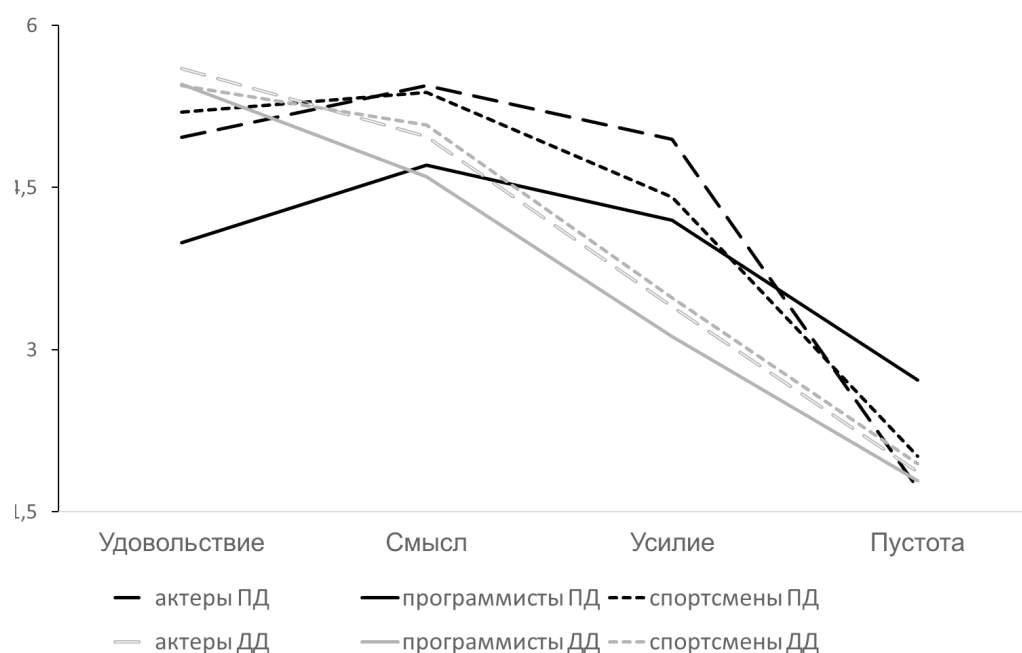


Рисунок 1. Оценка различных компонентов переживания в разных выборках в ситуациях профессиональной деятельности (ПД) и досуговой деятельности (ДД)

## Исследование 2. Переживания в профессиональной деятельности танцоров

В исследовании принимали участие танцоры различных танцевальных направлений общим количеством — 74 человека (Мирсаидов, 2016) (см. таблицу 4). Они оценивали свои переживания в следующих видах деятельности: занятие танцами, отдых и работа / учёба. Все респонденты занимались танцами не менее трёх лет, и танцевальная деятельность выполнялась ими на экспертном уровне и рассматривалась как основная на момент опроса. Другая работа или учёба выполнялись скорее в виду социальной или материальной необходимости (так принято, влияние семьи, необходимость дополнительного финансового источника).

Таблица 4. Половозрастной состав выборки Исследования 2

Параметры	Женщины	Мужчины	Всего
<b>Возраст</b>			
Среднее	20	21	20
Ст. ошибка	.49	.64	.4
<b>Танцевальный стиль</b>			
Классический	15	3	18
Бальный	10	8	18
Народный	17	3	20
Уличный	10	8	18
Всего	52	22	74

В таблице 5 представлены показатели согласованности шкал при анализе всего массива оценок в целом и для каждого вида деятельности. Так же, как и в первом случае, согласованность для досуговой деятельности наиболее низкая. Положительные корреляции между тремя компонентами переживания позволяют говорить о возможности его достижения

в этом виде деятельности в данной выборке. Для занятий танцами такие положительные корреляции мы видим среди представителей трёх направлений (танцевальных стилей), исключение составляет группа исполнителей уличных танцев (см. Табл. 6). Однако у них такую структуру имеет социально-нормативная деятельность (работа / учёба), что может свидетельствовать о том, что именно этот вид деятельности они для себя рассматривают как основной для будущей жизни, а занятия танцами несмотря на всю основательность на текущий момент не является ведущей деятельностью будущей жизни.

Таблица 5. Надёжность–согласованность шкал для выборки в целом и для ситуаций занятий танцами, работы / учёбы и отдыха ( $\alpha$  Кронбаха)

Шкалы	Общие данные	Занятие танцами	Отдых	Работа / учёба
Удовольствие	.844	.748	.758	.876
Смысл	.732	.719	.563	.827
Усилие	.846	.575	.493	.691
Пустота	.632	.731	.487	.621

Различия в структуре и силе переживаний между мужчинами и женщинами минимальны, возможно это связано с небольшими объёмами сравниваемых выборок. Что стоит отметить, что мужчины — танцоры классического танца испытывают значимо больше удовольствия, занимаясь танцами, чем их партнёрши. Однако подтверждение этого различия, а также выявление других нуждается в более масштабных исследованиях. Поэтому ниже мы будем сравнивать между собой представителей всех танцевальных направлений, не проводя их дифференциацию по полу.

Таблица 6. Связи между компонентами переживания для каждой подвыборки ( $r$  Пирсона)

Танцевальное направление	Удовольствие и Смысл	Удовольствие и Усилие	Смысл и Усилие	Удовольствие и Пустота	Смысл и Пустота	Усилие и Пустота
<b>Занятия танцами</b>						
классический	.756	.226	.357	-.535	-.448	.091
балльный	.293	.138	.328	-.300	-.434	-.248
народный	.473	.357	.236	-.234	-.087	.095
уличный	.465	-.058	-.073	-.579	-.494	.416
<b>Рекреационная деятельность</b>						
классический	.402	.007	.240	.053	-.237	.053
балльный	.221	.104	.519	-.676	-.343	.079
народный	.460	-.016	.327	-.096	-.466	.030
уличный	.532	-.222	-.017	-.386	-.159	.020
<b>Социально-нормативная деятельность</b>						
классический	.480	-.092	.321	-.569	-.225	-.081
балльный	.324	-.426	-.005	-.347	-.646	.087
народный	.462	.535	.570	-.497	.010	-.174
уличный	.623	.384	.520	-.677	-.532	-.353

**Примечание:** ТД — занятия танцами, СД — работа или учёба, ДД — рекреационная деятельность.

На рис. 2 представлены усреднённые выборочные оценки компонентов переживания в деятельности для различных видов деятельности в зависимости от практикуемого танцевального направления. Наибольшее удовольствие от занятий танцами получают представители уличных танцев, вслед за ними идут представители балльных танцев. Танцовщики



классического и народного танцев тоже получают несколько меньше удовольствия, но больше прикладывают усилий. Меньше всего удовольствия все респонденты испытывают в процессе социально-нормативной деятельности (работы или учёбы), но именно эту деятельность наделяют высоким смыслом с одной стороны, но и пустотой, — с другой. Досуговая деятельность характеризуется наименьшими усилиями, по-видимому, высокие физические нагрузки при занятиях танцами требуют отдыха и уже нет желания тратить силы ещё на что-то. Можно заметить, что наряду с общим сходством в структуре переживания досуговой деятельности у всех респондентов, у представителей уличных танцев переживание пустоты самое низкое. Профиль переживания досуга у уличных танцоров заметно отличается от «досуговых профилей» танцоров других направлений. Таким образом, используемая методика также позволяет дифференцировать переживания в профессиональной деятельности танцоров различных направлений.

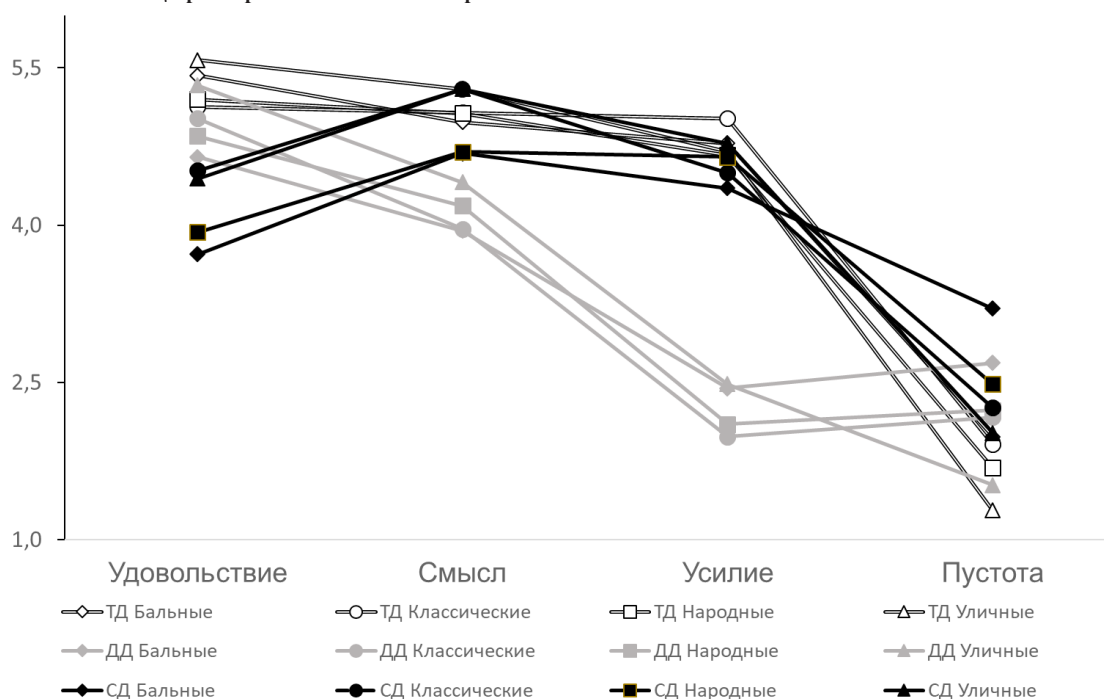


Рисунок 2. Оценка различных компонентов оптимального переживания в разных выборках в ситуациях занятия танцами (ТД), отдыха (ДД) и учёбы / работы (СД)

### Исследование 3. Переживания в деятельности фотомоделей и педагогов

Данное исследование<sup>1</sup> проводилось на выборках молодых женщин, примерно уравниваемых в возрасте и стаже работы (Табл. 7). Идея сопоставления представительниц именно этих профессий связана с тем, что, будучи уравниваемые по важным социально-демографическим характеристикам (подавляющее преимущество молодых, незамужних женщины), характеру деятельности (постоянное пребывание на виду большой группы лиц), эти две профессиональные группы существенным образом различаются по статусу их профессии в обществе. Модельный бизнес имплицитно не одобряется в Узбекистане, но относительно высоко оплачивается и выступает своеобразным «социальным лифтом». Профессия педагога в Узбекистане очень уважаема, но оплата этой деятельности невысока. Таким образом, мы можем сравнить как влияет фактор материальной ↔ социальной привлекательности на переживания в деятельности. При заполнении опросника респондентки оценивали профессиональную, общения с друзьями и рекреационную деятельности.

1 Данные были собраны В. Сегизбаевой в ходе выполнения выпускной квалификационной работы (Сегизбаева, 2016).

Таблица 7. Состав выборки исследования 3

Сфера профессиональной деятельности	Стаж работы		Всего	Возраст	
	Менее трёх лет	Более трёх лет		Средний	Стандартная ошибка
Фотомодели	23	25	48	22	.46
Педагоги	23	25	48	25	.46
Всего	46	50	96	23.2	.36

В таблице 8 представлены показатели согласованности  $\alpha$  Кронбаха при оценке каждого вида деятельности на всей выборке респондентов и отдельно на подвыборке фотомоделей и педагогов. Все шкалы на выборке в целом и подвыборках хорошо согласованы. Единственное исключение — шкала усилия в ситуации общения с друзьями для педагогов. В то же время для фотомоделей шкала согласована хорошо. Можно полагать, что для педагогов данный компонент в ситуации общения не реализуется, поэтому в общении с друзьями респонденты этой группы могут достичь не увлечённости, а радости.

Таблица 8. Надёжность — согласованность шкал в зависимости от вида деятельности для выборки в целом и для подвыборок фотомоделей и педагогов ( $\alpha$  Кронбаха)

Шкалы	Общая выборка	Педагоги	Фотомодели
<i>Профессиональная деятельность</i>			
Удовольствие	.911	.875	.927
Смысл	.825	.795	.851
Усилие	.655	.604	.719
Пустота	.809	.703	.896
<i>Общение с друзьями</i>			
Удовольствие	.876	.870	.854
Смысл	.747	.769	.719
Усилие	.762	.779	.733
Пустота	.797	.837	.642
<i>Рекреационные занятия в уединении</i>			
Удовольствие	.847	.816	.871
Смысл	.806	.784	.804
Усилие	.630	.439	.751
Пустота	.796	.801	.791

После определения показателей каждого компонента для каждого вида деятельности в обеих подвыборках мы проанализировали, с одной стороны, корреляционную структуру компонентов оптимального переживания, а с другой стороны, — выраженность каждого из этих компонентов в зависимости от стажа работы (менее и более трёх лет) и принадлежности к той или иной профессиональной группе (педагогов и фотомоделей) для каждого вида деятельности. В таблице 9 представлены значения коэффициента корреляции между компонентами.

Положительная корреляция между «удовольствием» и «смыслом» установлена всюду. Стоит отметить, что у длительно работающих педагогов этот показатель минимальный. Положительная корреляция этих компонентов с «усилием», необходимая для достижения оптимального переживания, имеет место только у молодых педагогов при оценке профессиональной деятельности. Можно также признать оптимальным переживание в профессиональной деятельности начинающих фотомоделей. Корреляция «усилия» с «удовольствием» неотрицательная, а со «смыслом» — положительная. Все три компонента у педагогов во всех видах деятельности отрицательно коррелируют с «пустотой», а в подвыборке фотомоде-

лей «пустота» отрицательно коррелирует с первыми двумя компонентами, а корреляция с «усилием» равна нулю. Во всех остальных случаях «усилие» переживается отрицательно и ближе к «пустоте».

Таблица 9. Связи между компонентами переживания для каждой подвыборки ( $r$  Пирсона)

Стаж работы	Вид деятельности	Корреляции					
		Удовольствие и Смысл	Удовольствие и Усилие	Смысл и Усилие	Удовольствие и Пустота	Смысл и Пустота	Усилие и Пустота
<b>Педагоги</b>							
Менее трёх лет	ПД	.690	.263	.427	-.646	-.489	-.192
	ОД	.841	-.387	-.408	-.526	-.414	.326
	ДД	.347	-.253	-.022	-.489	-.616	.283
Более трёх лет	ПД	.174	-.232	.011	-.338	-.586	.173
	ОД	.289	-.492	-.117	-.722	-.254	.783
	ДД	.729	-.380	-.114	-.434	-.328	.724
<b>Фотомодели</b>							
Менее трёх лет	ПД	.640	.063	.281	-.738	-.452	.016
	ОД	.307	-.196	.010	-.600	-.326	.354
	ДД	.474	-.282	.041	-.525	-.564	.240
Более трёх лет	ПД	.783	-.168	-.050	-.794	-.682	-.093
	ОД	.431	-.549	-.204	-.500	-.410	.641
	ДД	.611	-.048	.203	-.724	-.807	.076

**Примечание.** Условные обозначения: ПД — профессиональной деятельности; ОД — общения с друзьями, ДД — рекреационного уединения.

По выраженности показателей по каждой шкале в основном значимые различия были выявлены в ситуации общения с друзьями (Рис. 3). В наибольшей степени это касается педагогов. Те, кто работает более длительное время, в меньшей степени получают удовольствие и видят смысл в общении, и, наоборот, в большей степени ощущают пустоту, нежели их молодые коллеги.

Наибольшие показатели по ощущению пустоты демонстрируют педагоги: имеющие более длительный стаж в профессиональной деятельности, с одной стороны, и более молодые в ситуации уединённого свободного времяпрепровождения, — с другой. Помимо ощущения пустоты в профессиональной деятельности, общение с друзьями не вызывает скуку и пустоту, но девушкам приходится также прилагать усилия для того, чтобы донести свою мысль друзьям. С увеличением стажа профессиональной деятельности переживания в процессе её выполнения не изменяются, тогда как смысл поддержания контакта с друзьями резко снижается. Девушки, начиная работать в модельном бизнесе, в большей степени получают удовольствие, наслаждение и радость от собственной профессиональной деятельности, нежели девушки-педагоги.

С увеличением стажа работы общение с друзьями для фотомоделей становится более значимой и осмысленной частью жизни: налаживаются и поддерживаются контакты с друзьями, расширяется круг знакомых, беседа доставляет в основном удовольствие и каждый разговор при этом наполнен для них определённым смыслом. Отметим, что респондентками всех подвыборок наибольшее усилие приписывается именно профессиональной деятельности. Сравнивая представительниц разных профессий и разного стажа, можно сказать следующее. Структура переживания в деятельности у фотомоделей со стажем не изменяется. Можно также говорить о сходстве этих структур у моделей и педагогов на раннем этапе их карьеры. Наибольшие изменения происходят в учительской среде по мере накопления стажа.

Поэтому преподаватели со стажем более трёх лет отличаются, с одной стороны, от своих молодых коллег, а с другой, — от фотомоделей. Их характеризует ощущение значимо большей «пустоты» в профессиональной деятельности, потеря «смысла» в общении с друзьями.

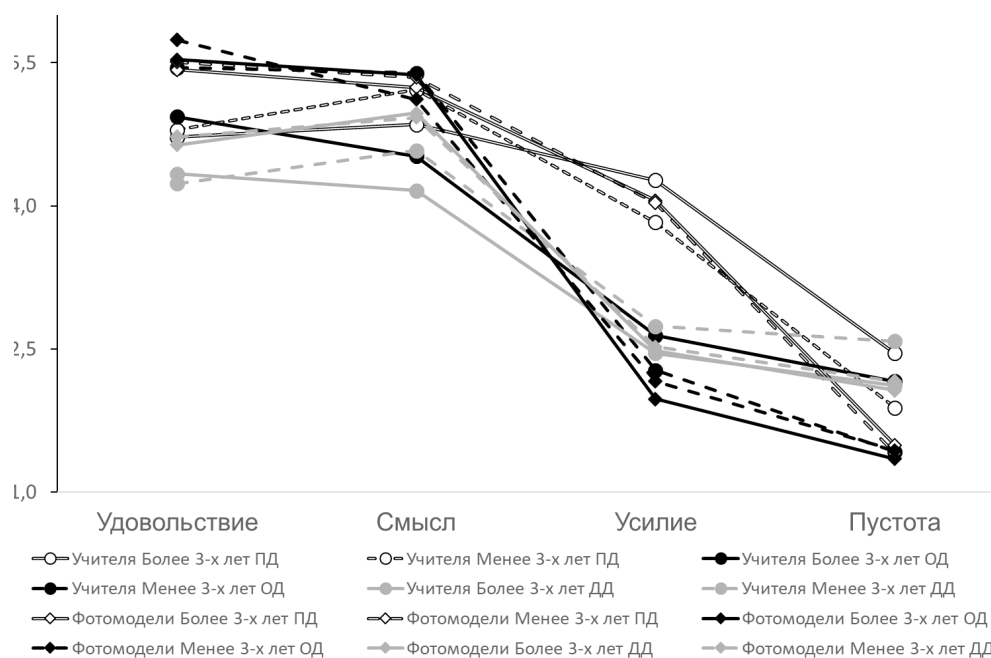


Рисунок 3. Оценка различных компонент оптимального переживания в разных выборках в ситуациях профессиональной деятельности (ПД), общения (ОД) и уединённой досуговой деятельности (ДД)

Таким образом, мы можем говорить о том, что методика ДПД показывает дифференциацию в переживаниях представителей различных профессий в процессе работы, а также в общении с друзьями. Наряду с этим она показывает различия в профессиональных и досуговых переживаниях в зависимости от стажа работы. Можно утверждать, что именно профессиональная деятельность «включает» такой компонент переживания, как «усилие», и поэтому именно в этом виде деятельности можно ожидать полноценного оптимального переживания.

## Выводы

1. Сопоставление результатов, полученных на выборках, представляющих разные профессии, позволяет сделать вывод о том, что один из компонентов, необходимых для погружения в оптимальные состояния, а именно такой, как переживание усилия, в большей степени проявляется в профессиональной деятельности, тогда как оставшиеся компоненты — осмысленность и удовольствие — проявляются в социальной или досуговой деятельности соответственно.

2. Различия переживаний в деятельности у представителей разных профессий в большей мере касаются профессиональной деятельности. Переживания в других деятельности, которыми занимаются люди разных профессий (учёба, рекреационная деятельность, общение с друзьями), различаются меньше.

3. Структура переживания в профессиональной деятельности значимо различается у представителей разных, но сходных в отношении личностной включённости и внутренней мотивации деятельности субъектов труда, личной значимости достижения результатов:

программистов, спортсменов, актеров. В переживании досуговой деятельности различия статистически незначимы.

4. Структура переживания в профессиональной деятельности у танцоров различается в зависимости от их танцевальной специализации. Кроме того, у этих респондентов выявлены различия переживаний в досуговой деятельности.

5. Структура переживаний в деятельности как профессиональной, так и досуговой, у педагогов различается в зависимости от стажа работы. Педагоги с длительным стажем работы в большей степени ощущают пустоту в профессиональной деятельности и потерю смысла в общении с друзьями. Это можно связать с известными фактами изменения в эмоциональном состоянии и психологическом благополучии у учителей в зависимости от стажа.

6. Полученные результаты использования методики на разных выборках применительно к различным видам деятельности характеризует её как универсальное и надёжное измерительное средство.

## Заключение

В заключение отметим, что во всех наших исследованиях методика использовалась не в России, а в другом регионе русскоязычного пространства со своими культурными особенностями. То, что показатели согласованности шкал, полученные на русскоговорящих респондентах в Узбекистане, ничем не хуже показателей согласованности, полученных на российских выборках свидетельствует о возможности использования этого инструмента за пределами России и о перспективе проведения кросс-культурных исследований на пространстве республик СНГ, в которых ещё многие продолжают говорить по-русски. Этот факт, в частности, может заинтересовать большие транснациональные компании, имеющие свои филиалы, представительства и работников в Средней Азии, странах Закавказья, Восточной Европы на территории бывшего СССР.

## Финансовая поддержка

Работа выполнена при поддержке гранта Российского научного фонда №16-18-10439 «Системно-динамический анализ регуляции деятельности».

## Литература

- Клейн, К. Г., Леонтьев, Д. А., Костенко, В. Ю., Осин, Е. Н., Тараненко, О. А., Кошелева, Н. В. (2019). Переживания в разных видах деятельности: временная динамика и содержательная валидность. *Психологическая наука и образование*, 24(5), 47–57.
- Леонова, А. Б., Кузнецова, А. С. (2007). *Психологические технологии управления состоянием человека*. М.: Смысл.
- Леонтьев, Д. А. (2015). Переживания, сопровождающие деятельность, и их диагностика. В сб.: Н. А. Батурин (отв. ред.) и др. *Современная психодиагностика России. Преодоление кризиса: сборник материалов III Всероссийской конференции: в 2 т., Т. 1*. (175–179). Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ.
- Леонтьев, Д. А. (2016). Саморегуляция, ресурсы и личностный потенциал. *Сибирский психологический журнал*, 4(62), 18–37.
- Леонтьев, Д. А., Осин, Е. Н., Досумова, С. Ш., Рзаева, Ф. Р., Бобров, В. В. (2018). Переживания в учебной деятельности и их связь с психологическим благополучием. *Психологическая наука и образование*, 23(6), 55–66.



- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А., (2017). Диагностика переживаний в профессиональной деятельности: валидизация методики. *Организационная психология*, 7(2), 30–51.
- Мирсаидов, М. М. (2016). *Взаимосвязь хореографического стиля танцовщика с его личностными особенностями*: ВКР... бакалавр, Ташкент.
- Сегизбаева, В. В (2016). *Особенности связи личностного потенциала и успешности в профессии (на материале фотомоделей и учителей)*: ВКР... бакалавр, Ташкент.
- Чиксентмихайи, М. (2014). *Поток: Психология оптимального переживания*. М.: Смысл; Альпина нон-фикшн.
- Шауфели, В., Дийкстра, П., Иванова, Т. (2015). *Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие*. М.: Когито-Центр.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.

Поступила 14.10.2019



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Activity-related experiences and their dependence on the type of activity

**Olga MITINA**

**Igor MOZHAROVSKY**

**Mirjalol MIRSAIDOV**

*Lomonosov Moscow State U, Moscow, Russia*

**Alexey BONDARENKO**

*Jerusalem Service Psychology of Education, Jerusalem, Israel*

**Abstract.** *Purpose.* Obtaining comparative data on the structure of experiences typical of various types of activity (professional, leisure, educational) from representatives of several different professions that are similar to each other in certain parameters, as well as representatives of the same profession with different work experience or engaged in different areas of the same professional activity. This article discusses studies in which the D. A. Leontiev's method "Activity-Related Experiences Assessment" (AREA) was used. The peculiarity of this study was that respondents representing various professions evaluated their experiences not only in relation to their professional activities, but also to other activities, including leisure, communication, and training. *Study design.* This study was conducted on several independent samples, with a total number of 252 subjects. Since the respondents gave an assessment of their experiences in different types of activities at the same time, we assume an implicit comparison during the process of evaluating professional activities with other types of activities. The respondents were programmers, actors, athletes, dancers, educators, and photo models. *Results.* In professional activities, programmers, athletes, and actors (Research 1) come first with "meaning", and "emptiness" is also in last place. However, there are significant differences in the rating of "pleasure". For programmers and actors, "pleasure" and "effort" are estimated approximately the same and occupy an intermediate position. The greatest pleasure from dancing (Study 2) is the representative of street dances, followed by representatives of ballroom dancing. Dancers of classical and folk dances also get a little less pleasure but put more effort. All respondents experience the least pleasure in the process of socio-normative activity (work or study), but it is this activity that gives high meaning on the one hand, but also emptiness, on the other. Starting to work in the modeling business, girls more enjoy, enjoy, and enjoy their own professional activities than female teachers (Study 3). *Findings.* A comparison of the results obtained in the samples representing different professions allows us to conclude that one of the components necessary for immersion in flow states, namely, such as experiencing effort, is more manifested in professional activity, while the remaining two, meaningfulness and pleasure manifest themselves in social or leisure activities, respectively. Differences in experience among representatives of different professions relate more to professional activities. Experiences in other activities that people of different professions (study, recreational activities, communication with friends, etc.) are less different. Negative changes in the emotional state and psychological well-being arising from a long work experience lead to the fact that people are more likely to feel an emptiness in their professional activities. *The value of results.* The method was first used not in Russia, but in the Russian-speaking region (Uzbekistan), which has cultural specifics in various types of activities. Good consistency of

the scales was shown and their structure was similar to the results obtained in previous studies conducted in Russia, which suggests the possibility of using this tool outside of Russia and the prospect of conducting cross-cultural research in the territory of the CIS republics, in which many more people continue to speak Russian.

**Keywords:** experience in activity, flow, pleasure, effort, meaning, professional activity, comparative studies.

## References

- Chiksentmikhay, M. (2014). *Potok: Psikhologiya optimal'nogo perezhivaniya* [Flow: The Psychology of Optimal Experience]. M.: Smysl; Al'pina non-fikshn.
- Klein, K. G., Leontiev, D. A., Kostenko, V. Yu., Osin, E. N., Taranenko, O. A., Kosheleva, N. V. (2019). *Perezhivaniya v raznykh vidakh deyatel'nosti: vremennaya dinamika i sodержatel'naya validnost'* [Experiences in Different Activities: Temporal Dynamics and Construct Validity]. *Psychological science and Education*, 24(5), 47–57.
- Leonova, A. B., Kuznetsova A. S. (2007). *Psikhologicheskiye tekhnologii upravleniya sostoyaniyem cheloveka* [Psychological technologies of human state management]. M.: Smysl.
- Leontiev, D. A. (2015). *Perezhivaniya, soprovozhdayushchiye deyatel'nost', i ikh diagnostika*. In: N. A. Baturin (Ed.). *Sovremennaya psihodiagnostika Rossii: Preodolenie krizisa. Sbornik materialov III Vserossiiskoi konferencii po psikhologicheskoi diagnostike 9–11 sentyabrya 2015 g.* (175–179). [Contemporary psychological assessment in Russia: Overcoming the crisis. Proceedings of the 3rd Russian confefence on psychological assessment, September 9–11, 2015] Vol. 1. Chelyabinsk: Izdat. centr YuUrGU.
- Leontiev, D. A., Osin, E. N. (2017). *Diagnostika perezhivaniy v professional'noy deyatel'nosti: validizatsiya metodiki* [Diagnostics of experiences in professional activities: validation of the methodology]. *Organizational psychology*, 7(2), 30–51.
- Leontiev, D. A. (2016). *Samoregulyatsiya, resursy i lichnostnyi potencial* [Self-regulation, resources, and personality potential]. *Siberian Psychological Journal*, 4(62), 18–37.
- Leontiev, D. A., Osin, E. N., Dosumova, S. S., Rzayeva, F. R., Bobrov, V. V. (2018). *Perezhivaniya v uchebnoy deyatel'nosti i ikh svyaz' s psikhologicheskim blagopoluchiyem* [Experiences in educational activities and their connection with psychological well-being]. *Psychological science and Education*, 23(6), 55–66.
- May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mirsaidov, M. M. (2016). *Vzaimosvyaz' khoreograficheskogo stilya tantsovshchika s yego lichnostnymi osobennostyami* [The relationship of the dancer's choreographic style and personality traits]: Final qualification work:... bachelor degree, Tashkent (unpublished manuscript).
- Segizbayeva, V. V. (2016). *Osobennosti svyazi lichnostnogo potentsiala i uspekhov v professii (na materiale fotomodeley i uchiteley)* [Peculiarities of the relations of personal potential and success in the profession (based on material from models and teachers): Final qualification work:... bachelor degree, Tashkent (unpublished manuscript).
- Shaufeli, V., Diykstra, P., Ivanova, T. (2015). *Uvlechenost' rabotoy: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot neye udovol'stviye* [Work engagement: How to learn to love your work and enjoy it]. M.: Kogito-Tsentr.

Received 14.10.2019



## Development of an objective methodology for measurement of emotional intelligence. Emotional intelligence and socio-demographics of employees in Russian organizations

**Elena SERGIENKO**

*Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia*

**Elena KHLEVNAYA**

*Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia*

**Ekaterina OSIPENKO**

*EMOTIONAL Intelligence Lab, Moscow, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* Development of a Russian-language online method «Emotional Intelligence Test, EIT» and determining the respondents' emotional intelligence. Determination of important socio-demographic variables in emotional intelligence. *Study design.* Hypothesis: the EIT methodology is valid and reliable, can be used to objectively measure emotional intelligence of employees of Russian organizations within the framework of emotional intelligence as an ability. Study sample: 1043 people aged 20-72. Respondents: Russian-speaking professionals working in Russian organizations. *Results.* Women compared to men have significantly higher results in the strategic domain of Emotional Intelligence, some sections of understanding emotions, tasks for managing emotions. Men show significantly higher scores in understanding emotions, assessed using dynamic tasks. Comparisons of age groups showed significant differences between younger and older respondents. *Findings.* EIT is an objective and valid method of measuring emotional intelligence. EIT can be used to measure emotional intelligence of employees of Russian corporations, which will allow better analysis of the activities of employees and indicate future opportunities for the development of competencies. Women have higher scores in most sections of the strategic domain of emotional intelligence, which is consistent with previous studies. However, men have higher scores in the “dynamics” section, which may indicate a higher ability of men to perceive and understand emotions in dynamic situations. These data have no analog in previous studies, which indicates the need for further research. Variables were identified that would be particularly important in future studies of the relationship between emotional intelligence and professional performance. *Value of results.* The methodology of EIT can be used to establish the role of Emotional Intelligence in the effectiveness and psychological well-being of a person and become a reliable tool for assessing a person's ability for social interaction and self-efficacy. Research in this area is important to understand the role and place of emotional intelligence as a human resource of self-efficacy and to create a reliable technology that contributes to organizational development.

**Key words:** emotional intelligence; Emotional Intelligence Test; EIT; TEI; MSCEIT; ability model; organizational psychology.

## Introduction

### **The relevance of research on emotional intelligence in the organizational aspect**

The current scientific interest in the subject of emotional intelligence can be explained by the increasing level of uncertainty in the world with its destabilizing effect in the context of global changes in the economic sphere. The scientific construct of emotional intelligence was first described and conceptualized by J. Mayer and P. Salovey. In 1990, they jointly published a paper titled «Emotional Intelligence», in which they have defined emotional intelligence (EI) as a cognitive ability to process information contained in emotions (Salovey, Mayer, 1990). Over the following years, with the acquisition and analysis of new data, J. Mayer and P. Salovey improved and refined their model of emotional intelligence, and in 1997 they jointly published the updated concept of EI (Mayer, Salovey, 1997). In this updated version, EI was defined as a set of four discrete abilities or branches: 1) the ability to identify or perceive one's emotions and emotions of others and express them; 2) the ability to use emotions in problem-solving and to facilitate thinking; 3) the ability to understand and analyze emotions; 4) the ability to manage one's own emotions and the emotions of others. In recent decades, emotional intelligence has also been described by other researchers as a personality trait (Schutte, Malouff, 1999; Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden, Dornheim, 1998).

Emotional intelligence has justifiably gained popularity in recent decades, and since 1990, this concept has attracted many practitioners and researchers. The reasons for such popularity are the desire to more fully explain and evaluate the adaptive emotional capabilities of a person, allowing her to interact with other people in an effective way, as well as the predictive ability of EI in various types of social activities (Mayer, Salovey, Caruso, 2002; Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin, Salovey, 2004).

In the international research practice of organizations, it was found that the higher the level of EI, the higher the person's productivity in the workplace (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, Story, 2011). Employees with a high level of EI have higher results in terms of job satisfaction, loyalty to the organization and lower results in terms of «labor turnover» (Miao, Humphrey, Qian, 2016). The higher the EI level of a person in college, the higher their salary level 10–12 years after starting their career (Rode, Arthaud-Day, Ramaswami, Howes, 2017). EI is also associated with effective macro-level decision-making (Azouzi, Jarboui, 2014) and team efficiency in high-cost management activities (Farh, Seo, Tesluk, 2012). EI is positively associated with well-being, ability to cope with difficulties, and competence of workers. It is negatively associated with perceived stress, which indicates that people with high EI levels use more effective coping strategies for dealing with stress, which in turn increases their subjective well-being (Por, Barriball, Fitzpatrick, Roberts, 2011). Researchers also find empirical evidence of a positive relationship between EI and components of psychological well-being — self-esteem, life satisfaction, and self-acceptance (Carmeli, Yitzhak-Halevy, Weisberg, 2009).

Emotional intelligence is also interconnected with the communicative adaptation of employees. M. Hendon, L. Powell and H. Wimmer conducted a study of the correlation between the level of emotional intelligence and communication adaptation among information technology (IT) specialists (Hendon, Powell, Wimmer, 2017). Using a sample of information technology specialists from the United States who have been working in the field of information technology for two or more years ( $N = 111$ , 55 women). The authors determined that there is a significant positive relationship between emotional intelligence and communication adaptation of IT professionals ( $r = 0.658$ ,  $n = 111$ ,  $p < 0.0005$ ).

P. Dhani and T. Sharma also conducted a study on the impact of the level of emotional intelligence on the performance of IT staff (Dhani, Sharma, 2017). In particular, they focused their attention on gender differences in these relationships. The research sample consisted of 157 mid-level IT



managers from Delhi, India. In the sample, there were 82 (52.2%) males and 75 (47.8%) females. According to the results of statistical data analysis, a significant difference in the level of emotional intelligence in men and women was found ( $t = -5.988, p < 0.001$ ). Female employees were also more productive and efficient in their work than their male counterparts. The results of this study indicate significant gender differences, showing that female employees have a higher level of EI than their male counterparts and that women are more effective than men in their professional activities in the field of IT.

The level of EI as an ability across the four branches (perceiving, facilitating, understanding, managing) is also differently associated with various indicators related to the effectiveness and psychological well-being of a person. The higher level of EI in the “perceiving” branch, the higher the level of social relations (Elfenbein, Foo, White, Tan, Aik, 2007), mental health and productivity at work (Hall, Andrzejewski, Yopchick, 2009). For recruiters, a higher level in the “perceiving” and “understanding” branches is associated with the achievement of greater joint benefits during negotiations (Schlegel, Mehu, van Peer, Scherer, 2018), and the higher the levels of the “management” branch, the higher the levels of cognitive control (Gutiérrez-Cobo, Cabello, Fernández-Berrocal, 2017). Inadequate cognitive control, in turn, is associated with impulsivity and forms of addictive behavior (Volkow, Wang, Tomasi, Baler, 2013). Moreover, it was demonstrated that EI acts as a moderator in stressful situations (Extremera, Rey, 2015; Limonero, Fernández-Castro, Soler-Oritja, Álvarez-Moleiro, 2015; Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, Gross, 2015; Slaski, Cartwright, 2003) and is positively associated with physical (Martins, Ramalho, Morin, 2010), mental and psychosomatic health (Schutte, Malouff, Thorsteinsson, Bhullar, Rooke, 2007).

Emotional intelligence is also positively associated with leadership, indicators of the effectiveness of leadership behavior, and overall leadership effectiveness (Walter, Cole, Humphrey, 2011). Moreover, leaders have higher emotional intelligence than subordinates (Siegling, Nielsen, Petrides, 2014; Siegling, Sfeir, Smyth, 2014). Emotional intelligence predicts loyal company behavior and counterproductive working behavior even after taking into account other variables that are associated with emotional intelligence (Miao, Humphrey, Qian, 2016; O’Boyle et al., 2011). A higher level of EI is also associated with higher efficiency of managers, and research shows that EI explains those increases in efficiency, that are not explained either by personal factors or by the individual’s level of IQ (Rosete, Ciarrochi, 2005). For example, E. Altındağ and Y. Köseadağ conducted a study of the relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture, and employee productivity (Altındağ, Köseadağ, 2015). The survey sample consisted of 305 respondents. According to the results of the statistical analysis of the data obtained, it was concluded that the emotional intelligence of managers had a significant impact on employee productivity. It was revealed that managers with high emotional intelligence had a direct and positive impact on company employees. Results of factor, correlation, and regression analyses also showed that innovative corporate culture is significantly interconnected with the productivity of employees.

In Russian psychology, emotional intelligence is researched in scientific and methodological aspects (Andreeva, 2011; Lyusin, 2004; Sergienko, Vetrova, 2009) and the applied aspect in works devoted to the study of emotional intelligence in organizations. Russian researchers established the relationship of EI with the efficiency of activity (Khlevnaya, 2012), with leadership (Belokon, 2008), in management activities (Petrovskaya, 2007), with burnout syndrome among doctors (Vasilyeva, 2016).

Studies on the relationship between EI and business performance look at the professional activities of managers, teachers, doctors, military personnel, athletes, etc. For example, research by T. A. Pankova led to the following conclusions: managers with a high level of EI are more satisfied with their activities and less prone to emotional burnout, they are capable of more efficient work, which is manifested in higher job satisfaction (Pankova, 2010). Physiotherapists and psychiatrists

show an inversely proportional relationship between higher level of EI and the severity of emotional exhaustion, depersonalization, reduction of personal achievements (Vasilieva, 2016). A positive relationship was also found between the level of EI and individual effectiveness in management, which is expressed in the degree of achievement of key performance indicators (KPI) (Khlevnaya, 2012).

However, the vast majority of Russian research on EI is carried out in the framework of mixed models or trait models. Mixed models and trait models conceptualize EI as personal characteristics, motivational traits, and other non-cognitive mental components. This view of EI implies that measurement of the level of emotional intelligence should be carried out using self-report measures, such as traditional personality questionnaires. According to this point of view of EI as a mixture of a number of parameters, this construct is more similar to stable character traits (Petrides, Pita, Kokkinaki, 2007) and, thus, is more resistant to change. Also, mixed models and trait models suggest that a higher number of components, such as social skills or motivation, are taken into account in the learning process, and it will probably be harder to learn them since they are mediated by already established and crystallized personality traits to a greater extent. The limitations of these models are “demarcation of versions of emotional intelligence from similar concepts and their theoretical justification” (Sergienko, Vetrova, 2009, p. 25).

In general, it can be concluded that the results of both foreign and Russian research indicate a positive relationship between the level of EI of people and the indicators of their professional activities. A higher level of EI correlates with higher rates of satisfaction at work, productivity, sociability, efficiency, etc. Consequently, emotional intelligence may be one of the key aspects of developing organizationally important skills among corporate employees (Brackett, Salovey, 2006). However, for a more accurate determination of the development opportunities for employees and the organization as a whole, a methodology is needed to objectively determine the level of emotional intelligence of employees, taking into account the organizational context of Russian corporations. Such a methodology will allow not only to analyze the relationship of the emotional intelligence of employees with organizational effectiveness, but also indicate future opportunities for the development of their competencies.

### **Methods for Measuring Emotional Intelligence**

An important place in modern scientific literature is taken by the discussion of methods for measuring the level of emotional intelligence. As discussed above, several EI models are distinguished in science: ability model, trait model, and mixed model. These models are classified according to the measurement methods used in these approaches.

According to the point of view of EI as a mixture of different traits that is used in trait models and mixed models, EI is more similar to stable traits (Petrides, Pita, Kokkinaki, 2007) and, thus, more resistant to change. Mixed models and trait models use the tools of self-assessment and self-report, which are based on the subjective feelings of people. In the following paragraph, we will consider the measurements of the level of emotional intelligence which are based on self-report questionnaires and currently available to the researchers and practicing psychologists.

One of the most commonly employed methodologies is the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQi; Bar-On, 1997), which is widely used to measure emotional intelligence in terms of mixed EI models. In Russian practice, a number of self-reporting methods were also created for measuring EI as a character trait. For example, the method “EmIn,” proposed by D. V. Lusin, is also based on self-report, which corresponds to the author’s ideas about the EI construct as a combination of cognitive abilities and personal characteristics. The EmIn questionnaire consists of 46 statements, regarding which the respondent expresses her degree of agreement or disagreement with the use of a four-

point scale. These statements are distributed across five subscales: understanding other people's emotions; management of other people's emotions; understanding of one's own emotions; managing one's own emotions; expression control. These five subscales are combined into four scales of a higher order: interpersonal EI, intrapersonal EI, understanding of emotions; managing emotions (Lusin, 2004).

However, self-reporting techniques are not a suitable method for assessing cognitive-affective abilities, since they are based on subjective assessments and are subject to greater social desirability (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner, Salovey, 2006). Therefore, they cannot be used to evaluate emotional intelligence as an ability. This requires methods based on tasks with correct and incorrect answers.

The Mayer—Salovey—Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, V2.0; Mayer, Salovey, Caruso, Sitarenios, 2003) is a standardized test with correct and incorrect answers for measuring the level of emotional intelligence. MSCEIT is based on the model of EI as an ability and uses task-based, rather than questionnaire, methods. The MSCEIT methodology includes two subtests for each of the four branches of emotional intelligence.

The MSCEIT V2.0 is an objective method for determining the level of EI, which has a higher degree of reliability in interpretation and analysis of the results in contrast to self-reporting methods. The structure of MSCEIT V2.0 allows one to determine the overall indicator of the level of EI, which consists of two domains: experiential EI and strategic EI. Experiential EI consists of the ability to perceive emotions and the ability to use emotions in problem-solving. Strategic EI consists of the ability to understand and analyze emotions and the ability to consciously manage emotions. The structure of MSCEIT V2.0 and the types of tasks aimed at determining the level of development of EI in each of the branches are described in Figure 1.

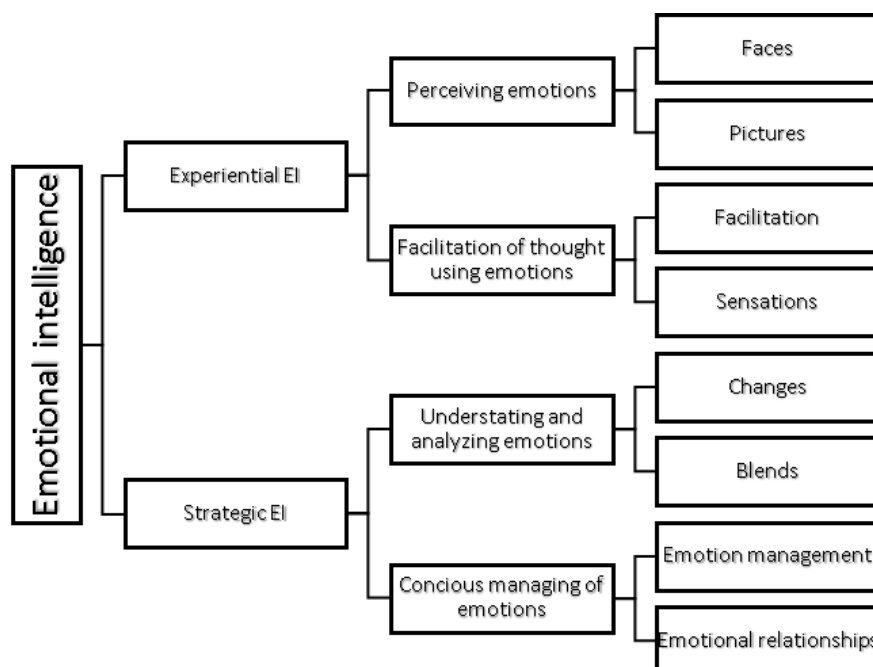


Figure 1. Structure of MSCEIT V2.0 (Mayer et al., 2003)

In 2010, researchers from Russia conducted the adaptation of MSCEIT V2.0 on a Russian-language sample. Adaptation of the methodology was carried out by E. A. Sergienko, I. I. Vetrova, A. A. Volochkov, and A. Yu. Popov (Sergienko, Vetrova, Volochkov, Popov, 2010; Sergienko, Vetrova, 2009). The retest reliability of the total MSCEIT scores was quite high ( $r = 0.86$ ; measured with an interval of three weeks).

However, during the adaptation and standardization of the MSCEIT V2.0 methodology for the Russian sample, some problems were identified. Some test assignments showed a weak level of validity, and, thus, need further refinement and adaptation in the Russian-language sample. In particular, during the translation and reverse translation of MSCEIT V2.0 questions, linguistically appropriate emotion names were used, rather than names that were logical to the context. Also, the names of feelings were used instead of the names of emotions in some cases. Respondents, among other things, indicated that part of the test questions was hard to understand, and the stimulus material — faces and images — was not close to Russian-speaking culture.

Thus, in the process of standardization and adaptation of MSCEIT V2.0, it became apparent that there was a need to create a Russian-language methodology for measuring the level of emotional intelligence, taking into account the peculiarities of the Russian-speaking sample. As a result, the decision was made to develop the online Emotional Intelligence Test (EIT) method (Sergienko, Khlevnaya, Vetrova, Kiseleva, 2017).

### Development of a Russian-language Online Method for Measuring Emotional Intelligence

The concept of EI as an ability developed by J. Mayer, P. Salovey, and D. Caruso, on which the MSCEIT V2.0 methodology is based (Mayer, Salovey, 1997; Mayer et al., 2003), as well as the psycho-evolutionary theory of emotions of R. Plutchik (Plutchik, 1990), were used as the theoretical basis for the EIT methodology. R. Plutchik's theory defines emotions as evolutionary adaptation- and genetically-based mechanisms of communication and survival. According to R. Plutchik, emotions can be compared to each other in three main parameters — intensity, similarity, and polarity. Therefore, a three-dimensional structural model can be used to represent the relationship between emotions: intensity-similarity-polarity. Such a model assumes the existence of primary and mixed emotions. The combination of the two theories allows the creation of a consistent theoretical substantiation of the new EIT methodology — the emotional intelligence test.

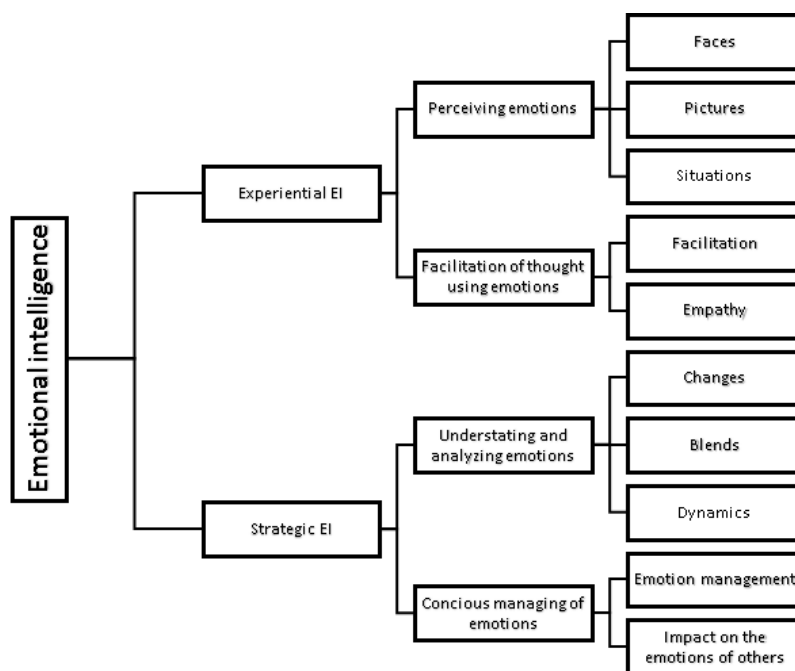


Figure 2. The structure of the Emotional Intelligence Test (Sergienko et al., 2017)

Ordinary people, not actors, close and understandable to Russian-speaking culture, showing one of the basic emotions according to the theory of R. Plutchik (Plutchik, 1990), were used to create

the stimulus material of the Emotional Intelligence Test. In sections that use pictures and narrative tasks to determine the level of EI, abstract pictures were used, and situations that were better suited to Russian-speaking culture were described, respectively.

In addition to the eight main sections that make up MSCEIT V2.0 (Figure 1), the purpose of which is to measure abilities across the four branches of EI separately, the ninth section was included in the Emotional Intelligence Test methodology, aimed at measuring EI abilities across two branches at the same time: identification of emotions and understanding of emotions. This section allows the assessment of the level of connectedness and the degree of mutual influence of individual branches of EI. The structure of the Emotional Intelligence Test and the types of tasks aimed at determining the level of EI development in each of the branches are shown in Figure 2.

Since previous studies that used the English-language and Russian-language versions of MSCEIT indicated no significant differences when administering the test using written and electronic versions (Sergienko, Vetrova, 2017), the EIT methodology was created for use in electronic form. The objectives of our study are to test the hypothesis that the EIT methodology is valid and reliable and can be used to objectively measure the level of emotional intelligence of employees of Russian organizations within the framework of the EI as an ability model, as well as to determine the socio-demographic variables that will be especially important to pay attention to in future studies of the relationship of EI and professional activities.

## Study Design

In our research, we consider emotional intelligence in terms of the ability model and hypothesize that the level of emotional intelligence can be objectively measured using the Russian-language online EIT methodology. Checking the EIT methodology for validity and reliability, as well as establishing correlation between the indicators of the EIT methodology and the Russian-language version of the MSCEIT V2.0 methodology, will determine if it is possible to objectively measure the level of emotional intelligence of employees of Russian organizations. A statistical analysis of the correlations between the level of emotional intelligence and socio-demographic data will allow us to determine the variables that will be especially important to pay attention to in future studies of the relationship between emotional intelligence and professional activity.

### Research sample

The sample of the study consisted of 1043 people working in Russian organizations, aged 20-72 years (520 women, 487 men, average age 35.9 years). Respondents were Russian-speaking professionals working in multi-branch Russian corporations in various positions from the level of linear management to the level of top management.

### Reliability assessment and validation of the psycho-diagnostic methodology

In assessing the reliability and validation of the psychodiagnostic methodology of the Emotional Intelligence Test, we used data obtained from the testing results of 1043 people.

### Analysis of the correlations between the level of emotional intelligence and socio-demographic data

To determine the level of emotional intelligence of the respondents, the Emotional Intelligence Test was used. The methodology of EIT allows the determination of the general level of development of EI, as well as the level of development of four components of emotional intelligence: perception of emotions, facilitation of thought with the use of emotions, analysis and understanding of emotions, and management of emotions (Sergienko et al., 2017).



EIT data from 1043 people were used in the statistical analysis of correlations between the level of EI and the socio-demographic data of the respondents. Summary data by gender and age of respondents are presented in Table 1.

### Study procedure

The Emotional Intelligence Test was presented to respondents in electronic format since the test is an online method for determining the level of emotional intelligence. Analysis of the results was carried out using the methods of mathematical statistics: correlation analysis, regression analysis, factor analysis, cluster analysis.

Table 1. The distribution of the sample by age and gender ( $N = 1043$ )

Age, years	Men, $N$	Men as % of the overall sample	Women, $N$	Women as % of the overall sample
20—29	91	9	166	16.5
30—39	228	22.7	191	19.0
40—49	142	14.1	128	12.7
50 and over	26	2.6	35	3.5
Overall	486	48.4	519	51.6

## Results

### The results of testing the EIT method for validity and reliability

The results of evaluating the reliability and validity of the Emotional Intelligence Test methodology showed that EIT has a high degree of reliability (Cronbach's  $\alpha$  of the general level of  $EI = 0.93$ ), structural and factor validity ( $\chi^2 = 39.87$ ,  $RMSEA = 0.027$  (0.001; 0.044),  $CFI = 0.99$ ), the theoretical validity of the method is confirmed by sufficiently high correlations between the indicators of the EIT method and the MSCEIT V2.0 method (at the level of generalized indicators  $r_s = 0.51$ ).

Table 2. Means of levels of emotional intelligence in groups of men and women ( $N = 1043$ ).

Scale	Women	Men	Differences in Student's $t$ -test
Overall EI	.363	.360	$t(1004) = 1.647, p = .100$
Experiential domain	.356	.353	$t(1004) = 1.222, p = .222$
Perception	.321	.318	$t(1004) = 1.435, p = .152$
Faces	.355	.349	$t(1004) = 1.682, p = .093$
Pictures	.305	.308	$t(1004) = -.831, p = .406$
Situations	.313	.310	$t(1004) = 1.823, p = .069$
Facilitation	.419	.417	$t(1004) = .698, p = .485$
Facilitation	.446	.446	$t(1004) = -.085, p = .932$
Empathy	.379	.372	$t(1004) = 1.653, p = .099$
Strategic domain	<b>.386</b>	<b>.381</b>	<b><math>t(1004) = 2.052, p = .04</math></b>
Understanding	.398	.399	$t(1004) = -.252, p = .801$
Changes	<b>.439</b>	<b>.419</b>	<b><math>t(1004) = 3.788, p &lt; .001</math></b>
Blends	<b>.392</b>	<b>.379</b>	<b><math>t(1004) = 3.456, p = .001</math></b>
Dynamics	.345	<b>.390</b>	<b><math>t(1004) = -8.290, p &lt; .001</math></b>
Managing	<b>.373</b>	<b>.361</b>	<b><math>t(1004) = 3.951, p &lt; .001</math></b>
Emotion management	<b>.353</b>	<b>.343</b>	<b><math>t(1004) = 3.197, p = .001</math></b>
Impact on the emotions of others	<b>.400</b>	<b>.385</b>	<b><math>t(1004) = 3.374, p = .001</math></b>

**Note:** highlighted bold are significant differences (according to the results of the analysis at the level of  $p < 0.05$ ).

### Results of Gender and Age Differences in the Level of Emotional Intelligence

A comparison was made of the indicators of general emotional intelligence, as well as individual domains, branches, and sections in groups of men and women. Significance of differences was assessed using Student's t-test for independent samples. The results are presented in Table 2.

As can be seen from Table 2, women have significantly higher results compared to men in the strategic domain, as well as in some sections of understanding of emotions (changes and blends) and in the sections of managing emotions (emotion management and impact on the emotions of others). On the other hand, men demonstrate significantly higher results in understanding emotions, assessed by the dynamic tasks.

The results of the comparison of the levels of emotional intelligence in respondents of different ages are shown in Table 3.

Table 3. Age differences in emotional intelligence ( $N = 1043$ ).

Scale	Age groups ( $N=1043$ )			
	20—29	30—39	40—49	Over 50
Overall EI	.358 (.036)	.362 (.034)	.365 (.027)	.361 (.028)
Experiential domain	.352 (.039)	.355 (.037)	.358 (.030)	.353 (.036)
Perception	.317 (.034)	.320 (.031)	.322 (.028)	.320 (.030)
Faces	.348 (.061)	.353 (.058)	.355 (.057)	.352 (.058)
Pictures	.310 (.052)	.306 (.053)	.307 (.052)	.299 (.055)
Situations	.307 (.034)	.312 (.029)	.315 (.026)	.315 (.029)
Facilitation	.416 (.063)	.418 (.066)	.422 (.053)	.412 (.060)
Facilitation	.445 (.071)	.444 (.078)	.453 (.063)	.437 (.080)
Empathy	.373 (.072)	.378 (.074)	.374 (.066)	.374 (.062)
Strategic domain	.378 (.044)	.385 (.041)	.388 (.037)	.387 (.030)
Understanding	.392 (.054)	.400 (.049)	.401 (.049)	.400 (.045)
Changes	.428 (.087)	.426 (.084)	.430 (.088)	.449 (.080)
Blends	.380 (.065)	.388 (.062)	.386 (.060)	.393 (.060)
Dynamics	.354 (.090)	.374 (.087)	.376 (.089)	.336 (.088)
Managing	.361 (.051)	.367 (.050)	.372 (.046)	.373 (.036)
Emotion management	.337 (.054)	.350 (.052)	.355 (.047)	.350 (.044)
Impact on the emotions of others	.392 (.069)	.390 (.069)	.395 (.069)	.404 (.046)

**Note:** Standard deviations are shown in parentheses. Highlighted bold are significant differences (according to the results of analysis of variance at the level of  $p < .05$ ).

Pairwise comparisons of age groups, with correction for multiple comparisons by the Tukey method, showed significant (at the level of  $p < 0.05$ ) differences in the section Situations between the groups of 20–29 and 40–49 year old's, in the section Dynamics between the group of 20–29 and the groups of 30–39 and 40–49 and between the older group and groups of 30–39 and 40–49 year old's, in the section Emotion management between the group of 20–29 and groups of 30–39 and 40–49 year old's. Differences in the understanding of emotions and the domain of strategic emotional intelligence between groups of 20–29 and 40–49 year old's were also obtained.

Thus, it is possible to talk about significant age differences only in sections Dynamics (the lowest values are observed in the younger and older groups of respondents) and Emotion management (due to the low score obtained by the younger group). Separate comparisons of age groups in men and women showed no significant differences between groups of respondents of different ages.

## Discussion

Assessment of the validity and reliability of the methodology of the Emotional Intelligence Test showed that the technique is valid and reliable and, therefore, is an objective method for measuring the level of emotional intelligence of employees of Russian organizations. The EIT methodology, as a task methodology, is built by analogy with intelligence tests, which allows for a more reliable assessment of the respondent's EI level than the questionnaire methods provide (Sergienko et al., 2017).

Statistical analysis of the data revealed significant statistical differences in the level of emotional intelligence between men and women. Differences between these groups are observed mainly in relation to the strategic domain and its sections and branches. In women, in general, a higher level of emotional intelligence was observed in the "emotion management" branch and the "changes" and "blends" sections in the understanding and analysis of emotions branch. In men, a higher level of emotional intelligence was observed only in the "dynamics" section in the branch of understanding and analysis of emotions.

A higher level of emotional intelligence in women is consistent with the results of previous studies. Most studies of emotional intelligence as an ability, which also consider the effect of gender on the level of EI, indicate that women have higher emotional intelligence abilities than men (Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo, Extremera, 2012). Brackett et al. conducted a study of emotional intelligence as an ability on a sample of 330 university students and found that women had a higher level of overall emotional intelligence (Brackett, Mayer, Warner, 2004). Day and Carroll conducted a similar study and also found that women have higher levels of emotional intelligence (Day, Carroll, 2004).

Higher levels of EI of women in the strategic domain of emotional intelligence are consistent with the results of only some previous studies (Goldenberg, Matheson, Mantler, 2006), and differ from others. In contrast to our results, L. Castro-Schilo and R. W. Kee revealed that women had higher rates in the experiential domain of EI than men (Castro-Schilo, Kee, 2010). Also, in a study by H. H. McIntyre, mixed results were found — women received higher scores in identifying, using and understanding emotions, but not in management (McIntyre, 2010). But N. Extremera and P. Fernández-Berrocal revealed that women were ahead of men in all indicators of EI as an ability (Extremera, Fernández-Berrocal, 2009).

Both biological and social factors can be used to explain this difference between men and women (Nolen-Hoeksema, Jackson, 2001). The biological explanation suggests that women's biochemistry is better adapted to identify her own emotions and those of others. In support of this idea, some brain structure research suggests that areas of the brain that are involved in emotional processing may be better developed in women than in men (Baron-Cohen, 2003). Also, some studies have found that the processes of the cerebral processing of emotions in men and women are different (Craig, 2009).

An explanation focused on social factors indicates that men are taught throughout life to minimize certain emotions, such as sadness, guilt, and fear (Sanchez-Nunez, Fernández-Berrocal, Montañés, Latorre, 2008). Moreover, women are more concerned with maintaining a positive tone in their own and other people's emotions, in order to prevent the deterioration of interpersonal relations and to support the creation of positive social interactions (Nolen-Hoeksema, Jackson, 2001).

The fact that we have found a higher level of emotional intelligence in men in section "dynamics" in the branch of understanding and analysis of emotions can be explained by the fact that tasks of this type were first conceptualized and tested in the EIT methodology, and therefore have no analogues in others tests of emotional intelligence as an ability. Our results may indicate that men cope better with tasks aimed at identifying and understanding of emotional stimuli in dynamic situations.

Analysis of data on the level of emotional intelligence, dependent upon the age of respondents, showed that age differences are small and mainly relate to the components of the strategic domain of emotional intelligence.

Younger and older respondents showed the lowest results in tasks on dynamics in the branch of understanding and analysis of emotions. Lower rates among young respondents are consistent with some previous studies indicating that EI develops with age and depends on a person's experience. For example, N. Extremera et al., in a sample of 946 respondents aged 16 to 58 years, found that older people show significantly better results on all branches of emotional intelligence compared to younger respondents (Extremera, Fernández-Berrocal, Salovey, 2006). On the other hand, low rates in elderly respondents are also consistent with the results of some previous studies. Palmer and colleagues, in a study of 431 respondents, found that older respondents received lower ratings for the branch of identification of emotions (Palmer, Gignac, Manocha, Stough, 2005). This is consistent with a meta-analysis that found that older people have age-related problems with identifying emotions (Ruffman, Henry, Livingstone, Phillips, 2008). These results can be explained by the fact that tasks on dynamics are aimed at identifying two branches of emotional intelligence at once: identification and understanding of emotions. Thus, young respondents will receive lower results in this section than older respondents, since understanding emotions requires experience, and older respondents will receive lower results in this section than young respondents, as the ability to identify emotions worsens with age (Ruffman et al., 2008).

Moreover, the analysis indicated that younger respondents had lower rates in the "emotion management" section. This can also be explained by the fact that EI develops with age and depends on the person's experience and, therefore, older respondents will have a more developed ability to control emotions (Extremera, Fernández-Berrocal, Salovey, 2006).

## Conclusion

The Russian online methodology for measuring the level of emotional intelligence EIT showed rather high correlations with the MSCEIT V2.0 methodology. Previous studies of emotional intelligence in an organizational context using the MSCEIT V2.0 methodology showed that the overall level of EI is significantly related to the quality of work of employees (Janovics, Christiansen, 2002), positively correlates with job satisfaction (Miao, Humphrey, Qian, 2017). The results for the branches of emotion management and understanding of emotions positively correlate with the positive perception of the leader by her or his subordinates (Giles, 2001), the results for the emotion identification branch show a positive correlation with leadership effectiveness (Kerr et al., 2006). Thus, it can be assumed that the use of the EIT methodology for the study of emotional intelligence in Russian organizations will also provide an opportunity to identify such relationships and, in future, to optimize managerial activities and increase organizational effectiveness.

The obtained correlations between the sections of emotional intelligence and socio-demographic data showed that women have higher rates in most sections of the strategic domain of emotional intelligence, which is consistent with the results of previous studies.

However, it was also found that men had higher rates in the "dynamics" section, which may indicate a higher ability of men to perceive and understand emotions in dynamic situations. These data have no analog in previous studies, which indicates the need for further research in this area.

Variables that would be particularly important to pay attention to in future studies of the relationship between emotional intelligence and professional activity were identified. These variables are the gender of the respondent in the strategic domain of EI and the age of the respondent in tasks of the "dynamics" section in the branch of understanding and analysis of emotions and in

“emotion management” section. However, the study revealed that the gender of the respondent is a more significant variable, which should be taken into consideration in future studies of emotional intelligence.

Thus, it can be concluded that the Russian online methodology EIT provides ample opportunities for use in organizations to establish relationships between emotional intelligence and significant constructs that affect the quality of the professional activity. The methodology of the EIT can be used to establish the role of emotional intelligence in the efficiency of activity and psychological well-being of a person and is also a reliable tool for assessing a person's levels of social interaction and self-efficacy. It is important to conduct research in this area in order to understand the role and place of EI as a human resource of self-efficacy and to create a reliable technology that contributes to organizational development.

### Financial Support

This work was supported by the Russian Foundation for Basic Research, project 19-013-00085.

### References

- Altındağ, E., Köseadağı, Y. (2015). The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 270–282.
- Andreeva, I. N. (2011). *Emotsionalnyi intellekt kak fenomen sovremennoi psikhologii* [Emotional intelligence as a phenomenon of modern psychology]. Polotsk: Polotckii gosudarstvennyi universitet.
- Azouzi, M. A., Jarboui, A. (2014). CEO Emotional Intelligence and Firms' Financial Policies. Bayesian Network Method. *Contemporary Economics*, 8(1), 5–24.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory*. New York: Multi-Health Systems.
- Baron-Cohen, S. (2003). *The essential difference: The truth about the male and female brain*. New York: Basic Books.
- Belokon, O. V. (2008). *Vzaimosviaz emotcionalnogo i sotcialnogo intellekta s liderstvom* [The relationship of emotional and social intelligence with leadership]. (Unpublished doctoral dissertation). Moscow.
- Brackett, M. A., Salovey, P. (2006). Measuring emotional intelligence with the Mayer—Salovey—Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). *Psicothema*, 18, 34–41.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D., Warner, R. M. (2004). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual differences*, 36(6), 1387–1402.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 780.
- Carmeli, A., Yitzhak-Halevy, M., Weisberg, J. (2009). The relationship between emotional intelligence and psychological wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 66–78.
- Castro-Schilo, L., Kee, D. W. (2010). Gender differences in the relationship between emotional intelligence and right hemisphere lateralization for facial processing. *Brain and cognition*, 73(1), 62–67.
- Craig, A. D. (2009). How do you feel-now? The anterior insula and human awareness. *Nature reviews neuroscience*, 10(1), 59–70.



- Day, A. L., Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual differences*, 36(6), 1443–1458.
- Dhani, P., Sharma, T. (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia computer science*, 122, 180–185.
- Elfenbein, H. A., Der Foo, M., White, J., Tan, H. H., Aik, V. C. (2007). Reading your counterpart: The benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Nonverbal Behavior*, 31(4), 205–223.
- Extremiera, N., Fernández-Berrocal, P. (2009). *Test de Inteligencia Emocional de Mayer Salovey Caruso*. [Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test]. Madrid: TEA.
- Extremiera, N., Fernández-Berrocal, P., Salovey, P. (2006). Spanish version of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Version 2.0: reliabilities, age and gender differences. *Psicothema*, 18(Suplemento), 42–48.
- Extremiera, N., Rey, L. (2015). The moderator role of emotion regulation ability in the link between stress and well-being. *Frontiers in psychology*, 6, 1632.
- Farh, C. I., Seo, M. G., Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 890.
- Farrelly, D., Austin, E. J. (2007). Ability EI as an intelligence? Associations of the MSCEIT with performance on emotion processing and social tasks and with cognitive ability. *Cognition and Emotion*, 21(5), 1043–1063.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., Extremiera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Psicología Conductual*, 20(1), 77.
- Giles, S.J.S. (2001). *The role of supervisory emotional intelligence in direct report organizational commitment*. Unpublished manuscript. University of New South Wales, Sydney, Australia.
- Goldenberg, I., Matheson, K., Mantler, J. (2006). The assessment of emotional intelligence: A comparison of performance-based and self-report methodologies. *Journal of personality assessment*, 86(1), 33–45.
- Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R., Fernández-Berrocal, P. (2017). The three models of emotional intelligence and performance in a hot and cool go/no-go task in undergraduate students. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 11, 33.
- Hall, J. A., Andrzejewski, S. A., Yopchick, J. E. (2009). Psychosocial correlates of interpersonal sensitivity: A meta-analysis. *Journal of Nonverbal Behavior*, 33(3), 149–180.
- Hall, J. A., Mast, M. (2008). Are women always more interpersonally sensitive than men? Impact of goals and content domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 144–155.
- Hendon, M., Powell, L., Wimmer, H. (2017). Emotional intelligence and communication levels in information technology professionals. *Computers in Human Behavior*, 71, 165–171.
- Janovics, J., Christiansen, N.D. (2002). *Emotional intelligence in the workplace*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Joseph, D. L., Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of applied psychology*, 95(1), 54.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. and Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 265–275.
- Khlevnaya, E. A. (2012). *Rol emotcionalnogo intellekta v effektivnosti deiatelnosti (na primere rukovoditelei)* [The role of emotional intelligence in the effectiveness of activities (on the example of leaders)]. (Unpublished doctoral dissertation). Moscow.
- Kiseleva, T. S. (2015). *Emotcionalnyi intellekt kak zhiznennyi resurs i ego razvitie u vzroslykh* [Emotional intelligence as a life resource and its development in adults]. (Unpublished doctoral dissertation). Moscow.

- Limonero, J. T., Fernández-Castro, J., Soler-Oritja, J., Álvarez-Moleiro, M. (2015). Emotional intelligence and recovering from induced negative emotional state. *Frontiers in psychology*, 6, 816.
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., Salovey, P. (2004). Emotional intelligence and social interaction. *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), 1018–1034.
- Lusin, D. V. (2004). Sovremennye predstavleniia ob emotcionalnom intellekte [Modern ideas about emotional intelligence]. In D. V. Lusin, D. V. Ushakova (Eds.). *Sotsialnyi intellekt: Teoriia, izmerenie, issledovaniia* (29–36) [Social Intelligence: Theory, Measurement, Research]. Moscow: Institut psikhologii RAN
- Martins, A., Ramalho, N., Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences*, 49(6), 554–564.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey, D. J. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (3–34). Harper Collins: New York.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2002). *Mayer—Salovey—Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) users manual*. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2.0. *Emotion*, 3(1), 97.
- McIntyre, H. H. (2010). Gender differences in the nature and linkage of higher-order personality factors to trait and ability emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 617–622.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24.
- Nolen-Hoeksema, S., Jackson, B. (2001). Mediators of the gender difference in rumination. *Psychology of Women Quarterly*, 25(1), 37–47.
- O'Boyle Jr, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer–Salovey–Caruso emotional intelligence test version 2.0. *Intelligence*, 33(3), 285–305.
- Pankova, T. A. (2010). Rol emotcionalnogo intellekta v effektivnosti deiatelnosti rukovoditel'ia [The role of emotional intelligence in the performance of a manager]. *Psikhologicheskie issledovaniia: elektron. nauch. zhurn*, 2, 10.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 6, 160.
- Petrides, K. V., Pita, R., Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British journal of psychology*, 98(2), 273–289.
- Petrovskaya, A. S. (2007). *Emotcionalnyi intellekt kak determinanta rezultativnykh parametrov i protsessualnykh kharakteristik upravlencheskoi deiatelnosti* [Emotional intelligence as a determinant of effective parameters and procedural characteristics of management activities]. (Unpublished doctoral dissertation). Yaroslavl.
- Plutchik, R. (1990). Emotions and psychotherapy: A psychoevolutionary perspective. In R. Plutchik, H. Kellerman (eds.). *Emotion, psychopathology, and psychotherapy* (3–41). New York: Academic Press.
- Por, J., Barriball, L., Fitzpatrick, J., Roberts, J. (2011). Emotional intelligence: Its relationship to stress, coping, well-being and professional performance in nursing students. *Nurse education today*, 31(8), 855–860.

- Rode, J. C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 77–89.
- Rosete, D., Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388–399.
- Ruffman, T., Henry, J. D., Livingstone, V., Phillips, L. H. (2008). A meta-analytic review of emotion recognition and aging: Implications for neuropsychological models of aging. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 32(4), 863–881.
- Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Sanchez-Nunez, M., Fernández-Berrocal, P., Montañés, J., Latorre, J. M. (2008). Does emotional intelligence depend on gender? The socialization of emotional competencies in men and women and its implications. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 6(2), 455–474.
- Schlegel, K., Mehu, M., van Peer, J. M., Scherer, K. R. (2018). Sense and sensibility: The role of cognitive and emotional intelligence in negotiation. *Journal of Research in Personality*, 74, 6–15.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. (1999). *Measuring emotional intelligence and related constructs*. New York: Edwin Mellen Press.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 25(2), 167–177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Thorsteinsson, E. B., Bhullar, N., Rooke, S. E. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences*, 42(6), 921–933.
- Sergienko, E. A., Khlevnaya, E. A., Vetrova, I. I., Kiseleva, T. S. (2017). Faktornaia i strukturnaia validnost metodiki TEI (test emotcionalnogo intellekta) [Factor and structural validity of the TEI methodology (test of emotional intelligence)]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Serii: Pedagogika. Psikhologiya. Sotciokinetika*, 23(3).
- Sergienko, E. A., Vetrova, I. I. (2009). Emotcionalnyi intellekt: russkoiazychnaia adaptatsiia testa Meiera-Seloveia-Karuzo (MSCEIT V2. 0) [Emotional Intelligence: Russian-language adaptation of the Mayer-Salovey-Caruso test (MSCEIT V2. 0)]. *Psikhologicheskie issledovaniia: elektronnyi nauchnyi zhurnal*, 6, 2–2.
- Sergienko, E. A., Vetrova, I. I. (2010). *Russkoiazychnaia adaptatsiia testa Dzh. Meiera, P. Seloveia, D. Karuzo "Emotcionalnyi intellekt" (MSCEIT V2.0)* [Russian-language adaptation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT V2.0)]. Moscow: Smysl.
- Sergienko, E. A., Vetrova, I. I., Volochkov, A. A., Popov, A. U. (2010). Adaptatsiia testa Dzh. Meiera, P. Seloveia i D. Karuzo «Emotcionalnyi intellekt» na russkoiazychnoi vyborke [Adaptation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence test on a Russian-speaking sample]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 31(1), 35–73.
- Siegling, A. B., Nielsen, C., Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65–68.
- Siegling, A. B., Sfeir, M., Smyth, H. J. (2014). Measured and self-estimated trait emotional intelligence in a UK sample of managers. *Personality and Individual Differences*, 65, 59–64.
- Slaski, M., Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and health*, 19(4), 233–239.
- Vasileva, N. G. (2016). *Vzaimosviaz osobennostei emotcionalnogo intellekta i sindroma vygoraniia u vrachei* [The relationship of emotional intelligence and burnout syndrome among doctors]. (Unpublished doctoral dissertation). Saint-Petersburg.

- Volkow, N. D., Wang, G. J., Tomasi, D., Baler, R. D. (2013). Obesity and addiction: neurobiological overlaps. *Obesity reviews*, 14(1), 2–18.
- Walter, F., Cole, M. S., Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspective*, 25, 45–59.

Received 29.06.2019

# Разработка объективной методики измерения эмоционального интеллекта. Социально-демографические факторы эмоционального интеллекта

СЕРГИЕНКО Елена Алексеевна

*Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия*

ХЛЕВНАЯ Елена Анатольевна

*Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия*

ОСИПЕНКО Екатерина Ивановна

*Лаборатория эмоционального интеллекта, Москва, Россия*

**Аннотация.** *Цель.* Разработка русскоязычной онлайн методики Тест Эмоционального Интеллекта (ТЭИ) и определение уровня ЭИ респондентов с её помощью. Определение важных социально-демографических переменных в исследованиях ЭИ. *Дизайн.* Гипотеза: методология Теста эмоционального интеллекта (ТЭИ) является валидной и надёжной, может использоваться для объективного измерения эмоционального интеллекта (ЭИ) сотрудников российских организаций в рамках модели ЭИ как способности. Выборка исследования: 1043 человек в возрасте 20-72 лет. Респонденты: русскоговорящие профессионалы, работающие в российских организациях. *Результаты.* У женщин по сравнению с мужчинами значимо более высокие показатели в стратегическом домене ЭИ, в некоторых разделах понимания эмоций, в разделах управления эмоциями. Мужчины демонстрируют значимо более высокие показатели в понимании эмоций, оцениваемом с помощью заданий на динамику. Сравнения возрастных групп показали существенные различия между молодыми и более старшими респондентами. *Выводы.* ТЭИ является объективной и валидной методикой измерения ЭИ. ТЭИ может быть использован для диагностики уровня ЭИ сотрудников российских корпораций, что позволит лучше проанализировать деятельность сотрудников и указать на будущие возможности для развития их компетенций. Полученные результаты показали, что женщины имеют более высокие показатели в большинстве разделов стратегического домена ЭИ, что согласуется с результатами предыдущих исследований. Однако мужчины имеют более высокие показатели в разделе «динамика», что может указывать на более высокую способность мужчин к владению идентификацией и пониманием эмоций в динамических ситуациях. Эти данные не имеют аналога в предыдущих исследованиях, что указывает на необходимость дальнейших исследований в этой области. Были определены переменные, на которые будет особенно важно обратить внимание в будущих исследованиях взаимосвязи ЭИ и профессиональной деятельности. *Ценность результатов.* Методика ТЭИ может быть использована для установления роли ЭИ в эффективности деятельности и психологическом благополучии человека и в последующем стать надёжным инструментом оценки способности человека к социальным взаимодействиям и повышению самооффективности. Исследования в этой области являются актуальными с точки зрения понимания роли и места ЭИ как человеческого ресурса жизнедеятельности и самооффективности, и с точки зрения создания надёжной технологии, вносящей вклад в организационное развитие.

**Ключевые слова:** эмоциональный интеллект; тест эмоционального интеллекта; ТЭИ; MSCEIT; модель способностей; организационная психология.





## Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ

МОНДРУС Ольга Владимировна

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

МАРТИХИНА Софья Дмитриевна

*ООО «МедиаКом», Москва, Россия*

ОСИПОВА Александра Сергеевна

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

**Аннотация.** Целью данной статьи является рассмотрение внешних и внутренних факторов, формирующих практики удержания талантливых сотрудников в организациях, ведущих деятельность на территории Российской Федерации. В исследовании приняли участие представители 21 компании из пяти стран и восьми отраслей экономики. **Методология.** В основе исследования лежит смешанная методология, в рамках которой помимо теоретического анализа и выявления внешних и внутренних факторов, влияющих на формирование практики удержания талантливых сотрудников, авторами проведено исследование в ряде компаний, позволяющее предпринять попытку сравнительного анализа организационного контекста реализации способов удержания талантов. Для анализа данных используются как качественные, так и количественные методы. В качестве результатов исследования авторами показаны различные практики управления талантами, благодаря которым возможно их удержание в организации. **Выводы.** Авторы приходят к выводам, что относительно практики удержания талантов роль инновационной составляющей в деятельности организации и роль стабильности результата в бизнесе организации формируют два кластера конфигураций системы управления талантами. В компаниях, ориентированных на создание инновационного продукта или услуги, формируются конфигурации системы управления талантами с размытыми, нечёткими границами, ориентированные в первую очередь на талантливых сотрудников. В таких организациях практика удержания талантов не выделяется как отдельная и не имеет ясных границ, а оказывается условной частью каждой практики управления талантами. В компаниях, ориентированных на реализацию комплексов решений и продуктов, ограниченных отраслевыми, государственными и другими стандартами, конфигурация системы управления талантами оказывается более очерченной, с заранее заданными показателями результативности. В организациях данного типа, можно видеть более чёткое выделение границ практики удержания, инструментов и критериев, по которым руководители организации считают важным определять талантов и их удержание. **Ценность результатов.** В рамках проведённого исследования авторами впервые введена числовая шкала для анализа и интерпретации конфигурации системы управления талантами. Данная шкала позволяет провести быстрый анализ конфигурации системы управления талантами в компании, взаимосвязей между практиками, а также выявить направления для дальнейшего развития управления талантами в организации.

**Ключевые слова:** управление талантами, удержание талантов, конфигурация системы управления талантами, организационный контекст.

## Введение

Для современных организаций одним из наиболее серьезных испытаний и одновременно с тем неоднозначных по своей природе становится удержание талантливых сотрудников (Ott, Tolentino, Michailova, 2018; Pandita, Ray, 2018), совершающих или способных совершить в будущем вклад в развитие и результативность компании (Cappelli, 2008; Cappelli, Keller 2014). Успешная практика удержания талантов в условиях непрерывных экономических и технологических изменений является одним из существенных показателей конкурентоспособности организации (Latukha, 2015). Каждая компания пытается найти или переманить всё больше и больше талантливых сотрудников (Одегов, Бабынина, Александрова, 2015), а также удержать их для увеличения своей ценности на рынке, реализации стратегии и достижения поставленных целей, понимая, что от талантливых сотрудников зависит успех бизнеса (Папкова, 2011).

На национальном уровне для России проблема удержания талантов также является приоритетной (Указ Президента РФ, 2013), и стимулирует правительство на разработку стратегии возвращения и удержания талантов для развития экономики страны. Программы, реализующие стратегии удержания талантов, осуществляются Сингапуре, Китае, Казахстане и других странах мира (Гуриев, 2011), что лишь раз подчёркивает актуальную потребность экономико-хозяйственной деятельности в высокообразованных и талантливых людях.

Один из ведущих американских специалистов в области человеческого капитала и управления талантами, Питер Каппелли (Peter Cappelli), отмечает, что именно рынок, а не компания будет в конце концов определять перемещения сотрудников. Таким образом, организации не смогут защитить своих талантливых сотрудников от привлекательных возможностей и агрессивных вербовщиков (Cappelli, 2008). Несомненно, открытые границы и рост конкуренции на рынке труда значительно усложняет задачи и возможности привлечения и удержания ценных сотрудников, но это лишь говорит о необходимости постоянного совершенствования подходов, поиска способов предсказания ухода и разработки индивидуализированных практик для сохранения талантливых работников (Еремина, Симонова, 2015; Колник, Масалова, 2016; Шейн, 2008).

В рамках исследования, представленного в данной статье, авторы изучают практики удержания талантов, которые формируются условиями внешней и внутренней среды. Используя контекстный подход управления талантами (Кабалина, Мондрус, 2017; Michailova, 2011), авторы выявляют факторы, влияющие на уход талантливых сотрудников, а также выявляют основные факторы, влияющие на конфигурацию системы управления талантами (Мондрус, 2018), и практики управления талантами<sup>1</sup>, связанные с практикой удержания талантов в организации. Под конфигурацией мы понимаем непосредственную реализацию системы управления талантами в каждой отдельной организации (Мондрус, 2018).

## Дизайн исследования

В качестве основного подхода к исследованию авторами выбрана комплексная методология: в теоретической и эмпирической части исследования авторы используют как качественные, так и количественные методы исследования. Выбор качественных методов иссле-

<sup>1</sup> Под **практиками управления талантами** авторы понимают специализированную направленную деятельность в области управления человеческими ресурсами (Schuler, 1986; Brewster, Larsen, 1992), включающую идентификацию, привлечение, развитие, мотивацию и удержание талантливых сотрудников (Latukha, 2018; Meyers, van Woerkom, Paauwe, Dries, 2019), каждая из которых обладает инструментами, нормами, процессами и процедурами (Bjorkman et al., 2019), позволяющими достичь стратегические цели компании (Latukha, 2018).

дования обоснован недостаточной исследованностью разнообразия способов удержания талантливых сотрудников и контекста их формирования. Одновременно с тем, комплексный подход дает возможность конструирования и апробации модели удержания талантов в организации в рамках сравнительного анализа случаев (*case study*), а также позволяет провести систематизацию, структурирование информации по модели, полученной, как в рамках теоретического, так и эмпирического исследования, с использованием контент-анализа.

Авторы подходят к изучению практик управления талантами в организациях через исследование организационного контекста. В теоретической части исследования авторы проводят контент-анализ научной литературы с фокусом на практике удержания талантов для выявления факторов, влияющих на формирование конфигураций системы управления талантами и методов удержания талантов, а также выявления связей между другими практиками системы управления талантами. В качестве основного источника научной литературы послужила база научного цитирования *Scopus*. Авторы не используют базу научного цитирования *Web of Science (WoS)*, в связи с почти полным пересечением с результатами поиска по базе *Scopus*. В связи с тем, что среди российских учёных тема удержания талантов пока представлена единичными исследованиями, научная литература российских учёных на тему удержания талантов, обнаруженная в результате поиска по базе РИНЦ, представлена в меньшинстве. С помощью базы данных *Scopus* авторами найдено 312 статей по ключевым фразам «*talent management*» и «*talent retention*». Изучение содержания статей позволило выделить 164 доступных к прочтению и релевантных изучаемой авторами теме статей. Под релевантными статьями авторы понимают те, что рассматривают удержание талантов как фокусную проблему и описывают теоретическое или эмпирическое исследование этой проблемы. На следующем шаге авторы используют 10 исследований, концентрирующихся на причинах ухода талантов и способах их удержания.

Таблица 1. Компании-участники исследования

№	Компания (шифр)	Размер (число сотрудников, чел.)	Год создания	Страна происхождения капитала	Отрасль
1	AC1	3000	1849	Великобритания	Консалтинг
2	AC2	2000	1845	Великобритания	Консалтинг
3	EN1	73782	2004	Россия	Энергетика
4	EN2	300	1963	Россия	Атомная промышленность
5	FI1	70000	1892	США	Производство продуктов питания
6	FI2	20000	1965	США	Производство продуктов питания
7	IT1	3500	2001	Россия	Информационные технологии
8	IT2	400	2002	Россия	Информационные технологии
9	IT3	3600	1997	Россия	Информационные технологии
10	IT4	3000	1992	Россия	Информационные технологии
11	IT5	2200	1992	Россия	Информационные технологии
12	IT6	1100	1989	Россия	Информационные технологии
13	IT7	8900	2000	Россия	Информационные технологии
14	IT8	5500	1998	Россия	Информационные технологии
15	PH1	2000	1893	Германия	Фармацевтика
16	PH2	1000	1996	Швейцария	Фармацевтика
17	PH3	800	1917	США	Фармацевтика
18	PH4	6500	1950	Швейцария	Фармацевтика
19	RD1	420	2004	Россия	Строительство и управление недвижимостью
20	TC1	100	2009	Россия	Телекоммуникация и связь
21	TC2	25000	2002	Россия	Телекоммуникации и связь

В эмпирической части исследования в качестве участников выступают 21 компания, обозначившие практику удержания талантов в организации как важную составляющую управления талантливymi сотрудниками (Таблица 1). Все компании действуют на территории Российской Федерации, представляют пять стран и восемь отраслей. Интервью с респондентами записаны на электронные носители, подвергнуты транскрибированию для последующего применения контент-анализа и интерпретации. Респондентами являются директора и менеджеры среднего звена, отвечающие за создание и реализацию практики удержания талантов.

Для того, чтобы провести анализ, интерпретацию и сравнение результатов проведённых глубинных интервью, авторами взята за основу модель системы управления талантами, опирающаяся на локусы (Мондрус, 2018; Cappelli, Keller, 2014), которые образованы дилеммами-дихотомиями (Dries, 2013; Meyers, van Woerkom, Dries, 2013; Meyers, van Woerkom, 2014). В качестве локусов системы управления талантами с присвоением числового эквивалента каждому типовому высказыванию выделены:

- а) подход к управлению талантами (с полюсами «эксклюзивный» — 0; «инклюзивный» — 1);
- б) источник талантов (с полюсами «внутренний» — 0; «внешний» — 1);
- в) мотивация талантов (с полюсами «на результат» — 0; «на процесс» — 1);
- г) дифференциация талантов (с полюсами «ориентация на стратегическое рабочее место» — 0; «ориентация на талант» — 1).

Таблица 2. Шкала для определения конфигурации системы управления талантами

Локус	Полюс локуса	Типичное высказывание					Полюс локуса
		0	0,25	0,5	0,75	1	
Источник	Внутренний	мы выращиваем только своих, набираем студентов	мы выращиваем своих, иногда набираем	мы и выращиваем, и набираем	мы набираем больше, чем выращиваем	мы только набираем	Внешний
Подход	Эксклюзивный	у нас пулы талантов по определенному признаку (менеджеры, эксперты) и почти не меняются	у нас есть постоянные и обновляемые пулы талантов	в пулы талантов в результате оценки может быть включен любой сотрудник	у нас инклюзивный подход на «входе», но дальше мы следим за «точками роста»	у нас все таланты	Инклюзивный
Мотивация	На результат	нас интересует только результат	результат гораздо важнее, чем среда	важны и среда, и результат	среда гораздо важнее, чем результат	мы создаем среду для талантов, чтобы они раскрыли свой потенциал (результат не упоминается)	На процесс
Дифференциация	Рабочее место	мы ориентируемся на стратегические рабочие места	мы больше ориентируемся на стратегические рабочие места, чем на таланты	стратегические рабочие места и инициатива таланта	мы скорее ориентированы на таланты, чем на рабочие места	наши таланты создают стратегические рабочие места	Талант

Введённая числовая шкала [0; 0,25; 0,5; 0,75; 1] типичных высказываний респондентов (Таблица 2) позволяет построить визуальную модель конфигурации системы управления талантами в организациях (Мондрус, 2018), а также используется в попытке обнаружить признаки при кластеризации компаний по срезу практики удержания талантов. Принцип создания шкалы авторами основан в первую очередь на классификации высказываний, формирующих конфигурацию системы управления талантами от полностью закрытой и чётко очерченной до абсолютно открытой и имеющей размытые границы. Например, конфигурация с эквивалентом [0, 0, 0, 0] имеет эксклюзивный подход к управлению талантами (Dries, 2013). Компании с такой конфигурацией системы управления талантами набирают в подавляющем большинстве случаев студентов и развивают их внутри организации, ставят чёткие требования, опираются исключительно на достигнутые результаты для формирования пула талантов, подбирают таланты, исходя из уже сформированных стратегических рабочих мест (Cappelli, Keller, 2014). Полярная ей конфигурация с эквивалентом [1, 1, 1, 1] имеет открытые границы организации, компании с подобными конфигурациями системы управления талантами постоянно ищут таланты снаружи организации, исходя из установки, что все сотрудники талантливый, концентрируют основные усилия на создании среды для сотрудников, связывая её с развитием потенциала талантов, ожидают от талантов инноваций и самостоятельного формирования новых направлений развития бизнеса.

### **Факторы, формирующие практику удержания талантов**

Анализ литературы позволяет убедиться, что в рамках системы управления талантами практика удержания талантами представлена через ряд других практик системы управления талантами, в связи с этим границы практики удержания талантов не могут быть чётко заданы (Рисунок 1). Научные исследования, раскрывая тему удержания талантов, подводили к формированию практики удержания такими методами, как развитие талантов (80% изученных статей), привлечение, в частности, рекрутинг, вовлечённость талантов, управление результативностью и карьерой (50%).

Исследования, рассматривающие связь практики развития и удержания, подводят к выводу, что ориентация сотрудников на постоянное развитие, обеспечение компаниями возможностей для постоянного развития, развитие лидеров организации, организационная приверженность (D'Amato, Herzfeldt, 2008; Foster, 2015; Rath, 2015), вовлечение талантов в процесс принятия решений являются основой практики удержания талантов. Более того, инклюзивный подход в рамках системы управления талантами, реализуемый как в практике привлечения (рекрутмент), так и в практике непрерывного развития талантов и управления вовлечённостью талантов, влияет на удержание талантов в организации (Festing, Schafer, Scullion, 2013; Festing, Schafer, 2014; Foster, 2015). Создание развивающей среды как часть задачи развития талантов в рассмотренных исследованиях тесно связана с налаженной коммуникацией с талантами, которая оказывает влияние на формирование практики удержания (Ahmed, Yang, 2017; Finkle, 2011; Rakhra, 2018).

Используя контекстный подход к управлению талантами, мы рассматриваем взаимосвязанные практики, а также совокупность факторов различных уровней (Al Ariss, Casio, Paauwe, 2014; Cooke, Saini, Wang, 2014; McDonnell et al., 2010; Muratbekova-Touron, Kabalina, Festing, 2018; Vaiman, Scullion, Collings, 2012; Thunnissen, Van Arensbergen, 2015; Thunnissen, 2016; Khoreva, Vaiman, 2017; Thunnissen, Buttiens, 2017), которые позволили бы очертить в том числе и организационный контекст (Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013; Olckers, Du Plessis, 2015) практики удержания (Таблица 3).





Рисунок 1. Результат частотного анализа содержания 164 статей, вошедших в исследование<sup>2</sup>

По результатам анализа причин, порождающих уход талантов из компании, отмеченных как отечественными, так и зарубежными исследователями, и систематизации собранных данных, мы выделяем семь наиболее часто встречающихся факторов индивидуального уровня, которые влияют на удержание талантов. Это восприятие наличия карьерного роста, удовлетворение от работы, взаимоотношения с коллегами, доступ к обучению и развитию, сложность и интересность поставленных задач, восприятие практики мотивации через компенсацию в виде заработной платы и иных видов материального стимулирования, признание со стороны руководства и иных членов компании.

Рассматривая меры, предлагаемые со стороны организации для удержания талантливых сотрудников, нам удалось систематизировать факторы организационного уровня, способствующие удержанию талантов. Такими факторами можно назвать следующие: роль линейных руководителей во взаимодействии с удерживаемыми талантами, меры по развитию талантов (Frank, Finnegan, Taylor, 2004; Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014; Еремина, Симонова, 2015), а также развитие каналов внешней коммуникации, нацеленных на потенциальных талантливых кандидатов (Еремина, Симонова, 2015), конкурентоспособная, справедливая и беспристрастная система оплаты труда (Frank, Finnegan, Taylor, 2004; Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014), продуманное проектирование ключевых рабочих мест (Frank, Finnegan, Taylor, 2004; Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014), развитие приверженности работе посредством организации таких проектов, с которыми люди готовы идентифицировать себя скорее, чем с организацией в целом (Armstrong, Taylor, 2017), развитие внутренних коммуникаций (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) и поощрение социальных связей в рамках организации (Armstrong, Taylor, 2017), адаптация новых талантов, обеспечение баланса между работой и личной жизнью (Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014; Еремина, Симонова, 2015), создание комфортных условий труда, отбор и обучение менеджеров и руководителей таким образом, чтобы они высоко ценили труд талантов (Armstrong, Taylor, 2017).

Сопоставляя факторы, связанные с удержанием талантов, авторы исследования приходят к предположению, что на стыке выявленных факторов индивидуального и организационного контекстов конструируются практики удержания талантов в организации (Таблица 4).

<sup>2</sup> Численный анализ текста выполнен с помощью MATLAB™ R2017b, отображены слова встречаемостью более 40 в тексте, прошедшем предварительную обработку (токенизация, очистка от соединительных слов, знаков препинания и пр.).

Таблица 3. Фрагмент анализа факторов, влияющих на уход талантов

Внутренние и внешние факторы, влияющие на уход талантов	Факторы, влияющие на удержание талантов
Медленный рост внутри компании (Prabhu, 2010; Patil, 2012; Bihani, Dalal, 2014).	Карьерный рост, управление карьерой, управление преемственностью
Проблемы, касающиеся карьерного роста (Armstrong, Taylor, 2017).	
Мало возможностей преемственности (Bihani, Dalal, 2014).	
Проблемы в сфере управления карьерой, включающая в себя процессы планирования карьеры и управления преемственности (Armstrong, Taylor, 2017).	
Отсутствие гарантии дальнейшей занятости (Armstrong, Taylor, 2017).	
Ограниченные возможности/перспективы в карьере, отсутствие развития или стагнация (Ravinder, Ruti, 2012).	
Медленное развитие, медленное продвижение по карьерной лестнице (особенно важно для молодых профессионалов в возрасте от 20 до 25 лет) (Ravinder, Ruti, 2012) (исследования, наблюдения и интервью, проведенные Анупамой Райной (Anupama Raina)).	
Недостаток возможностей продвижения (Ravinder, Ruti, 2012).	
Отсутствие удовлетворения от работы (Armstrong, Taylor, 2017).	Удовлетворение от работы, баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью
Напряженная работа, ведущая к стрессу (Bihani, Dalal, 2014).	
Ощущение стресса по причине наличия дисбаланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью, что порождает уход из организации на ранних этапах карьеры (характерно для женщин; по мнению исследователей причины ухода из компании дифференцируются по полу) (Ravinder, Ruti, 2012).	
Дисбаланс между работой и личной жизнью, порождающий стресс, проблемы со здоровьем и тому подобное (Ravinder, Ruti, 2012).	
Дисбаланс между работой и личной жизнью (Ravinder, Ruti, 2012).	
Бедная социальная жизнь внутри организации (Bihani, Dalal, 2014).	Социальная сфера (взаимоотношения с коллегами по работе)
Недостаточно развитые отношения с коллегами, руководителями и иными сотрудниками компании (Ravinder, Ruti, 2012)	
Мало возможностей получения дополнительного образования, то есть ограничение развития (Bihani, Dalal, 2014).	Обучение / научение, развитие
Недостаточные, неполные и не отвечающие потребностям талантов возможности обучения (Armstrong, Taylor, 2017).	
Отсутствие новизны/новаторства в работе (Bihani, Dalal, 2014).	Сложные, интересные, новаторские задачи / проекты
Отсутствие предложений сложных и интересных задач (Armstrong, Taylor, 2017).	
Отсутствие проектов, действительно интересных талантам и способных принести пользу компании (важно для талантов, поскольку их воодушевляет возможность быть частью чего-то большого, что меняет мир) (Шенаев, 2011).	
Недовольство по отношению к заработной плате, бонусам и иным видам компенсации (Bihani, Dalal, 2014).	Компенсация (зарботная плата, бонусы и так далее). Критика: П. Каппелли (P. Cappelli) подчёркивал, что эффект «золотых наручников» не беспределен; если талантливые люди хотят уволиться из организации, они уходят из неё (Armstrong, Taylor, 2017). То же отмечали Р. Сунин (Ramlal), Дипл (Dibble) и другие (Ravinder, Ruti, 2012).
Не отвечающее потребностям и желаниям талантов вознаграждение за работу (Armstrong, Taylor, 2017).	
Отсутствие справедливой компенсации (Ravinder, Ruti, 2012).	
Несоответствие ожиданий высокой заработной платы с реальностью (Ravinder, Ruti, 2012).	
Отсутствие поддержки со стороны организации, руководства (Bihani, Dalal, 2014).	[Публичное] признание
Отсутствие уверенности в том, что тебя ценят, признают, принимают во внимание, поддерживают в организации (Ravinder, Ruti, 2012).	
Отсутствие признания на работе (Armstrong, Taylor, 2017).	

Таблица 4. Типология способов удержания, формирующих практику удержания талантливых сотрудников

Факторы, влияющие на уход талантов	Способы преодоления проблемы ухода талантов
Неудовлетворение от системы продвижения и карьерного роста	Обеспечение продвижения сотрудников в соответствии с тем, как они справляются с той работой, которую должны выполнять (Armstrong, Taylor, 2017) Наличие открытых вакансий внутри компании (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) Возможности для карьерного роста и профессионального развития (Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014)
Неудовлетворение от работы (стресс, напряжение, отсутствие баланса между работой и личной жизнью)	Профессиональная подготовка и поддержка только что поступивших на работу сотрудников для преодоления «кризиса поступления» (Armstrong, Taylor, 2017) Эффективная процедура отбора именно тех талантов, которые компании необходимы и которые смогут справиться со своими трудовыми обязанностями (Armstrong, Taylor, 2017) Разработка политики, признающей потребности работников, не относящихся к работе (Armstrong, Taylor, 2017) Устранение неблагоприятных рабочих условий (Armstrong, Taylor, 2017) и обеспечение безопасной, комфортной и приятной средой (Bihani, Dalal, 2014) Гибкий график работы (Frank, Finnegan, Taylor, 2004; Bihani, Dalal, 2014) Использование технологий, чтобы сделать работу более увлекательной (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) Внедрение инновационных процессов ориентации сотрудников (Frank, Finnegan, Taylor, 2004)
Плохо развитая социальная сфера (неудовлетворительные взаимоотношения с коллегами)	Поощрение социальных связей в рамках организации (Armstrong, Taylor, 2017) Развитие каналов внешней коммуникации, нацеленные на потенциальных кандидатов в пул талантов или резерв кадров (Еремина, Симонова, 2015) Внедрение инновационных процессов взаимодействия внутри рабочих групп (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) Использование технологий для создания виртуальных команд (Frank, Finnegan, Taylor, 2004)
Плохо развитая сфера обучения, развития	Проектирование рабочих мест таким образом, чтобы максимизировать разнообразие навыков, значительность задач, независимость, контроль над своей работой и т. д. (Armstrong, Taylor, 2017) Коучинг (Bihani, Dalal, 2014) Обучение профессиональным навыкам при вхождении в новую должность / переподготовка, то есть изучение релевантных навыков для текущей должности, нынешнего места работы (Frank, Finnegan, Taylor, 2004)
Отсутствие сложных, интересных, новаторских задач / проектов	Организация работы вокруг проектов, с которыми люди готовы идентифицировать себя скорее, чем с организацией в целом (Olckers, Du Plessis, 2015; Armstrong, Taylor, 2017)
Неудовлетворительная компенсация	Конкурентоспособная, справедливая и беспристрастная система оплаты труда (Frank, Finnegan, Taylor, 2004; Armstrong, Taylor, 2017; Bihani, Dalal, 2014) Разработка инновационной программы вознаграждения (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) Всеобъемлющий пакет льгот, включающий медицинскую страховку и т. д. (Frank, Finnegan, Taylor, 2004) Введение вознаграждений в зависимости от стажа работы (Frank, Finnegan, Taylor, 2004)
Отсутствие признания	Отбор, инструктаж и обучение менеджеров и руководителей команд так, чтобы они высоко ценили вклад и труд талантливых работников (Armstrong, Taylor, 2017) Повышение роли линейных руководителей во взаимодействии с удерживаемыми и значимыми работниками (Еремина, Симонова, 2015)

Суммируя проведённый теоретический анализ, мы формулируем основные исследовательские вопросы для дальнейшего эмпирического исследования.

1. Какие практики системы управления талантами связаны с практикой удержания талантов?
2. Какие факторы влияют на формирование практики удержания талантливых сотрудников?
3. Существуют ли признаки, по которым можно было бы сгруппировать компании по срезу формирования практики удержания талантов?

## Конфигурации системы управления талантами и выявление практики удержания талантов

Компании, вошедшие в исследование, принадлежат к разным отраслям, действуют на территории России. Определяя способы удержания талантов, авторы рассматривали конфигурации системы управления талантами в организациях (Мондрус, 2018) в целом, пытаясь определить место практики удержания. В связи с этим были рассмотрены наиболее часто появляющиеся в теоретическом и практическом поле дихотомические пары (Dries, 2013; CarPELLi, Keller, 2014). Эмпирическое исследование показало, что на деле полярный подход, которого придерживаются в теоретических рассуждениях, не является препятствием реализации практик управления талантами или однозначным выбором для организаций. В большинстве организаций конфигурации системы управления талантами описываются нечётко, используются различные подходы к выделяемым группам талантов. В связи с этим мы считаем обоснованным ввести шкалу для сопоставления нечётких высказываний представителей компаний (Таблица 1), и попытаться упорядочить данные утверждения, выявляя место практики удержания талантов в компаниях-респондентах (Таблица 5) относительно наиболее обширной группы талантов, выделяемой компаниями.

Таблица 5. Конфигурации системы управления талантами. Место практики удержания талантов

Локус:	Подход	Источник	Мотивация	Дифференциация	Формализация СУТ и практики удержания	Место практики удержания, связи, ключевые моменты из интервью
Компания	экскл. 0 инкл. 1	внутр. 0, внешн. 1	результ. 0, процесс 1	раб. место 0, талант 1	высокая 0, низкая 1	
АС1	.5	0	.5	.25	.5	дополнительные тренинги, внимание руководителя, продвижение на бизнес-кейс, привлечение и мобилизация, доноры отрасли
АС2	.5	0	.5	.25	.5	специфические тренинги, сертификация, план действий с развитием функциональной экспертизы, кросс-обмен сотрудниками внутри отрасли
ЕН1	.25	0	.75	0	.25	программы обучения, мобильность, участие в конкурсах, талантливость, привязанность, вовлечённость в профессию, талант как некое социальное качество. Особенность отрасли: зависимость от территории. Удержание — центральная практика, всё делается для удержания с самого начала
ЕН2	.25	0	.75	0	0	удержание за счёт развития с нуля, смена места жительства, связанного с работой, конкурс профессионального мастерства для молодежи, внедрение собственных инноваций и проектов, всё для удержания с нуля.
FI1	0	0	.25	0	0	рост, скачок в карьере, вызов, новые навыки, развитие, эффективная коммуникация
FI2	0	0	.25	0	0	компенсационный пакет, программы обучения и развития, международная мобильность, культура возможностей; на каждом уровне сотрудники должны пройти определённый курс обучения — это одновременно привлекает и удерживает

IT1	.75	.25	.75	0	1	развитие = удержание, доверие, коммуникация
IT2	.75	.25	.75	.75	1	специфика отрасли: международная конкуренция, быстро развиваемся, среда, удобство, новые роли, свободный график, узкий экспертный рынок, партнёрская программа. Организационная специфика – средний размер, растём. Практика развития-удержания, индивидуальный подход, интересный проект. Коммуникация — диалог-митинги
IT3	.75	.5	.75	.5	.75	международная конкуренция, развитие, за которым таланты к нам не приходят, индивидуализация практик
IT4	.75	.5	.5	1	1	удержание – привлечение: сильный бренд, масштабные и сложные проекты, интересно, компенсации, социальные программы. демократичная корпоративная культура, свобода, забота, работа с ушедшими на возвращение.
IT5	.25	.5	.5	.5	.75	удержание: баланс, интересные проекты, перемещение по проектам, развитие, индивидуальный подход; когда самый край — это, наверное, системная проблема, когда люди, замечательные люди, которые долго работают в одной компании, у всех, кто работает более пяти лет, бывает момент, когда «а то ли это, то ли это точно, а может, где-нибудь лучше, а может, вообще не ИТ?». Они успешны, у них всё хорошо. У нас есть для них программа «год отпуска». Если он действительно талант, и руководитель может его отпустить, то он может взять год.
IT6	.75	.5	.75	.75	.75	удержание: основной упор на развитие, чтобы не боялись выдвигать идеи, развивались, корпоративная культура – интерактивность, коммуникация: стремимся «подружить» людей. Связь удержания с привлечением через развитие. Наставничество. Высокий уровень дохода. Социальные льготы, связь с семьей, льготные кредиты и подъёмные. Отсутствие жестко иерархии, самостоятельное принятие решений.
IT7	.75	.5	.75	.75	.75	мы не боремся с российским рынком, они уходят от нас, мы больше боремся, что наши люди уезжают в такие [зарубежные] компании, тогда удержать очень сложно; интересные проекты; если он заскучал, у нас есть инструмент внутреннего перехода, мы сделаем всё максимально. Если мотивация, он женился, он уезжает, жена хочет жить в Америке; если технологическое закисание — мы ротируем.
IT8	.75	.5	.75	.75	.75	удержание: интенсивность проектов, развитие в процессе работы, популярные, звездные горящие сервисы, качество руководителя в команде, формальная и неформальная коммуникация, точечная работа с талантами и командами, своевременное повышение зарплаты.
PH1	0	.25	.25	0	.5	гибкость обучения и производительность, мобильность, ценности. Специфика отрасли: большая длительность работы, некуда расти. Удержание — развитие. Не только деньгами удерживать
PH2	0	.25	.25	0	.25	гибкость обучения и производительность, некуда продвигать, одалживать сотрудников, удержание = работа с «возвращенцами», ценностное предложение работодателя, много женщин
PH3	0	.25	.25	0	.25	гибкость обучения, лояльность, длительная карьера, специфическое образование — территориальная зависимость от ВУЗов, низкая популярность отрасли
PH4	.25	.25	.25	0	.25	специфика рынка, отрасли: плоская структура и высококонкурентная среда. Карьерный рост, кросс-функциональные проекты, руководитель, зарплату невозможно долго повышать, каждому важно что-то своё — удержание; ориентация на результат, ответственность, этичность, самостоятельность инициативность, большинство должно быть на своём месте
RD1	0	.25	.5	0	1	специфика отрасли: быстро развиваемся. Организационная специфика — средний размер, растём. Практика удержания — развитие, индивидуализация развития, роль непосредственного руководителя, интересный проект



ТС1	1	.25	.75	0	1	ценности, интересные проекты, денежная мотивация выше по рынку. Не нужно отдельной практики — мы сделали всё для этого; если он всё равно уходит, значит больше не разделяет наши ценности.
ТС2	1	.25	.75	0	.75	развитие, интересно, создаем среду — без этого в нашей отрасли никуда. Мы всё делаем, чтобы они не ушли.

### Эксклюзивный или инклюзивный подход

В первую очередь мы исходили из позиции компаний-участников исследования по определению «талантов», а также из того, насколько конфигурации системы управления талантами «открыты» с точки зрения включения в число талантов сотрудников и их дальнейшего удержания. Для ряда организаций именно результативность и потенциал являются ключевыми составляющими управления талантами, и управление результативностью оказывается центральной практикой, вокруг которой формируется конфигурация системы управления талантами. При этом компании признают, что не способны в полной мере ни измерить потенциал, ни управлять им, сводя потенциал к результативности.

**FI1** (производство продуктов питания): «Вообще концепция управления талантами у нас ... включает очень много разных положений, начиная от управления эффективностью работы компании и управления индивидуальной эффективностью. Те понятия, которые на английском языке звучат как *«performance management»* [управление производительностью]. ... Мы выявили, что только от нуля до шести процентов сотрудников в организации могут быть реально с высоким потенциалом (*high potential*), то есть это люди, которые могут «выстрелить» на очень высокие уровни, на очень высокие должности, гораздо быстрее по сравнению с остальными сотрудниками, то есть это люди, по результатам своей работы... их результат работы превышает в четыре раза результаты работы среднестатистического сотрудника организации».

**PH2** (фармацевтика): «У нас [талант определяется через] гибкое обучение и производительность (*Learning Agility Performance*). Мы не говорим, вот ты талантливый, потому что ты умный. Человек может компенсировать чем-то другим и, тем не менее, успешно справляться с вызовами. Это гибкое обучение. С другой стороны, производительность, способность показывать результат либо на одной позиции, но в разных условиях, разные менеджеры, разные продукты, разные клипы, что-то ещё. Либо от позиции к позиции, но на протяжении достаточно длительного времени стабильно показывать высокий результат».

**PH3** (фармацевтика): «Талантом является тот человек, который может перейти на роль со значительным увеличением своих обязанностей, а ключевой талант — это тот, кто может поменять больше, чем одну роль, то есть, две роли, то есть, он должен на самом деле двигаться достаточно [быстро], не обязательно выше, но это может быть и горизонтальное [перемещение], и выше, но два шага на разные должности».

В таких компаниях практика удержания талантов привязана к оценке результативности и практикам развития в понимании структурированных систем тренингов, которые каждый сотрудник должен пройти для продвижения по карьере, чтобы рассматриваться как талант.

**FI1**: «...На самом деле [мы и любые другие компании] очень плохо могут идентифицировать такую категорию сотрудников [как высокопотенциальных (*high potential*)]. Их очень трудно понять и удержать, потому что если они не получают этого безумного роста, скачка в карьере, безумных вызовов, которые перед ними стоят с точки зрения развития каких-то новых навыков, они просто уходят, их никогда ничто в организациях не может удержать».

При этом две компании выделяют практику удержания талантов как центральную в конфигурации, объясняя свой выбор высоким порогом входа в профессию, связанным с обучением, необходимостью формирования преемственности поколений.

**EN2** (атомная промышленность): «Вся система управления талантами состоит из следующих частей. Во-первых, это удержание персонала, во-вторых, это система преемственности знаний и навыков, удержание молодых специалистов, причем акцент делается начиная со школьного возраста, заканчивая ... работой с ... профильными ВУЗами. То есть идёт привлечение молодых талантов в отрасль. И дальше, внутри отрасли, идёт акцент не только на молодых талантов, но и на управленческие позиции, на замещение из числа внутреннего кадрового резерва».

Формируя подход к управлению талантами, компании отталкиваются от выдвинутого ими определения, что такое «талант». Большинство организаций используют в той или иной степени эксклюзивный подход с формированием одного или нескольких пулов «талантов», однако две компании заявили о том, что у них практикуется инклюзивный подход:

**ТС1** (телекоммуникации и связь): «Наша компания действительно быстро развивается и развивается в неизвестной отрасли, поскольку у нас инновационный бизнес. Это значит, что нам нужны люди, которые будут способны или уже сейчас обладают очень многими разными компетенциями и способны эти компетенции очень быстро развивать и, в том числе, открывать новое, то, что ещё не открывал кто-то. И при этом ещё обладать достаточным внутренней увлечённостью... На наш взгляд, это достаточно близкое [определение] «таланта».

**ТС2** (телекоммуникации и связь): Мы априори считаем, что каждый сотрудник — это талант. У нас достаточно долго был проект «кадровый актив», мы не любим слово «резерв», в нём есть какой-то пассив. Но даже сейчас мы с ним притормозили по одной простой причине. Нам кажется, что вся система должна быть настроена таким образом, чтобы она способствовала развитию [каждого]».

Данные компании оказались также приверженцами убеждения, что удержание, как отдельная практика, не нужна — она не имеет очерченной границы, и представляет из себя совокупность практики развития, понимания мотивации таланта в необходимости создания развивающей среды в организации, ориентации на культуру компании, основанную на ценностях.

**ТС1** (телекоммуникации и связь): «Если им ... хочется уйти, значит, что-то испортилось в нашем бизнесе, либо им предложили в два раза больше денег, и они дрогнули. Если мы продолжаем давать интересную работу, а они обладают как раз ... тем видом мотивации, что их мотивирует как раз интересная работа больше всего, и после этого решаются уйти..., [то] вот я вижу две причины. Если они не разделяют [наши ценности] ... Если он[и] уход[я]т, есть предположение, что от нашей работы он[и] не гор[я]т. Скорее я говорю не про удержание талантов, а про создание культуры, в которой таланты живут».

Несколько другой позиции придерживаются большинство компаний из отрасли информационных технологий. Шесть из восьми респондентов — представителей данной отрасли — заявили, что инклюзивность подхода к талантам выражается в практике привлечения талантов. Однако внутри организации подход сменяется на слабо очерченный эксклюзивный с ориентацией на поиск «точек роста», в которые компания готова вкладываться.

**ИТ4** (информационные технологии): «Это свойство ИТ — постоянная турбулентность, для нас история с талантами, теми, кто будет нужен, важен, без которых не сможет состояться новый бизнес, вот эта дифференциация и классификация тотальна. Все, кто имеется, все в какой-то момент при правильном взгляде [оказываются тем самым талантом] ... Мы — про точки роста».

**ИТ8** (информационные технологии): «Талант — тот, кто лучше остальных умеет решать плохо определённые задачи. Появилось какое-то количество плохо определённых задач, я

их всем равномерно раздал. Кто-то решил лучше, ну, значит, следующую с большей вероятностью я дам ему. И пока он будет решать их хорошо, он будет получать их больше и больше. Это будет работать автоматически, и у него всё будет хорошо. Дальше возникает проблема ошибки: он вначале ошибся, а я на нём крест поставил. Такую случайность можно преодолеть за счёт регулярных разговоров, если он хочет, надо давать второй шанс».

Такой подход можно объяснить очень жёстким отбором на отраслевом рынке труда, к которому прибегают компании ИТ отрасли. К будущим сотрудникам предъявляются очень высокие требования, что с одной стороны позволяет «выбрать лучших из лучших» талантов, подходящих организации, а с другой, — несёт негативный эффект, резко сужая и без того скудный выбор претендентов. В связи с этим происходит смещение рынка труда из активной сферы в пассивную: в фокусе оказываются пассивные кандидаты (профессионалы, пока не собирающиеся покинуть текущие рабочие места), а также школьники и студенты, которым только предстоит войти в отрасль.

**IT8** (информационные технологии): «...Это поиск очень хороших и сильных ребят. У нас это выбор из наисильнейших. Мы отказываем огромному количеству людей. Пройти секционные интервью, о которых я рассказывала ..., это очень сложно, не все ребята к этому готовы. А те, кто готовы — мы в 95%, а то и в 99% отказываем. Очень высокие требования».

Практика удержания в таких организациях проявляется уже на первоначальных этапах привлечения таланта в организацию, не завершается ни на одном из этапов взаимодействия во время работы в компании, а также продолжается за её пределами.

**IT5** (информационные технологии): «...У нас много чего для этого сделано: вся работа с талантами проводится для того, чтобы их удержать. Иначе они уйдут... Но вот когда самый край — это, наверное, системная проблема, когда люди, замечательные люди, которые долго работают в одной компании, у всех, кто работает более пяти лет, бывает момент, когда «а то ли это, то ли это точно, а может, где-нибудь лучше, а может, вообще не ИТ?». Они успешны, у них всё хорошо. У нас есть для них программа «Год отпуска». Если он действительно талант, и руководитель может его отпустить, то он может взять год».

**IT7:** (информационные технологии) «На испытательном сроке текучести нет вообще. У нас есть проблемы после одного-полутора лет работы, то есть проблема [возникает] со сроком работы. Мы думаем, что же делать, ... и тут боремся с западными компаниями, не российскими. У нас очень интересные проекты, если он заскучал, у нас есть инструмент внутреннего перехода, мы сделаем всё максимально. Если мотивация, он женился, он уезжает, жена хочет жить в Америке, если технологическое закисание, мы ротируем, внутренний конкурс, так мы можем».

**IT8** (информационные технологии): «...[Остаются], потому что всё равно есть надежда, что появится некий разрыв, некая инновация, которая снова даст кривую роста сервису. А вдруг не появится? Грубо говоря, ты год работаешь, а в итоге что? И ты же вроде весь год работал, [а яркого результата нет]. И тогда вот эти кризисы смыслов, сложности привлечения, сложности мотивации, удержания, потому что все уходят, кто только может на более популярные, звёздные, горячие сервисы».

### **Внутренний или внешний источник «талантов»**

Продолжая изучать конфигурации системы управления талантами в компаниях-респондентах, и их внутренние связи с практикой удержания, важно отметить решение вопроса выбора компаниями источника талантов. Респондентов можно разделить на три группы, раскрывая эту сторону конфигурации системы управления талантами. Так, представители пяти компаний выдвинули жёсткую позицию по развитию собственных талантов. В таких

компаниях основной набор идёт из ВУЗов, компании обладают ярко выраженной иерархической структурой, предлагают возможности карьерного роста, работают над управлением преемственностью и управлением карьерой, рассматривая данное направление как часть, пересекающуюся с практикой удержания.

**АС1** (консалтинг): «В большинстве своём мы нанимаем студентов больше всего, то есть используем для этого различные каналы, в том числе и лекции в университетах свои, социальные сети, сотрудников приглашаем, но главный канал — это стажировки. Каждый год от 300 до 500 студентов приглашаем на стажировки, из них большинство, около 80%, получают предложения по перманентной работе. так что средняя текучка 20%. И вот среди них отбираем [с высоким потенциалом]. Это от пяти до 15 процентов. Текучесть среди них в 2,5 раза меньше, уровень вовлечённости гораздо выше. Всё-таки, если ты сотруднику, что-то даёшь, дополнительный тренинг, чуть больше внимания от руководителя, более-менее понятные карьерные перспективы, то это, как правило, окупается. Это вот больше [про] удержание».

Респонденты восьми компаний заявили, что чаще развивают своих сотрудников, чем приглашают извне. Для этих компаний характерна менее выраженная иерархическая структура, однотипные проекты, нечастое появление новых направлений, чаще за счёт процессов слияния или поглощения.

**RD1** (строительство и управление недвижимостью): «Есть стратегия, определённая компанией, с точки зрения количества: чтобы «передовиков» в нашей компании, то есть талантов, которые высоко результативно работают, был определённый процент к 2021 году. Поэтому приоритет... — это ... развитие наших талантов, и закрытие вакансий внутренними сотрудниками, но, к сожалению, пока что, в виду того, что в этом году мы очень сильно ускорились, расширились, и много тех компетенций, которых внутри компании нет. Мы их, соответственно, приносим с рынка».

Представители восьми компаний придерживаются баланса в позиции источника талантов: они стремятся развивать своих сотрудников, но особенности бизнеса, такие как постоянный запуск новых проектов, обновление старых версий разработанного продукта, покупка стартапов, выделение успешных проектов в новые компании, приводят к необходимости постоянного притока новых талантов извне. Чем более «открытую» по отношению к источнику талантов позицию занимает организация, тем более элементы практик привлечения и развития, формируемых на основе ценностного подхода, и являющихся в таких компаниях основой удержания, смещаются вовне, начиная с акцента на популяризацию профессии среди школьников и студентов, а также упомянутый выше «пассивный» рынок труда, заканчивая работой с ушедшими сотрудниками.

**IT5** (информационные технологии): «...[В работе со школьниками] наша основная миссия и цель это не рекрутинг [сейчас] и не рекрутинг в перспективе. А цель именно в том, чтобы развивать ИТ-профессию. И здесь мы не одна компания, это сообщество ИТ, мы не только на себя работаем, но и на все ИТ- компании и не ИТ-компании в целом. ... Всё равно спрос на специалистов [ИТ] превышает предложение. Поэтому нам хочется, чтобы лучшие школьники шли в ИТ. Я ничего не хочу сказать плохого про [другие профессии], но их на самом деле очень много, рынок перенасыщен, поэтому нужно, чтобы школьники понимали, что ИТ — это интересно, востребовано. Если кто-то придёт к нам работать, это хорошо, замечательно. Но намного важнее, чтобы именно эти ребята поступили в хорошие ВУЗы, на хорошие ИТ-специальности».

**IT4:** «Таланты к нам возвращаются и не по одному разу. Люди делают своё циклическое развитие, карьерное, профессиональное, и на новом витке возвращаются в компанию



в новой роли, в новом каком-то качестве на какое-то время, с возвращёнными инвестициями, в том числе в них, которые были сделаны раньше, Таких примеров очень много, они не единичные».

### **Ориентация на «результат» или «на процесс»**

Мотивация талантов, являясь одной из ключевых дихотомий в теоретических исследованиях, на практике проявляется так же, как и другие локусы, не полярно, а в некой нечёткой шкале высказываний, которые позволяют очертить конфигурации системы управления талантами и проследить связи с практикой удержания талантов. Здесь определение «таланта», связанное неразрывно со способом мотивации таланта, является основным для формирования практики мотивации и заложенной в неё связи с практикой удержания талантов. Компании, задавшие чёткий вектор на результативность в определении «талантов», так же определяют и основу мотивации для своих талантов. В данном случае речь идёт об иностранных компаниях отраслей фармацевтики и производства продуктов питания, которые нанимают сотрудников на территории России на условиях лизинга через кадровое агентство (так называемый подход «*borrow*»).

**РН2** (фармацевтика): «...Талант — это человек, который в идеале должен быть напрямую «завязан» на производительность. То есть мы здесь не для того, чтобы развлекать других... И у нас основная проблема связана с удержанием. Наша компания считается хорошей школой, но [часто] мы не можем предложить продвижение».

Умеренного и сбалансированного подхода к практике мотивации талантов придерживаются компании, ориентированные на проектную деятельность, но имеющие структурированные проекты с основным заказчиком в виде государства. Для таких компаний важен результат в ограниченные сроки на условиях крупного заказчика. Для сотрудников условия труда безусловно создаются, однако не рассматриваются как первично необходимая инвестиция для организации.

Организационную среду как крайне важную составляющую удержания талантов считают компании отраслей информационных технологий, атомной промышленности и энергетики.

**ЕН1** (энергетика): «Мы ожидаем от резервистов, что они будут следовать корпоративным нормам правилам, транслировать все ценности, которые являются базовыми для компании, и мы ожидаем от них некоего решения нетрадиционного, на которое них должно хватать времени, потому что они же такие у нас особенные и они заинтересованы в том, чтобы компания росла в том числе и экономически».

Однако есть существенное отличие между пониманием среды для ИТ-компаний и компаний в сфере энергетики и атомной промышленности. Если компании отраслей атомной промышленности и энергетики заявляют о необходимости следования созданным условиям и нормам и ценностям, и компании считают, что знают, какой результат ожидают получить, то в ИТ-компаниях создание среды идёт от самих талантов, которых поддерживает компания через развитую двухстороннюю коммуникацию. Другими словами, акцент на создании среды развития (ориентация конфигурации больше на процесс, чем на результат) делается в надежде, что таланты раскроют свой потенциал в новом направлении, заранее не предложенном организацией, и возьмут на себя развитие данного направления. Кроме того, отрасль информационных технологий постоянно находится под давлением международной конкуренции и повышенных возможностей мобильности сотрудников.

**ИТ6** (информационные технологии): «Основной упор мы делаем на развитие лидерского потенциала молодёжи, с тем чтобы наши таланты не боялись продвигать свои идеи, не боялись говорить, экспериментировать, пробовать что-то новое... Но самый главный компонент —



это мы стараемся всяческим образом «подружить» людей в компании, и людей с компанией. У нас, к примеру, есть великое множество кружков — шахматы, кино, театр, танцы, спортивный зал. В общем, мы организуем для наших сотрудников самые разные занятия, которые укрепляют эти [связи]. И вырваться из этого «сладкого плена» очень тяжело. Всё это, постоянное развитие, ...льготы, связи, направлены на то, чтобы удерживать людей, потому что стабильность команды является важнейшим приоритетом нашей кадровой политики».

**ИТЗ** (информационные технологии): «Вот совсем не типичные таланты, в нашем понимании...: никуда не хотят расти [по карьерной лестнице] — им здорово от того, чем они занимаются, что они делают. Поэтому если они и растут, то растут они сами. И к нам, к специалистам по персоналу, они за этим не приходят... Поэтому мы создаем среду, которая бы просто помогала этим ребятам раскрыться, мы никого никуда не зазываем, мы никого не затачиваем в наши программы: ...хотите — пожалуйста, не хотите — не надо. Можно привести лошадь к водоёму, [но] нельзя заставить её пить. Поэтому возможности есть, в возможности мы инвестируем».

### **Дифференциация по «стратегическому рабочему месту» или «по таланту»**

Тесно связанной с пониманием мотивации талантов и, как следствие, с их последующим удержанием, оказывается дифференциация талантов. Соответственно практика удержания выстраивается с фокусом на ту составляющую, которая представлена компанией приоритетной при выборе данного локуса. Компании с ярко выраженной иерархической структурой придерживаются мнения, что процесс дифференциации талантов строится исходя из понимания лидерами организации наличия стратегических рабочих мест, под которые подбираются таланты. В этом случае речь идёт не только о соответствии таланта стратегическому рабочему месту, но и об ожидании, что на данном стратегическом рабочем месте сотрудник вносит (или будет осуществлять) значительный вклад в результативность организации. Привязка к практике результативности в данных организациях, как авторы исследования отмечали выше, является одним из основных векторов конфигурации системы управления талантами, определяя, как следствие, и тех талантов, которых необходимо удерживать.

Компании с менее выраженной иерархией и заявляющие о необходимости инноваций и инициативы от сотрудников отмечают, что талантливые сотрудники иногда сами начинают разрабатывать новые направления. В данных компаниях подразумевается чёткое понимание сроков реализации проектов, приоритетности стратегических рабочих мест. Однако несмотря на существующую иерархию в компании, лидеры организации понимают, что инициатива и реализация собственных идей для талантов служит в том числе и в качестве удержания, что порождает направление кросс-функциональных проектов и рассмотрение выдвигаемых сотрудниками идей развития новых направлений.

Те компании, которые в первую очередь упоминают инновационность бизнеса, отсутствие готовых решений, главенствующую роль не только инновации, но и скорости появления новых направлений роста компании, при дифференциации в практиках привлечения и отбора придерживаются стороны талантов, их качеств и компетенций, которые помогут компании двигаться вперед в заранее не известном направлении. В этих компаниях от сотрудников ждут инициативы, создают условия для реализации собственных идей и инвестируют в инициативные разработки.

Таким образом, выявленные ранее факторы организационного контекста, влияющие на формирование практики удержания талантов (Таблица 4), присутствуют во всех рассмотренных нами организациях, но в разной мере. Вариация акцентов на практиках управления талантами, связанных с практикой удержания, позволяет определить место практики удержания талантов в организациях.

Описывая конфигурацию системы управления талантами в своей организации, респонденты неизменно связывали практику удержания талантов с практикой развития. Однако каждая компания представляла взаимосвязи между этими практиками, исходя из тех особенностей, сложившихся во внешней и внутренней среде организации. Анализируя ответы респондентов, мы попытались обобщить полученные результаты и выделить кластеры компаний с похожими подходами к удержанию талантов. Для кластеризации мы использовали введенные шкалы высказываний представителей компаний, принявших участие в исследовании, и применили последовательно методы иерархической и неиерархической кластеризации с многократной случайной сортировкой компаний-респондентов<sup>3</sup>.

Несмотря на большое разнообразие факторов, влияющих на формирование конфигурации системы управления талантами, при интерпретации полученных результатов мы провели линию различия в формировании практики удержания сотрудников по следующим срезам: роль инновационной составляющей в деятельности организации, роль стабильности результата в бизнесе организации (Таблица 6, Рисунки 2 и 3), выделив два кластера «Стабильность» и «Инновации» среди компаний, принявших участие в исследовании.

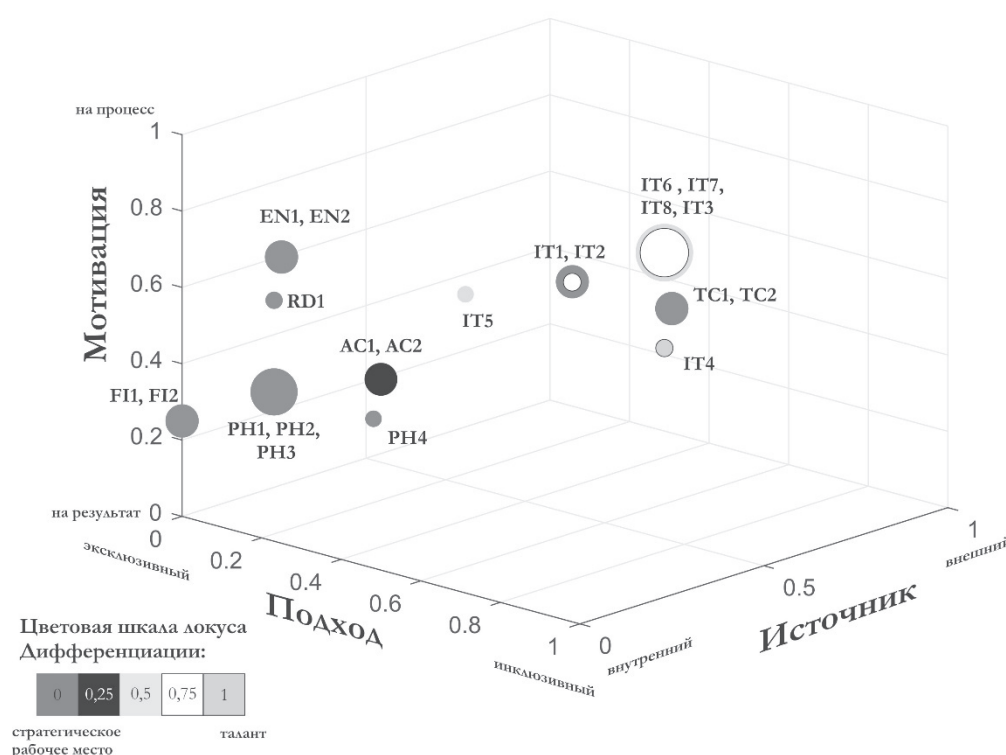


Рисунок 2. Конфигурации системы управления талантами компаний, участвовавших в исследовании

Чем выше роль инновации и доля затрат на сотрудников организации, тем менее определены требования к талантам, тем меньше определены границы практики удержания. Практика удержания оказывается «размытой» среди других практик управления талантами, с большим упором на создаваемую среду в организации, роль лидера, отсутствие жёстких иерархических структур, развитость и сложность внешних и внутренних коммуникаций с акцентом на развитие горизонтального взаимодействия, индивидуализацию практик управления талантами. Кроме того, индивидуализация оказывается связанной с практикой развития, определяющей практику удержания талантов.

Таблица 6. Кластеры конфигураций системы управления талантами

Кластер конфигураций СУТ	Кол-во компаний	Отрасли	Тип удержания талантов (по наиболее упоминаемому механизму)
Стабильность	11	Продукты питания (F11, F12), Фармацевтика (PH1, PH2, PH3), Фармацевтика (PH4), Энергетика и Атомная промышленность (EN1, EN2), Консалтинг (AC1, AC2), Строительство и управление недви- жимостью (RD1)	Результат как достижение постав- ленных (компанией) целей -> карьера в иерархии
Инновации	10	Информационные технологии (IT1, IT2), Телекоммуникации и связь (TC1, TC2), Информационные технологии (IT6, IT7, IT8, IT3), Информационные технологии (IT4), Информационные технологии (IT5)	Развивающая среда -> результат как новые / собственные направления

В таких организациях формирование практики развития исходит из принципа развивающей среды, предоставления широкого спектра индивидуализируемых возможностей и самостоятельного формирования запроса со стороны талантов о необходимости в обучении. Со стороны внешней среды конфигурации системы управления талантами в таких компаниях в большей мере формируются под влиянием факторов странового уровня, выражающихся в слабой развитости отраслевых рынков труда, что, в свою очередь, снимает с компании ограничение поиска талантов в одной стране. В число компаний, которые мы включили в кластер «Инновации», вошли 10 компаний, участвовавших в исследовании — представители отраслей информационных технологий и телекоммуникаций и связи.

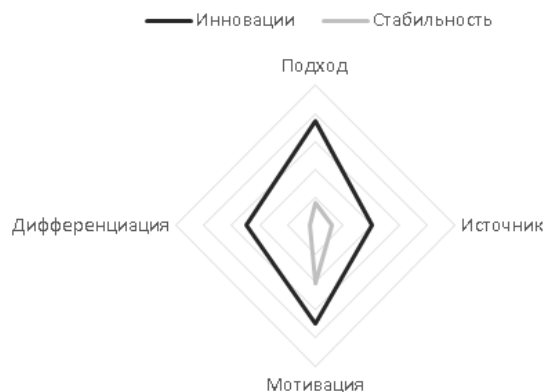


Рисунок 3. Средние значения по локусам конфигураций СУТ компаний, входящих в выявленные кластеры

Чем больше бизнес определяется стабильностью продукта, стандартами сертификации, тем более структурирован подход к выделению пула талантов, а также к оценке и мотивации талантов, тем более различимы границы практик и обосновано формирование типовых инструментов удержания талантов. Механизмы оценки результативности и мотивации определяют практики развития талантов, которые строятся на необходимых тренингах и готовых программах обучения с заранее известными стандартами успеха их прохождения, соответственно, и, как следствие, определяют и практику удержания талантов. Конфигурации системы управления талантами в таких компаниях оказываются предопределёнными для тех сотрудников, которых компании считают талантами, исходя из заложенной стратегии развития организации. Компании, обладающие такими признаками, сформировали кластер «Стабильность». В него вошли 11 компаний, участвовавших в исследовании — представители

таких отраслей как производство продуктов питания, фармацевтика, энергетика и атомная промышленность, консалтинг, строительство и управление недвижимостью.

## Заключение

Обобщая полученные результаты, можно утверждать, что найдены ответы на поставленные исследовательские вопросы, основные выводы по которым можно представить в следующем виде. Исследуя факторы организационного контекста, связанные с конфигурациями системы управления талантами, авторы выделили признаки организаций и практик системы управления талантами, через которые проявляется и практика удержания талантливых сотрудников. Выявленные признаки для сформировавшихся кластеров авторы исследования интерпретируют как отношение компаний к инновациям и стабильности получаемого результата. Чем больше компания зависит от инновационности основного продукта или услуги, тем менее определены границы практики удержания и остальных практик в конфигурации системы управления талантами, тем больший акцент приходится на практику непрерывного развития, что и является основой удержания талантов. В данных компаниях не готовы ответить на вопрос о границах практики удержания талантов, заявляя, что поддержание остальных практик (в первую очередь создание развивающей среды) и представляет из себя практику удержания. Чем больше компания связана со стандартами производимого продукта (услуги), тем более структурированы практики управления персоналом, в том числе и практика удержания талантов. Представители таких компаний способны ответить на вопрос об очертаниях практики удержания талантов, а также назвать инструменты, характерные для их компании, которые в первую очередь ориентированы на показатели результативности, предъявляемые талантам.

Систематизированы типичные высказывания представителей организаций при описании конфигураций системы управления талантами, а также проведён анализ признаков, которые могли стать разделяющими в разрезе практики удержания талантов, что позволило провести кластеризацию организаций, участвующих в исследовании. Несмотря на то, что внутри выделенных кластеров «Стабильность» и «Инновации» очерчивается группировка компаний по отраслям, авторы считают преждевременным делать вывод об отраслевой кластеризации. Для того чтобы иметь основания сделать подобное утверждение, включающее отраслевые признаки, необходимо расширение числа респондентов и углубление исследования в направлении изучения отраслевых факторов. Кроме того, авторы проводили разделение на кластеры по практике удержания талантов, что выявило различия по признакам, которые можно охарактеризовать требованиями бизнес-модели (инновационность бизнеса и стабильность результата). Авторы предполагают, что попытки кластеризации с фокусом на других практиках в конфигурации системы управления талантами может привести к выявлению иного набора основных разделяющих признаков и, как следствие, к изменению состава кластеров.

Стоит отметить также, что так как данные практики направлены на удержание именно талантливых сотрудников, то при формировании практики удержания талантов учёт факторов индивидуального уровня и построение индивидуализированных подходов к удержанию талантов является возможным развитием данного исследования.

Интересным остается тот факт, что несмотря на относительно широкое разнообразие представителей отраслей среди респондентов, ни одна компания при описании конфигурации системы управления талантами не выбрала высказывания, которые можно было бы соотнести со значением равным единице по выбранным для локусов шкалам. Авторы

предполагают, что подобные организации в отношении конфигураций системы управления талантами могли бы сформировать кластер «Потенциал». В данный кластер могли бы попасть компании, которые нацелены на процесс, практики формируются исключительно талантами, инклюзивный подход и раскрытие потенциала талантов является приоритетом для бизнеса, что, возможно, исключало бы проблему удержания сотрудников в силу построения конфигурации системы управления талантами «от самого таланта» во всех практиках. Авторы исследования предполагают, что подобная кластеризация сформировалась в данном случае в связи с тем, что вряд ли можно говорить о прикладной значимости для бизнеса в целом конфигураций системы управления талантами, направленных исключительно на раскрытие потенциала талантов, абсолютное самоуправление и самостоятельное решение талантами вопросов о направлении собственного развития и деятельности организации и реализации проектов. Однако авторы сохраняют надежду, что отдельные направления бизнеса, связанные с исследованиями и перспективными разработками (*Research and Development*), формированием отраслевых рынков труда и подготовкой будущих талантливых сотрудников / стажёров, могут быть построены по такому принципу.

## Литература

- Гербер, В. Х., Кривенко, Д. И., Чукина, Ю. А. (2015). Таланты в организации. *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*, 23, 95–100.
- Гуриев, С. (2011). *Как вернуть таланты*. URL: <https://www.forbes.ru/forbes/issue/2011-09-0/74182-kak-vernut-talanty> (дата обращения: 09.09.2019).
- Еремина, И. Ю., Симонова, И. Ф. (2015). Удержание талантов — актуальная необходимость современных компаний. В сб.: Н. Н. Понарина, С. С. Чернов (ред.). *Современное инновационное общество: динамика становления, приоритеты развития, модернизация: экономические, социальные, философские, правовые, общенаучные аспекты* (104–106). М.: Изд. Академия управления.
- Захарова, Ю. Н. (2013). Особенности реализации корпоративной ответственности в управлении талантливыми сотрудниками организации. *Российский научный мир*, 1, 131–137.
- Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2017). Факторы управления талантами в компании: контекстный подход. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*, 2, 268–298.
- Колник, Е. В., Масалова, Ю. А. (2016). Применение маркетинговых технологий в привлечении и удержании талантов. В сб.: О. Б. Алексеев, Э. В. Галажинский, А. О. Зоткин (ред.). *Управление талантами и трансформация корпоративной культуры* (49–51). М.: Изд. дом Томского государственного университета.
- Мондрус, О. В. (2016). Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*, 3, 115–124.
- Мондрус, О. В. (2018). *Система управления талантами в российских ИТ-компаниях*: Диссертация на соискание учёной степени кандидата наук по менеджменту НИУ ВШЭ, Москва.
- Одегов, Ю. Г., Бабынина, Л. С., Александрова, Е. В. (2015). Таланты и война за них. *Актуальные проблемы экономики*, 3, 275–281.
- Папкина, Л. Л. (2011). Талантливые сотрудники: особенности кадрового менеджмента. *Менеджмент и Бизнес-Администрирование*, 2, 177–179.
- Указ Президента РФ от 28 декабря 2013 г. № 967 «О мерах по укреплению кадрового потенциала Российской Федерации» (2013).



- Шейн, Э. Х. (2008). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Шенаев, А. (2011). *Десять главных причин, почему таланты бегут из крупных компаний*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/life/1566791-desyat-glavnyh-prichin-pochemu-talanty-begut-iz-krupnyh-kompanii> (дата обращения: 09.09.2019).
- Ahmed, E. M., Yang, T. K. (2017). High attrition rate determinants: case study of the Malaysian ICT sector. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(3), 1–25.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Armstrong, M. Taylor, S. (2017). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bihani, A., Dalal, K. (2014). A Review into talent management, talent Retention and its scope for learning organisations. *International journal of knowledge management and practices*, 2(1), 1–11.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140.
- Brewster, C., Larsen, H. H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409–434.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: managing people in age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cappelli, P., Keller, J.R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 22–35.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Dries, N. (2013a). Talent management: from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271.
- Dries, N. (2013b). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Festing, M., Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* 49, 262–271.
- Festing, M., Schafer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Finkle, T.A. (2011). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 863–884.
- Foster, C. L. 2015. Managing the flow of talent through organizations — a boundary-less model, *Development and learning in organizations*, 29(1), 15–19.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Holden, N., Vaiman, V. (2013). Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent. *Emerald Group Publishing Limited*, 9(1/2), 129–146.
- Khoreva, V., Vaiman, V., Zalk, M.V. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19–33.

- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075.
- Latukha, M. O. (2018). Can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69–87.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, in press.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305–321.
- Michailova, S. (2011). Contextualizing in International Business research: Why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 129–139.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia — A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437–455.
- Olckers, C., Du Plessis, Y. (2015). Psychological ownership as a requisite for talent retention: the voice of highly skilled employees. *European Journal of International Management*, 9(1), 52–73.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 26(7), 16–19.
- Pandita, D., Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement — a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Patil, S. (2012). *Talent Management & Retention*. Nasik: Sandip Institute of Technology & Research Centre.
- Prabhu, B. V. (2010). Attracting and retaining young engineers to. *Curve — Bits Pilani*, 74–81.
- Rakhra, H.K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International journal of public sector performance management*, 4(1), 57–79.
- Rathi, N. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige: an HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel Review*, 44(4), 454–469.
- Ravinder, K., Ruti, A. (2012). Determinants of Talent Retention in BPO Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 259–273.
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607–629.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(4), 326–336.
- Thunnissen, M., Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418.

- Thunnissen, M., van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, 44(2), 182–199.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925—941.
- Vance, C.M., Vaiman, V. (2008), Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In V. Vaiman, C. Vance (eds.). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage* (1–15). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.

Поступила 17.10.2019



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis

**Olga MONDRUS**

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

**Sofya MARTIHINA**

*LLC «MediaCom», Moscow, Russia*

**Alexandra OSIPOVA**

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

**Abstract.** *Purpose.* The purpose of the paper is to identify the external and internal factors which lead to the formation of talent retention practices in organizations operating in the territory of Russia. The research involves 21 companies — representatives of eight industries and five countries. *Methodology.* The research is based on a mixed methodology. In addition to theoretical analysis and identification of external and internal factors that influence the formation of talent retention practices, the authors conduct a multiple case study to evaluate an organizational context of talent retention practices in the companies. To analyze the data, both qualitative and quantitative methods are used. *Findings.* As the results of the research, it is shown that with respect to the talent retention practices, the role of the innovative component in an organization's business model or the role of the stability of the results lead to the formation of two clusters of talent management system configurations. Companies which focus on creating an innovative product / service demonstrate the talent-centered talent management system configurations with blurred, fuzzy boundaries. In such organizations, the talent retention practice is not distinguished as a separate one and does not have clear boundaries but manifests itself through the other talent management practices. Companies that focus on the implementation of integrated solutions and products restricted by sectoral, state and other standards, the talent management system configurations are outlined, with predetermined performance indicators. In organizations of this type, a clearer identification of the boundaries of talent retention practices might be observed, as well as toolkit and criteria by which organization's leaders determine and identify talents and the principles of their retention. *Value of results.* As part of the research, the authors for the first time have introduced a numerical scale for analyzing and interpreting the talent management system configuration. The scale made it possible to distinguish two clusters of the organizations from the point of formation of talent retention practices. The further usage the scale provides grounds for preliminary analysis of the talent management system configuration in the company, makes it possible to determine practices connected to each other, and to identify areas for the further development of talent management in the organization.

**Keywords:** talent management, talent retention, configuration of a talent management system, organizational context.

## References

- Ahmed, E. M., Yang, T. K. (2017). High attrition rate determinants: case study of the Malaysian ICT sector. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(3), 1–25.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Armstrong, M. Taylor, S. (2017). Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.
- Bihani, A., Dalal, K. (2014). A Review into talent management, talent Retention and its scope for learning organisations. *International journal of knowledge management and practices*, 2(1), 1–11.
- Bjorkman, I., Ehrnrooth, M., Makela, K., Smale, A., Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140.
- Brewster, C., Larsen, H. H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409–434.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: managing people in age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Cappelli, P., Keller, J.R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., Wang, J. (2014). Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 22–35.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: a study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929–953.
- Dries, N. (2013a). Talent management: from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271.
- Dries, N. (2013b). The psychology of talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285.
- Eremina, I. Yu., Simonova, I. F. (2015). Uderzhanie talantov – aktual'naya neobxodimost' sovremennykh kompanij. In N.N. Ponarina, S. S. Chernov (Eds.). *Sovremennoe innovacionnoe obshchestvo: dinamika stanovleniya, priority razvitiya, modernizatsiya: ekonomicheskie, socialnye, filosofskie, pravovye, obshhenachnye aspekty* (104–106). M.: Izd. Akademiya upravleniya.
- Festing, M., Schafer, L. (2014). Generational challenges to talent management: a framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business* 49, 262–271.
- Festing, M., Schafer, L., Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1872–1893.
- Finkle, T. A. (2011). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 863–884.
- Foster, C. L. 2015. Managing the flow of talent through organizations — a boundary-less model, *Development and learning in organizations*, 29(1), 15–19.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Gerber, V. X., Krivenko, D. I., Chukina, Yu. A. (2015). Talanty v organizacii. *Ekonomika i upravlenie: analiz tendencij i perspektiv razvitiya*, 23, 95–100.



- Guriev, S. (2011). *Kak vernut' talanty*. URL: <https://www.forbes.ru/forbes/issue/2011-09-0/74182-kak-vernut-talanty> (data obrashheniya: 09.09.2019).
- Holden, N., Vaiman, V. (2013). Talent management in Russia: not so much war for talent as wariness of talent. *Emerald Group Publishing Limited*, 9(1/2), 129–146.
- Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2017). Faktory upravleniya talantami v kompanii: kontekstnyj podhod. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment*, 2, 268–298.
- Khoreva, V., Vaiman, V., Zalk, M.V. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19–33.
- Kolnik, E. V., Masalova, Yu. A. (2016). Primenenie marketingovykh tekhnologij v privlechenii i uderzhanii talantov. In O. B. Alekseev, E. V. Galazhinsky, A. O. Zotkin (Eds.). *Upravlenie talantami i transformaciya korporativnoj kultury* (49–51). M.: Izd. Dom Tomskogo gosudarstvennogo universiteta.
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075.
- Latukha, M. O. (2018). Can talent management practices be considered as a basis for sustainable competitive advantages in emerging-market firms? Evidence from Russia. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 69–87.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders: Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150–160.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23, 305–321.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. (2019). HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, in press.
- Michailova, S. (2011). Contextualizing in International Business research: Why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 129–139.
- Mondrus, O. V. (2016). Teoreticheskie i prakticheskie dilemmy upravleniya talantami v organizacijax. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, 3, 115–124.
- Mondrus, O. V. (2018). *Sistema upravleniya talantami v rossijskix IT-kompanijax*: Dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata nauk po menedzhmentu NRU HSE, Moskva.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia — A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 437–455.
- Odegov, Yu. G., Babynina, L. S., Aleksandrova, E. V. (2015). Talanty i vojna za nih. *Aktualnye problemy ekonomiki*, 3, 275–281.
- Olckers, C., Du Plessis, Y. (2015). Psychological ownership as a requisite for talent retention: the voice of highly skilled employees. *European Journal of International Management*, 9(1), 52–73.
- Ott, D. L., Tolentino, J. L., Michailova, S. (2018). Effective talent retention approaches. *Human resource management international digest*, 26(7), 16–19.
- Pandita, D., Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement — a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Papkova, L. L. (2011). Talantlivye sotrudniki: osobennosti kadrovogo menedzhmenta. *Menedzhment i Biznes-Administrirovanie*, 2, 177–179.

- Patil, S. (2012). *Talent Management & Retention*. Nasik: Sandip Institute of Technology & Research Centre.
- Prabhu, B. V. (2010). Attracting and retaining young engineers to. *Curve – Bits Pilani*, 74–81.
- Rakhra, H.K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *International journal of public sector performance management*, 4(1), 57–79.
- Rathi, N. (2015). Retaining talent by enhancing organizational prestige: an HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel Review*, 44(4), 454–469.
- Ravinder, K., Ruti, A. (2012). Determinants of Talent Retention in BPO Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 259–273.
- Schein, E. X. (2008). *Organizacionnaya kultura i liderstvo*. SPb.: Piter.
- Shenaev, A. (2011). *Desyat glavnykh prichin, pochemu talanty begut iz krupnykh kompanij*. URL: <https://www.e-xecutive.ru/community/life/1566791-desyat-glavnykh-prichin-pochemu-talanty-begut-iz-krupnykh-kompanii> (data obrashheniya: 09.09.2019).
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization Structure and Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607–629.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72.
- Thunnissen, M., Boselie, P., Fruytier, B. (2013b). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(4), 326–336.
- Thunnissen, M., Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418.
- Thunnissen, M., van Arensbergen, P. (2015). A multi-dimensional approach to talent. *Personnel Review*, 44(2), 182–199.
- Ukaz Prezidenta RF ot 28 dekabrya 2013 g. № 967 «O merax po ukrepleniyu kadrovogo potenciala Rossijskoj Federacii» (2013). URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70452628/> (data obrashheniya: 09.09.2019).
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vance, C.M., Vaiman, V. (2008), Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In V. Vaiman, C. Vance (eds.). *Smart Talent Management: Building Knowledge Assets for Competitive Advantage* (1–15). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Zakharova, Yu. N. (2013). Osobennosti realizacii korporativnoj otvetstvennosti v upravlenii talantlivymi sotrudnikami organizacii. *Rossijskij nauchnyj mir*, 1, 131–137.

Received 17.10.2019



## Представления об организационной культуре сотрудников торгового предприятия: интеграция, дифференциация или фрагментация?

МЕЛЬНИК Юрий Иванович

Петрозаводский государственный университет, Москва, Россия

**Аннотация.** *Цель исследования:* выявить представления сотрудников торгового предприятия об организационной культуре, определить согласованность этих представлений среди сотрудников, а также установить согласованность этих представлений у сотрудников и руководителей компании. *Методология.* В исследовании приняли участие 42 человека: 40 руководителей среднего звена торгового предприятия и два топ-менеджера. *Методы исследования:* социально-психологическая диагностика, интервью и фокус-группа. Полученные данные были обработаны с помощью корреляционного анализа и контент-анализа. *Результаты.* Сотрудники торговой компании относят культуру своей компании к рыночной и закрытой, при этом наблюдается определённое разногласие в оценке типа культуры среди сотрудников. Наибольшая степень различий в оценке организационной культуры и управленческих практик в компании наблюдается между сотрудниками и руководством компании. Сотрудники торговой компании хотят видеть организационную культуру, в которой деятельность формируется на основе взаимных договорённостей и согласия. Руководство компании придерживается авторитарных позиций и выступает за жёсткий контроль результативности персонала. *Выводы.* Представления об организационной культуре торгового предприятия носят дифференцированный характер — наблюдаются различия в интерпретации культуры компании между руководством и сотрудниками. Данные различия могут стать причиной внутреннего напряжения в компании и потребуют усилий со стороны руководства для достижения культурного консенсуса. *Ценность результатов.* Результаты исследования позволяют оценить степень согласованности представлений об организационной культуре, и как это влияет на внутреннюю интеграцию в компании. Перспективным является изучение качества организационной культуры — за счёт каких параметров она обуславливает все возможные проявления рабочего и гражданского поведения персонала.

**Ключевые слова:** организационная культура, интеграция и дифференциация представлений, культурный консенсус.

### Введение

Организационная психология рассматривает концепцию организационной культуры как одну из ключевых концепций развития человеческих ресурсов и самой компании. Рационалистические теории организаций 1960-х гг. делали упор на формальные методы управления. Впоследствии внимание исследователей сместилось к неформальным способам

управления, и появился «анималистический» взгляд на организацию, где организационная культура расценивается как душа компании (Мельник, Мельник, 2007). С тех пор организационная культура как «душа» компании приобретает более значимый статус по сравнению с материальным, формальным и инструментальным контролем в менеджменте организации (Petersen, Dobbin, 2006). В силу своей неформальности организационная культура проникает и в формальные аспекты деятельности организации — стратегию развития компании, структуру управления, способы администрирования и тому подобное. Наглядно это проявляется в организационном поведении: когда формальные правила и нормы уже слабо координируют поведение сотрудников, в действие вступают неформальные регуляторы поведения.

Руководители компании напрямую влияют на становление организационной культуры и специфику её содержания. Как показывает российская практика, руководство предприятий не всегда чётко осознаёт собственное влияние, хотя имеет представление о корпоративной культуре компании и о том, какой она «должна быть». Часто представления руководства не совпадают с представлениями об организационной культуре сотрудников, что отражается на отношении сотрудников к компании и эффективности деятельности предприятия. Несовпадение представлений приводит к тому, что идеи, ценности и установки руководства не находят поддержки у сотрудников. Часть сотрудников могут отвергать ценности и установки руководства из-за несоответствия заявлений руководителей и объективной реальности на предприятии. Проблема совпадения или несовпадения представлений об организационной культуре у персонала предприятий с разной культурой и характером деятельности относится к числу малоизученных в организационной психологии. Практический интерес вызывает и то, как совпадение или несовпадение представлений влияет на характер отношений в компании по вертикали и горизонтали, что может служить предметом организационного консалтинга. Эти соображения обусловили наш интерес к проблеме и определили цели эмпирического исследования.

Цель исследования: выявить представления сотрудников торгового предприятия Х об организационной культуре, определить их согласованность у сотрудников, а также установить согласованность представлений сотрудников и руководителей компании. *Гипотеза исследования:* в представлениях об организационной культуре сотрудников торгового предприятия Х нет согласованности, и представления сотрудников отличаются от представлений руководителей предприятия. Выдвинутое предположение опирается на особенность данной торговой компании. Торговое предприятие Х — это относительно молодая компания с двадцатипятилетней бизнес-историей существования в рыночных условиях и менеджментом, который ориентируется на максимальное получение прибыли. \

## Теоретические положения

### Роль представлений об организационной культуре

Несмотря на различные подходы к изучению, теоретический концепт «организационная культура» остается ключевой исследовательской конструкцией, как в зарубежной, так и в отечественной организационной психологии. В управленческую практику конструкт был введён благодаря выявленному вкладу организационной культуры в организационную эффективность (Deal, Kennedy, 1982; Denison, 1990; Peters, Waterman, 1982; 2001). Разработан ряд теорий, объясняющих, как организационная культура влияет на результаты организации: «Теория Z» (Ouchi, Jaeger, 1977), модели типов культуры (Cameron, Quinn,



1999; Constantine, 1991; Handy, 1993; 2011), функциональные измерения организационной культуры (Fey, Denison, 2003).

Множество определений понятия «организационная культура» представляет собой широкий диапазон теоретических подходов в изучении данного феномена. Большинство исследователей согласны в том, что организационная культура включает в себя совокупность общих предположений, ценностей, поведенческие паттерны и артефакты, которые отличают одну группу людей от другой. В этом плане актуальной остается классическая дефиниция организационной культуры Э. Шейна (Schein, 1985). Он определяет организационную культуру как: «Модель общих базовых допущений, которые группа усвоила, решив проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции, которые хорошо сработали для того чтобы считаться действенными, следовательно, этому можно обучить новых членов как правильному способу восприятия, обдумывания и переживания по поводу этих проблем» (Schein, 1985, с. 12). Речь идёт о допущениях и предположениях, которые сформировались у сотрудников организации благодаря успешной практике решения организационных проблем.

В социально-психологическом плане такие допущения и предположения являют собой вариант коллективных представлений сотрудников об организации и соответственно организационной культуре. Существенно то, что подобные представления рядовых сотрудников об организационной культуре своей организации могут не совпадать. Различия в этих представлениях также можно ожидать между сотрудниками и руководителями одной и той же организации. Совпадение или хотя бы согласованность и консолидация коллективных представлений считается важным проявлением организационной культуры, по мнению С. А. Липатова и Р. К. Несмеяновой (Несмеянова, Липатов, 2018). Конгруэнтность представлений создаёт основу для общего видения и становится своеобразным психологическим посредником управленческой и организационной эффективности.

### **Трёхкомпонентный подход Джоан Мартин**

Отсутствие консенсуса в представлениях и установках приводит к напряжённости внутри организации (Martin, 2002). В этом случае задача внутренней интеграции проявляется для компании с новой силой. На основе обобщающего обзора исследований по организационной культуре Дж. Мартин предложила трёхкомпонентный подход к изучению проявлений культуры в организации: интеграция, дифференциация и фрагментация. Исследования в рамках интеграции обращают внимание на общие и разделяемые представления и культурные элементы в организации, что обуславливает гармонию в организации. Такая гармония подразумевает, что в организации наблюдается некоторое единство в восприятии содержательных элементов культуры и, следовательно, одновременно может существовать (или доминировать) только один тип культуры. Исследования в ракурсе дифференциации обращают внимание на противоречивые интерпретации и представления. Здесь предпочтение отдаётся идее культурного консенсуса в границах существующих субкультур организации, и собственно содержание культуры идентифицируется только в рамках выделенных субкультур. В исследованиях, проведённых с позиций принципа фрагментации, подчёркивается сложность, двойственность и неопределённость феномена культуры, разнообразие индивидуальных интерпретаций и невозможность выявить набор предположений, характеризующийся консенсусом.

Фрагментированные и разрозненные представления как раз и выявляют непримиримую напряжённость в организационной культуре, при которой множество толкований культурных аспектов не объединяются в общеорганизационный консенсус. Дж. Мартин выступает за использование одновременно трёх перспектив в одном исследовании, что позволяет



составить целостное представление об организационной культуре и понять динамику её развития.

Мы предлагаем применить идею о трёх перспективах в описании организационной культуры для характеристики внутриорганизационных представлений о типе и содержании организационной культуры конкретной компании. Интегративные представления — это согласованные и совпадающие представления у всех сотрудников о типе организационной культуры и её основном содержании. Противоречивость в описаниях типа и содержания организационной культуры указывает на наличие дифференцированных представлений в компании. Причем можно выделить дифференцированные представления «первого порядка», когда отсутствует консенсус об организационной культуре среди рядовых сотрудников предприятия и дифференцированные представления «второго порядка», когда наблюдаются различия в представлениях о культуре компании между руководством и остальными сотрудниками. Отсутствие чётких и определённых представлений у сотрудников об организационной культуре компании говорит о преобладании фрагментарных представлений. Интегративные представления служат показателем сильной организационной культуры. Дифференцированные представления указывают на относительную слабость организационной культуры, а фрагментарные представления дают основание предполагать отсутствие выработанной единой культуры.

За каждым из этих феноменов стоит конкретная управленческая практика и особенности функционирования предприятия. Методически сложным для исследователей является выделение таких представлений, оценка степени их согласованности и соразмерности. В любом случае, количественные оценки и показатели должны быть дополнены качественным исследованием содержания представлений об организационной культуре.

## Методические основы исследования

Проблема измерения считается самой обсуждаемой в области изучения организационной культуры. Больше всего споров в диагностике вызывают следующие вопросы: какой инструмент использовать для измерения культуры и какие измерения наиболее полным образом характеризуют её содержание? Подходы к изучению организационной культуры относят к классу или «этнографических исследований» (глубинный анализ культуры с погружением в культуру организации на длительное время) или «клинических исследований» (Шейн, 2006; Schein, 2004). Клинический подход, по Э. Шейну, — это совместное исследование эксперта и сотрудников организации или других заинтересованных лиц, которые владеют информацией по тем или иным аспектам культуры. Способ получения надёжной и достоверной информации — уже компетенция исследователя. К. Камерон и Р. Куинн настаивают на трёх способах получения необходимой информации (Камерон, Куинн, 2001; Cameron, Quinn, 2006):

- холистический — использование наблюдения для изучения деятельности организации и паттернов поведения;
- метафорический — анализ документов и отчётности, регламентов, норм, правил, традиций, ритуалов и организационных легенд;
- количественный — использование психодиагностических методов для оценки тех или иных черт культуры.

Количественный подход вызывает дискуссию у исследователей относительно психометрических критериев применяемых диагностических методик. Разнообразные количественные методики в виде анкет и опросников предполагают косвенную оценку тех или иных

аспектов культуры организации. Они направлены на выявление субъективных представлений, на основе которых исследователи и делают выводы относительно типа организационной культуры и её содержания. По мнению К. Камерона и Р. Куинна, для «расшифровки» культуры через субъективные представления достаточно корректно сформулировать вопросы и правильно составить структуру опросника, что позволит респондентам осознать критически важные атрибуты организационной культуры.

Методика конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна предлагает систему вопросов, относящихся к шести ключевым аспектам организации: доминантные характеристики организации, стиль лидерства и руководства, отношение к подчинённым и особенности трудового процесса, связующая сущность организации, стратегические цели и критерии успеха. Эти шесть аспектов трактуются как содержательные характеристики организационной культуры и выступают в виде своеобразных «намёков», помогая сотрудникам понять базовые ценности организации. Балльная оценка методики К. Камерона и Р. Куинна позволяет построить профиль реальной и предпочитаемой культуры на основе «образцовых критериев»: (1) ориентация деятельности организации на внутренний или внешний фокус и (2) поддержание гибкости или стабильность как критерий функционирования. Авторы комбинируют критерии и выделяют четыре типа организационной культуры: клан, иерархия, адхократия и рынок.

Вопрос методологического характера возникает при сопоставлении типологий организационной культуры. Сопоставление возможно, если в типологиях используют сходные критерии. Например, общие основания можно найти в модели К. Камерона — Р. Куинна и модели организационных парадигм Л. Константина. Л. Константин полагает, что организационные парадигмы определяют характер культуры организации. Сами организационные парадигмы очерчивают некий образ, который включает в себя комплекс основополагающих и часто бессознательных представлений сотрудников об организации: какой они видят её в настоящем и в будущем, как воспринимают и понимают организационные процессы. Исследователь выделил четыре организационные парадигмы: закрытую, случайную, открытую и синхронную. Каждая парадигма описывает стиль управления, способы принятия решений, особенности взаимодействия и коммуникации, групповых и индивидуальных ориентаций. Согласно Л. Константину, всё многообразие организаций основывается на иерархии, готовности к изменениям, согласии и сплочённости. Означенные аспекты организации согласуются с «образцовыми критериями», по К. Камерону и Р. Куинну, что позволяет сопоставить две модели между собой.

Таблица 1. Сопоставление типов организационной культуры

Типология Л. Константина	Типология К. Камерона и Р. Куинна
Закрытая система	Иерархическая культура
Случайная система	Адхократическая культура
Открытая система	Клановая культура
Синхронная система	Рыночная культура

Представленное в работе С. А. Липатова и Р. К. Несмеяновой (Несмеянова, Липатов, 2017) описание «закрытой», «случайной», «открытой» и «синхронной» систем позволяет нам более точно сопоставить две модели организационной культуры (Табл. 1). «Закрытой системе» соответствует, по нашему мнению, иерархическая культура, «случайной системе» — адхократическая культура, «открытой системе» соответствует клановая культура, «синхронной системе», соответственно, — рыночная культура.

## Методы и процедура исследования

### Методы

Для сбора эмпирической информации использовались следующие методы и диагностические методики.

- методика «Инструмент оценки организационной культуры» (*Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*) К. Камерона, Р. Куинна (Камерон, Куинн, 2001);
- методика «Шкала организационных парадигм» (*The Constantine Organization Paradigm Scales, OPS*) Л. Константина (Constantine, 1991) в адаптации С. А. Липатова (Липатов, 2005);
- фокус-группа с сотрудниками торговой организации;
- индивидуальное интервью с руководством торговой организации.

**Методика «Инструмент оценки организационной культуры»** К. Камерона и Р. Куинна разработана на основе теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». Выделенные в модели четыре основных типа организационных культур — клановая, бюрократическая, рыночная и адхократическая — получили эмпирическую поддержку в ряде отечественных исследований (Барабанщикова, 2014; Чанько, 2005). Методика имеет форму опросника, состоит из шести блоков суждений, каждый из которых содержит четыре различных варианта продолжения, и предполагает индивидуальные ответы. Респонденту необходимо распределить 100 баллов между предложенными вариантами ответа на каждое суждение в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует, по мнению респондента, оцениваемой организации. В методике используется принцип «двойного замера». На первом этапе респонденты оценивают актуальную организационную культуру компании. Баллы фиксируются в столбец под названием «Теперь». На втором этапе респондентам предлагают представить компанию через пять лет и распределить баллы между вариантами ответа с точки зрения предпочтения. Баллы фиксируются в столбец под названием «Предпочтительно». Полученные данные усредняются и отображаются графически в виде профилей актуальной и предпочитаемой культур.

**Методика «Шкалы организационных парадигм»** Л. Константина позволяет выявить фундаментальные ценности и принципы, определяющие деятельность компании, что также неоднократно было подтверждено на российской выборке (Липатов, 1997; Несмеянова, Липатов, 2017; 2018; Штроо, 2007; 2009). В методике также реализован принцип «двойного замера». Респондентам необходимо заполнить опросник, содержащий 25 блоков, каждый из которых включает открытое утверждение и четыре конкретных варианта завершения утверждения, описывающие характерные черты соответствующих организационных парадигм. Сначала респондент оценивает текущую ситуацию в компании, а затем делает выбор в пользу варианта, который соответствует желаемой организации. Ответы обрабатывают с помощью ключа. Каждое совпадение оценивается в один балл по соответствующей шкале. Полученные результаты фиксируются в единой таблице, после этого вычисляется среднее арифметическое, отображается в графическом профиле актуальный и желательный типы культур. Кроме того, выясляются коэффициенты гибкости и связанности.

Для качественного и количественного анализа собранных эмпирических данных нами использовались контент-анализ и методы математической обработки количественных данных (описательная статистика для оценки распределения показателей, индуктивная статистика для изучения корреляционных связей и проверки значимости: *t*-критерий Стьюдента, коэффициент ранговой корреляции  $\rho$  Спирмена).

## Процедура

Исследование организационной культуры торговой компании проводилось в период с декабря 2017 г. по март 2018 г. на базе торгового предприятия (гипермаркета) г. Петрозаводска. Торговое предприятие входит в холдинг, бизнес которого достаточно диверсифицирован. Холдинг осуществляет деятельность в нескольких направлениях: розничная торговля продуктами питания и промышленными товарами, сдача в аренду имеющейся в собственности предприятия коммерческой недвижимости, предоставление услуг в сфере общественного питания, девелопмент жилой и коммерческой недвижимости, предоставление услуг в сфере туризма и активного отдыха, гостиничный бизнес.

В исследовании приняло участие 42 человека в возрасте от 24 до 58 лет, средний возраст по выборке составляет 38 лет. В состав выборки входят восемь мужчин (19%) и 34 женщины (81%). Уровень образования достаточно высок — преобладают респонденты с высшим образованием. Все опрошенные являются сотрудниками структурных подразделений гипермаркета. Совокупная выборка исследования состоит из руководителей со стажем управленческой деятельности от года до 16 лет (в среднем по выборке — семь лет): два менеджера высшего звена (5%), 17 менеджеров (40,5%) среднего звена (директора, заместители директоров, начальники отделов и служб) и 23 менеджера (54,5%) низшего звена (заведующие отделами, заместители заведующих отделов, администраторы).

Сбор эмпирических данных проводился А. А. Поповой в рамках выполнения выпускной квалификационной работы под руководством автора статьи. Оценка представлений об организационной культуре компании осуществлялась в два этапа. На первом этапе предварительно составлялся список сотрудников, подлежащих опросу, и за несколько дней до диагностики респондентам доводилась информация о предстоящем анкетировании в рамках проводимого исследования. В начале опроса всем сотрудникам давалась инструкция по заполнению бланков и дополнительная информация о политике конфиденциальности и обработки персональных данных. Респонденты заполняли бланки, указывая свою фамилию и имя, структурное подразделение, возраст и стаж работы в компании. На заполнение бланков с вопросами отводилось 30 минут.

С двумя топ-менеджерами торгового предприятия проводилось индивидуальное неструктурированное интервью.

## Результаты и их обсуждение

Результаты исследования реального и предпочитаемого типа организационной культуры в представлении сотрудников торгового предприятия показаны в таблице 2. Данные получены с помощью методики «Инструмент оценки организационной культуры» К. Камерона и Р. Куинна.

Таблица 2. Показатели выраженности типов организационных культур в представлении сотрудников торгового предприятия (среднегрупповые значения,  $\max = 100$ )

Тип организационной культуры	Реальный	Предпочитаемый
Клан	24.6	31.2
Адхократия	18.9	20.5
Рынок	30.5	27.5
Иерархия	26	20.8

**Примечание:** по  $t$ -критерию Стьюдента нет значимых различий между представлениями сотрудников о реальной и предпочитаемой организационных культурах.

Сравнение представлений сотрудников торгового предприятия о реальном и предпочитаемом типе организационных культур говорит об определённом дисбалансе. Реальную культуру описывают как рыночную, предпочитаемой сотрудники хотят видеть клановую культуру. Кроме того, мы увидели определённую противоречивость в представлениях о культуре компании — большинство руководителей среднего звена оценивали существующую организационную культуру как рыночную, в то же время руководители низшего звена определяли её в большей мере как иерархическую. Анализ показал сочетание взаимоисключающих культур в представлениях рядовых руководителей, в частности, иерархической и клановой, рыночной и адхократической. Отсутствие соразмерности в оценке различных типов культур у респондентов, скорее свидетельствует о низкой согласованности их представлений, что может сказаться на характере взаимодействия внутри торговой организации. Противоречивость и разнонаправленность представлений об организационной культуре среди рядовых руководителей торговой организации позволяет нам говорить о дифференцированном типе таких представлений.

Детальное описание атрибутов организационной культуры в контексте сформированной организационной парадигмы было получено с помощью «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина. В таблице 3 представлены усредненные показатели опроса сотрудников торговой компании. Результаты показывают, что у респондентов не сложилось согласованное представление о единой парадигме существующей организационной культуры компании. Реальная модель культуры носит смешанный характер: в ней преобладает закрытая парадигма (традиции, иерархия, власть), но также присутствуют черты открытой парадигмы (сотрудничество, взаимодействие с внешней средой). Менее всего в представлениях представлены черты синхронной и случайной парадигмы (изменчивость, неформальность, равенство).

Таблица 3. Общий организационный профиль по методике «Шкала организационных парадигм» Л. Константина (среднегрупповые значения)

Тип парадигмы	Реальный	Предпочитаемый
Закрытая система	10.4	6
Случайная система	3.7	3.6
Открытая система	7.1	11.8
Синхронная система	3.9	3.6

**Примечание:** по *t*-критерию Стьюдента нет значимых различий между представлениями сотрудников о реальной и предпочитаемой организационных культурах

Коэффициент сплочённости («сила связей») данной модели имеет в нашем случае положительную величину (4.925), что говорит о высокой потребности в коммуникациях. Коэффициент гибкости имеет отрицательное значение (–1.725), это подтверждает выбор сотрудников в пользу предсказуемости и традиций. Предпочитаемая модель организационной культуры очерчена более определённо. В представлениях сотрудников доминирует открытая парадигма с минимальным влиянием черт других парадигм. Коэффициент сплочённости сохраняется почти неизменным (5.3), однако коэффициент гибкости значительно повышается (2.875), что может свидетельствовать о стремлении сотрудников к нововведениям и преобразованиям.

Общая реальная и предпочитаемая модели организационной культуры значительно дополняется результатами по методике «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина. Результаты представлены в таблице 4. Из таблицы видно, что реальная культура в восприятии сотрудников — это закрытая культура, ориентированная на себя; предпочитаемая



культура — это открытая культура, ориентированная на взаимодействие и сотрудничество в компании.

Таблица 4. Организационный профиль по методике «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина (среднегрупповые значения)

Шкала	Замер	Закрытая система	Открытая система	Случайная система	Синхронная система
Стиль лидерства	реально	2.9	1.55	.925	.625
	желаемо	1.55	2.75	1.05	.65
Стиль коммуникации	реально	1.95	1.32	1.07	.65
	желаемо	1.25	2.67	.55	.5
Ориентация на изменения	реально	1.47	1.8	.9	.82
	желаемо	.8	2.55	.55	1.1
Стиль принятия решений	реально	2.52	1.42	.35	.7
	желаемо	1.62	1.92	.8	.65

Реальную организационную культуру сотрудники расценивают как «закрытую», в которой проявляется жёсткий, авторитарный стиль управления, преобладает контроль и отсутствует гласность. Принятие решений в такой культуре носит формальный характер, основано на администрировании и осуществляется сверху вниз. При этом есть желание и готовность к переменам. Предпочитаемую организационную культуру сотрудники воспринимают как «открытую», с демократическим стилем управления, неформальным и открытым общением, готовностью руководства вовлекать сотрудников в принятие решений и организационные изменения.

Последующий корреляционный анализ показал, что содержательные характеристики организационной культуры, по К. Камерону и Р. Куинну, соотносятся с закрытой организационной парадигмой, по Л. Константину. Результаты представлены в таблице 5. Из таблицы видно, что все содержательные характеристики организационной культуры по К. Камерону и Р. Куинну положительно коррелируют с показателем закрытой парадигмы по Л. Константину. Таким образом, ведущий рыночный тип организационной культуры оказался положительно связан с закрытой парадигмой. Налицо некоторое противоречие: с одной стороны, опрошенные рядовые руководители считают, что с них требуют стабильность, порядок и подчинение — закрытая парадигма. С другой стороны, — ориентируют на высокую личную эффективность их деятельности и результативность компании в целом — рыночный тип культуры.

Таблица 5. Показатели взаимосвязи характеристик организационной культуры и организационных парадигм ( $\rho$  Спирмена,  $N = 40$ )

Содержательные характеристики организационной культуры по К. Камерну – Р. Куинну	Закрытый тип	Случайный тип	Открытый тип	Синхронный тип
Авторитарность	.54*	.15	-.33*	-.27
Вертикальный стиль коммуникаций	.56*	-.18	-.37*	-.13
Сохранение стабильности	.49*	-.15	-.22	-.29
Строгое распределение ролей	.51*	-.06	-.14	-.25
Стиль координации по иерархии управления	.53*	-.21	-.39*	-.18
Стиль принятия решений сверху вниз	.56*	-.53*	-.40*	.06

Примечание: \*  $p < 0.001$ .

Наличие такого «культурного противоречия» подтверждают и слова из интервью топ-менеджера компании: «...ощущаю беспокойство за сервис, который предоставляют на предприятии, каким образом обслуживают покупателей. От этого мне часто приходят сообщения, как на горячую линию. Каждый гражданин может оставить отзыв о работе

компании, поскольку профессионализм и компетентность сотрудников для меня имеют большое значение». Со слов руководителя компании следует, что доминирование черт рыночной культуры в полной мере закономерно: деятельность компании ориентирована на интересы клиента, а лидеры требовательны к сотрудникам при выполнении поставленных задач. Компанию объединяет в одно целое стремление быть лидером на рынке торговых услуг. Черты закрытой культуры топ-менеджер компании объясняет так: «...контроль и чёткое следование действующим стандартам — это то, что мы требуем от сотрудников. Человек, работающий в нашей компании, должен понимать, что за полномочия, которые делегировало ему руководство, он несёт личную ответственность». Факт наличия строгого функционального разделения является одной из причин преобладания иерархических черт в культуре исследуемой компании, что и отметили респонденты.

Контент-анализ материалов фокус-группового исследования добавил дополнительные детали к описанию организационной культуры торгового предприятия. Участников фокус-группы просили дать общую характеристику реальной организационной культуры компании и описать её по отдельным категориям: отношения в коллективе, стиль лидерства, стиль принятия решений, организационная ориентация, актуальное состояние компании, наличие артефактов. По каждому параметру подсчитывалось количество дескрипторов, которые соотносили с соответствующими индикаторами оценки. В таблице 6 представлены результаты контент-анализа словесных описаний реальной организационной культуры.

Таблица 6. Категории и индикаторы словесных описаний реальной организационной культуры торгового предприятия (%)

Категория	Индикатор оценки	Частота встречаемости (%)
1. Отношения в коллективе	1.1 положительные	38
	1.2 отрицательные	21
	1.3 нейтральные	32
	1.4 неопределенные	8
2. Стиль лидерства	2.1 авторитарный	72
	2.2 демократический	22
	2.3 либеральный	4
3. Стиль принятия решений и обмен информацией	3.1 обсуждение	39
	3.2 приказ	61
4. Организационная ориентация	4.1 внутренняя интеграция	30
	4.2 внешняя адаптация	70
5. Готовность к изменениям	5.1 положительно	69
	5.2 отрицательно	31
6. Актуальное состояние компании	6.1 рентабельно	88
	6.2 нерентабельно	12
7. Наличие артефактов	7.1 традиции	52
	7.2 символика	28
	7.3 оформление рабочего мест	20
8. Провозглашаемые ценности	8.1 кодекс поведения	46
	8.2 убеждения	41
	8.3 миссия	13

Полученные результаты позволяют дополнить выводы, основанные на данных диагностики организационной культуры компании. Общее представление об организационной культуре, сформированное по итогам фокус-группы, имеет сходные основания с профилями, выявленными по двум стандартизированным методикам. По мнению участников фокус-группы, организационная культура компании имеет черты рыночной типа организационной культуры и закрытой парадигмы, которые включают в себя: авторитарность руководства,

принятие решений на основе приказов, ориентацию на внешнюю адаптацию, регулирование информационных каналов, конкуренцию. При этом респонденты отмечают положительные отношения в коллективе, соблюдение традиций и стандартов поведения, наличие отличительных особенностей в виде корпоративной символики и провозглашаемой миссии. Сама работа в компании представляет собой строго контролируемый и структурированный процесс, элементами успеха которой являются стабильность, увеличение доли рынка и лидерство.

В ходе фокус-группы участников просили выделить сильные и слабые стороны существующей организационной культуры компании. К слабым сторонам компании рядовые руководители отнесли: избыточную бюрократизацию; строгую иерархию; недостаточное стимулирование инициативы коллектива; слабое внутреннее взаимодействие; ограниченный уровень делегирования полномочий; закрытый от сотрудников процесс принятия решений. К сильным сторонам участники отнесли: клиенто-ориентированный подход в компании; тенденцию к новаторству; ответственность за результаты деятельности; широкую сеть внешних связей. Участников фокус-группы попросили также определить, что нужно изменить и развивать в содержании организационной культуры компании. Такие же вопросы были поставлены в интервью с двумя руководителями компании. Сравнение данных интервью и фокус-группы позволили сделать вывод о существенном расхождении в представлениях о предпочитаемой организационной культуре у руководства компании и рядовых руководителей. В таблице 7 показаны обобщённые представления по семи характеристикам организационной культуры.

Таблица 7. Представления о предпочитаемой организационной культуре сотрудников и руководителей компании

Характеристики организационной культуры	Представления руководства	Представления сотрудников
Важнейшие характеристики деятельности	Деятельность ориентирована на внешнюю среду, высокая потребность в стабильности и контроле. Хорошо развиты и функционируют формальные правила.	Деятельность основана на внутренней интеграции, единстве. Ориентация на достижение общего успеха.
Стиль лидерства и руководства	Внимание на реализацию амбициозных целей посредством строгого администрирования.	Демократический стиль руководства, при котором решения принимаются единым мнением, поощряются достижения.
Сущность организации	Ориентированность на высокую производительность и конкурентоспособность.	Опережение конкурентов при помощи новаторства и уникальности вместе с признаками сплочённости, доверия и взаимопомощи внутри коллектива.
Управление наемными работниками	Управление осуществляется в соответствии с гарантией занятости, дисциплинированностью, предсказуемостью в отношениях.	Управление основано на индивидуальном подходе к решению задач; ценится вовлечённость в бизнес-процессы.
Стратегические цели	Стремление к лидерству на рынке, удержание позиции новаторов.	Повышение квалификации сотрудников. Делегирование полномочий и снижение контроля со стороны руководства.
Критерии успеха	Опережение конкурентов. Низкие производственные затраты, стабильность.	Новые направления развития.

## Выводы

Результаты диагностики показали, что в представлении рядовых руководителей, организационная культура данного торгового предприятия является собой рыночный тип культуры и закрытую парадигму, где главными ценностями являются: ориентация на достижение целей, действенность и результативность. Предпочтительным для опрошенных сотрудников является клановый и открытый тип организационной культуры. При этом анализ результатов по разным группам руководителей — среднее и низшее звено — выявил разнонаправленность представлений об организационной культуре (по К. Камерону и Р. Куинну) и определённый дисбаланс представлений о единой парадигме существующей организационной культуры компании (по Л. Константину) среди рядовых руководителей торговой организации. Это позволяет нам сделать предположение о недостаточной согласованности в целом представлений об организационной культуре у рядовых руководителей компании, что является признаком дифференцированности представлений первого порядка и показателем недостаточной силы существующей культуры компании.

Такой же вывод в своё время сделал М. А. Макаrenchенко, изучив организационную культуру Санкт-Петербургских предприятий при помощи модифицированной методики «OCAI» К. Камерона и Р. Куинна (Макаrenchенко, 2004). По его мнению, там, где нельзя говорить об однозначном доминировании какого-либо типа организационной культуры или когда два (а иногда и три) типа представлены почти одинаково, то напрашивается вывод о недостаточной силе существующей культуры компании. Автор считает, что причиной этого может быть недостаточное внимание руководителей компании к проблеме организационной культуры.

При проведении психодиагностического исследования мы столкнулись с неоднозначным отношением к исследованию со стороны рядовых руководителей. Имелись как положительные, так и отрицательные реакции на опрос: отказ от исследования со ссылкой на отсутствие времени, несоблюдение согласованного времени начала опроса, возвращение незаполненных бланков. Возникали трудности с пониманием смысла утверждений в предлагаемых методиках. Наибольшая трудность была связана с необходимостью оценить компанию как единое целое. Опрашиваемым сложно было дать ответы на вопросы, не относящиеся к личному рабочему поведению и функционированию своего подразделения, а обобщённо обо всей компании. Для сотрудников старше 45 лет основная трудность заключалась в представлении будущего компании, при этом данная задача оказывалась тем труднее, чем дольше они работали в компании. В этой категории респондентов звучали высказывания типа: «Кого волнует, что я хочу, будет так, как есть». В то же время отметим, что при знакомстве с результатами диагностики все руководители узнавали характерный образ своей компании при интерпретации усреднённого профиля организационной культуры. Данные трудности, по нашему мнению, свидетельствуют о недостаточной работе руководства компании с рядовыми руководителями по объяснению основных положений и принципов деятельности компании, а в целом отражают слабость информационной политики в компании.

Результатом работы фокус-группы с рядовыми руководителями торговой компании стали более согласованные представления о существующей организационной культуре и о том, что хотят видеть участники в будущем. Сотрудники видят организационную культуру как функционирующую на основе жёстких правил и основанную на стабильности и постоянстве. В такой культуре (и реально в данной организации) власть организована иерархически, все функции компании чётко заданы, для поддержания внутренней дисциплины используются штрафные санкции и наказания. По мнению участников фокус-группы, руководство сосредоточено на внешних позициях и повышении продуктивности, при слабой системе

мотивации и поощрения труда, действующей неэффективно информационной системы. При этом сотрудники хотели бы ослабить влияние рыночного типа, видеть организационную культуру более гибкой и адаптивной, в которой основа деятельности формируется на взаимном согласии. В нашем случае фокус-группа выступила средством интервенции, где структурированный опрос, необходимые пояснения и дискуссия повлияли на формирование согласованных мнений относительно того, что происходит в компании.

Из индивидуальных интервью с руководителями предприятия выяснилось, что для руководства приоритетным направлением является контроль рабочего процесса, координация действий персонала для получения желаемого результата. Поскольку компания действует на конкурентном рынке торговых услуг, то руководство считает оправданным высокие и жёсткие требования к сотрудникам ради достижения стратегических целей и максимальной прибыли. При этом руководители не видят в сотрудниках готовности участвовать в принятии решений и брать на себя ответственность. Исследование показало, что у опрошенных сотрудников есть потребность снизить степень формальности, отойти от строгого контроля со стороны руководства в некоторых видах деятельности и сориентировать руководство на человеческие отношения, для обеспечения более действенной интеграции и единства. В целом, у респондентов наблюдается стремление переменам в содержании культуры компании. По их мнению, она должна сочетать в себе баланс элементов рыночной и клановой культур и быть более открытой.

Основываясь на результатах фокус-группы и интервью с руководством компании, можно сделать общий вывод о рассогласованности между представлениями о типе и содержании организационной культуры. Несогласованность представлений (особенно относительно предпочтительного варианта) об организационной культуре сотрудников и руководства торговой компании свидетельствует о проявлении дифференцированности представлений второго порядка. Наличие дифференцированных представлений второго порядка является более серьезным сигналом для менеджмента компании и может привести к рассогласованности действий в системе «руководство — персонал» и стать источником внутреннего напряжения. Это ставит дополнительные задачи перед менеджментом торговой компании достижения своеобразного «культурного консенсуса» в организации.

## Заключение

Данное исследование было направлено на изучение согласованности представлений об организационной культуре у сотрудников торгового предприятия. Представления об организационной культуре сотрудников торгового предприятия в целом соответствуют характеру бизнеса данной организации. Но сами представления об организационной культуре носят дифференцированный характер — наблюдается определённый дисбаланс в интерпретации культуры компании между опрошенными рядовыми руководителями и существенные различия между представлениями руководства и сотрудников. Различия в представлениях руководства и сотрудников носят противоречивый характер, что вносит дисгармонию в характер управленческих отношений внутри компании — сотрудники видят и хотят одного в организации и отношения к ним, руководство видит и хочет другого отношения. Смягчающим фактором данных противоречий в компании выступает наличие традиций и позитивный климат в коллективе компании.

Рыночный тип культуры торговой компании носит закрытый характер, что, скорее всего, не является поддерживающим фактором для стимулирования результативности деятельности персонала. Рыночную эффективность руководство компании поддерживает тради-



ционными авторитарными методами. Социально-психологическая диагностика позволяет лишь в определённой степени статистической достоверности выявить степень согласованности представлений респондентов об организационной культуре. Фокус-группа позволяет выявить более содержательные представления об организационной культуре компании. Наряду с другими способами организационной интервенции, метод фокус-группы может способствовать достижению определённого культурного согласия в организации при безусловном вовлечении руководства в данную практику.

Наше исследование ограничено изучением только одной компании с соответствующей бизнес-культурой и относительно небольшой выборкой, что не дало возможность получить достоверные различия в оценке представлений сотрудников о «реальной» и «предпочитаемой» организационной культуры. Дальнейшие исследования имеют перспективу для последующей генерализации и конкретизации данных на примерах компаний разного бизнеса, разных историй и длительности существования, разных выборок с учётом должностного положения и опыта работы. Важным является изучение качества организационной культуры — каким образом, и за счёт чего (каких параметров), она обуславливает все возможные проявления рабочего и гражданского поведения сотрудников организации, и каким образом это сказывается на эффективности деятельности компании в целом.

## Литература

- Барабанщикова, В. В. (2014). Взаимосвязь типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала. *Вестник РУДН. Серия Психология и педагогика*, 4, 61–69.
- Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.
- Липатов, С. А. (1997). Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 4, 55–65.
- Липатов, С. А. (2005). Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Л. Константина. *Журнал практического психолога*, 2, 186–198.
- Макарченко, М. А. (2004). Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий. *Вестник Санкт-Петербургского университета, Сер. 8. Менеджмент*, 3(24), 53–77.
- Мельник, Ю. И., Мельник, О. Ф. (2007). Организационная культура как фактор управления предприятием. Проблемы региональной экономики. *Труды Петрозаводского государственного университета. Серия: Экономика*, 8, 218–227.
- Несмеянова, Р. К., Липатов, С. А. (2017). Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников. *Организационная психология*, 7(3), 67–84.
- Несмеянова, Р. К., Липатов, С. А. (2018). Особенности взаимосвязи субъективного образа корпоративной культуры и некоторых характеристик отношения сотрудников к организации. *Организационная психология*, 8(3), 122–145.
- Питерс, Т. (2001). *В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки*. Москва: Альпина Паблишер.
- Чанько, А. Д. (2005). Опыт диагностики организационной культуры российских компаний. *Российский журнал менеджмента*, 3(4), 29–54.
- Шейн, Э. Х. (2006). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Штроо, В. А. (2007). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 4(1), 151–157.

- Штроо, В. А. (2009). Целостность организации и уровни ее анализа. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 4, 50–60.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9(2), 41–50.
- Deal, T. A., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Fey, C. F., Denison, D. R. (2003). *Organizational culture and effectiveness*. Can American.
- Handy, Ch. (1993). *Understanding organizations*, 4<sup>th</sup> ed., Harmondsworth: Penguin Books.
- Handy, Ch. (2011). *Gods of management*. London: Souvenir Press.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture*. London: Sage.
- Ouchi, W. G., Jaeger, A. M. (1977). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305-314.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Petersen, J. S., Dobbin, F. (2006). In search of identify and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49, 897-907.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Revised ed.)*. Jossey-Bass.

Поступила 28.08.2019



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Representations of the organizational culture of employees of trade enterprise: integration, differentiation or fragmentation of representations

**Yuri MELNIK**

*Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The purpose of the study is to discover the representations of the employees of the trading enterprise about the organizational culture, to determine the consistency of the representations of the employees, and to specify the consistency of the representations of the employees and the company managers. *Methodology.* The study involved 42 people: 40 middle managers of a trading enterprise and two top managers. Research methods: socio-psychological diagnosis, interviews and focus group. The results were processed with the help correlation analysis and content analysis. *Results.* Employees of a trading company classify their company's culture as market-based and closed, with some disagreement regarding the type of culture among employees. The greatest degree of difference in the assessment of organizational culture and management practices in the company is observed between employees and company management. The employees of the trading company would like to lower the influence of the market type and want to see the organizational culture in which the activity is formed on the basis of mutual agreements. The company's management adheres to authoritarian positions and advocates tight control of personnel performance. *Conclusion.* The representations about the organizational culture of a trade enterprise are differentiated — there are differences in the interpretation of the company's culture between management and employees. These differences can be cause internal pressure in the company and require management efforts to reach a cultural consensus. *The value of the results.* The results obtained allow us to see the consistency / inconsistency of representations about the organizational culture and how this affects the internal integration in the company. The prospect of development is study of the quality of organizational culture — what parameters determines all possible manifestations of the working and civil behavior of personnel.

**Key words:** organizational culture, integration and differentiation of representations, cultural consensus.

## References

- Barabanshchikova, V. V. (2014). Vzaimosvyaz' tipa organizatsionnoy kul'tury i urovnya trudovoy motivatsii personala [The relationship between the type of organizational culture and the level of labor motivation of staff.]. *Vestnik RUDN, seriya Psikhologiya i pedagogika*, 4, 61–69
- Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Chan'ko, A. D. (2005). Opyt diagnostiki organizatsionnoy kul'tury rossiyskikh kompaniy [Diagnostics of organizational culture of Russian companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 3(4), 29–54.
- Constantine, L. L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9(2), 41–50.
- Deal, T. A., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- Fey, C. F., Denison, D. R. (2003). *Organizational culture and effectiveness*. Can American.
- Handy, Ch. (1993). *Understanding organizations*, 4<sup>th</sup> ed., Harmondsworth: Penguin Books.
- Handy, Ch. (2011). *Gods of management*. London: Souvenir Press.
- Lipatov, S. A. (2005). Oprosnik «Shkaly organizatsionnykh paradigm» L. L. Konstantina [Questionnaire “Scale of organizational paradigms” L. L. Konstantin]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 186–198.
- Makarchenko, M. A. (2004). Issledovaniye organizatsionnoy kultury Sankt-Peterburgskikh predpriyatiy. [A study of the organizational culture of St. Petersburg enterprises]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8, Menedzhment*, 3(24), 53–77.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture*. London: Sage.
- Melnik, Yu. I., Melnik, O.F., (2007). Organizatsionnaya kultura kak faktor upravleniya predpriyatiyem. [Organizational culture as a factor in enterprise management]. *Problemy regional'noy ekonomiki. Trudy Petrozavodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika, Vypusk 8* (218–227). Petrozavodsk.
- Nesmeyanova, R. K., Lipatov, S. A. (2017). Vzaimosvyaz vospriyatiya i privlekatelnosti korporativnoy kultury s organizatsionnoy identifikatsiyey sotrudnikov [The relationship between perceived corporate culture, it's attractiveness and employees' organizational identification]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 7(3), 67–84.
- Nesmeyanova, R. K., Lipatov, S. A. (2018). Osobennosti vzaimosvyazi subyektivnogo obraza korporativnoy kultury i nekotorykh kharakteristik otnosheniya sotrudnikov k organizatsii [Perceived Corporate Culture and Organizational Identity: A Research of Employees' Attitudes Toward Organization]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 8(3), 122–145.
- Ouchi, W. G., Jaeger, A. M. (1977). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3, 305–314.
- Peters, T., Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Petersen, J. S., Dobbin, F. (2006). In search of identify and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49, 897–907.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (Revised ed.) Jossey-Bass.

Received 28.08.2019



## Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании)

БАЗАРОВ Тахир Юсупович

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

КАРПОВ Алексей Борисович

ООО «НПФ «Материя Медика Холдинг», Москва, Россия

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема трудовой мотивации, приводится краткий обзор теоретических подходов, подчёркивается высокая роль знания и понимания руководителем структуры мотивации работников и их влияния на эффективность работы организации. Обсуждается проблема отсутствия единой концепции трудовой мотивации при высоком разнообразии теорий и практических наработок. Приводятся результаты исследования отношения к работе 951 сотрудника крупной отечественной фармацевтической компании. *Целями* данного исследования было как определение специфичных для компании особенностей, влияющих на вовлечённость сотрудников, так и поиск универсальных закономерностей мотивации современных работников. *Результаты.* По итогам исследования, а также на основе анализа материала групповых интервью, обосновывается существование шести основных факторов трудовой мотивации (материальное вознаграждение, условия работы, коллектив, руководитель, содержание работы и перспективы развития), а также четырёх потребностей (стабильность, достижение, миссия и статус). На основании их сочетания сформулирована структура трудовой мотивации современных сотрудников, включающая основные мотивы трудовой деятельности. Выдвинуто предположение, что степень удовлетворённости каждого мотива влияет на производительность труда, что требует дальнейших исследований воздействия каждого мотива на вовлечённость и результативность сотрудников. *Ценность результатов.* В статье подчёркивается высокая информативность ответов на открытые вопросы, как одного из методов оценки эффективности существующей в организации системы мотивации сотрудников. Данная работа может послужить основой для дальнейшего изучения структуры трудовой мотивации, исследования связи мотивов трудовой деятельности с вовлечённостью сотрудников и способами повышения производительности труда в разных профессиональных и социально-демографических группах.

**Ключевые слова:** трудовая мотивация; вовлечённость в работу; фактор трудовой мотивации; потребность; производительность труда; удовлетворённость работой; эффективность.

### Введение

В современной организационной психологии проблема изучения психологических механизмов повышения производительности труда работников становится всё более актуальной



(Трапицын, 2007; Базаров, Еремин, 2015; Кирхлер, Родлер, 2008; Егорова, 2014). Не вызывает сомнений тот факт, что эффективное управление мотивацией сотрудников, учитывающее их потребности и особенности, и состоящее именно из тех инструментов стимулирования, которые наиболее соответствуют потребностям работников, на сегодняшний день является ключевым фактором роста эффективности каждого работника и успеха организации в целом (Базаров, 2015; Солощенко, Саклаков, 2011; Deloitte, 2016).

В изучении проблемы трудовой мотивации существует двойственный подход. С одной стороны, мотивация — психологическая характеристика каждого работника организации, личностная особенность, определяющая его продуктивность в выполнении определённых рабочих задач. С другой, — это действия организации по стимулированию продуктивности сотрудников, комплекс материальных и нематериальных стимулов, которые призваны давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы, а также обеспечить качественную и успешную деятельность сотрудников (Ильин, 2012; Липатов, 2012; Шауфели, Дийкстра, Иванова, 2015; Базаров, Ладиионенко, 2013). Подобная неоднозначность в определениях формирует различные подходы управленцев к роли мотивации сотрудников в производительности труда, к разнообразию использования методов мотивирования, к отношению к демотивированным сотрудникам, к необходимости траты времени руководителя на понимание мотивации своих подчинённых. Закономерно, что в большинстве организаций, несмотря на многочисленные попытки руководителей управлять трудовой мотивацией сотрудников, не существует единого способа, как это делать (Свергун, 2012; Прокина, 2015). Все используемые подходы к мотивации сотрудника не столько управляют результативностью, сколько создают единые для всех стимулы, эффект от которых для разных работников будет различным.

Очевидно, что для каждого работника существует свой набор факторов мотивации и мотивов, эффект от удовлетворения которых будет максимальным именно для данного сотрудника, в то время как на его коллег, обладающих другим сочетанием параметров, данные стимулы не окажут мотивирующего эффекта. С одной стороны, это объясняется различными потребностями и их иерархией у разных работников (Онучин, 2013; Bakker, Leiter, 2010), с другой, — разными этапами работы в организации (Adizes, 2015; Маслов, 2007), с третьей, — различными ожиданиями сотрудников от организации (Занковский, 2002; Hawker, 2014). В последнее время важнейшими целями организационных систем мотивации становится обеспечение заинтересованности сотрудников в исполнении целей компании, сопричастности её результатам, стремления в своей работе к выдающимся успехам, высокой инициативности — всё это и есть проявления вовлечённости. Обобщая определения зарубежных и отечественных учёных в области организационной психологии, можно сказать, что вовлечённость — это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое способствует наилучшему выполнению работы. В состоянии такого эмоционального подъёма, интереса, люди работают эффективно, эмоциональная среда в коллективе остается здоровой, а конкурентные преимущества организации повышаются.

В наиболее актуальных работах отечественных исследователей проблемы вовлечённости проводится глубокий анализ существующих теорий и подходов к данному явлению (Чеглакова, Кабалина, 2016), обнаруживаются границы понятий «вовлечённость в работу» и «увлечённость работой» (Липатов, 2015), строится на основании обзора научной литературы по данной теме теоретическая модель связи вовлечённости с практиками управления человеческими ресурсами (Смирнов, 2019). Все это чрезвычайно важно для развития теории вовлечённости. Для практической организационной психологии, признающей влияние

вовлечённости сотрудников на эффективность работы и финансовые результаты организации (Свергун, 2012), остаются неизученными индивидуальные внутренние механизмы её формирования.



Рисунок 1. Аспекты работы, влияющие на вовлечённость, по модели компании Aon Hewitt (источник: axes.ru<sup>1</sup>)

Среди существующих на сегодняшний день подходов к оценке вовлечённости: модель компании Gallup Inc., модель компании Towers Watson и другие (Чеглакова, Кабакина, 2016). Концепция компании Aon Hewitt<sup>2</sup> основывается на предположении, что причиной вовлечённости является удовлетворённость различными аспектами жизнедеятельности компании (Рис. 1). Вовлечённые сотрудники максимально удовлетворены по ключевым для них параметрам, а совершенствование методов мотивации по тем параметрам, которые значимы для невовлечённых сотрудников, способствует росту их вовлечённости. Иными словами, реализация определённых мотивов трудовой деятельности сотрудника способствует его высокой вовлечённости, а недостаточная реализация — к низкой. В модели компании Aon Hewitt рассматриваются три аспекта поведения вовлечённого сотрудника. Данные индикаторы были выделены при анализе массива информации, собранной в ходе опросов в сотнях компаний по всему миру (Ёлер, 2018).

«Говорит» — сотрудник позитивно отзывается о компании в общении с коллегами, рекомендует ее друзьям и клиентам.

«Остаётся» — сотрудник хочет остаться в компании на длительное время, быть её частью.

«Стремится» — сотрудник прикладывает дополнительные усилия, чтобы способствовать успеху организации.

Понимание и классификация мотивов трудовой деятельности современных работников, способствующих высокой производительности, может не только повысить результативность работы персонала и улучшить бизнес-показатели конкретной компании, но и скорректировать подход современных руководителей, существенным образом изменить принципы управления, которые повлияют на производительность труда отдельных индустрий и даже экономики в целом.

<sup>1</sup> AXES Management — консалтинговая компания, которая специализируется на работе с вовлечённостью, количественных и качественных исследованиях персонала, оценке и HR-аналитике. *Прим. ред.*

<sup>2</sup> Компания Aon Hewitt сейчас носит название Kincentric. *Прим. ред.*

## Материалы и методы исследования

Целью нашего исследования вовлечённости и оценки эффективности системы мотивации в крупной отечественной фармацевтической компании X с участием 951 сотрудника 73 различных подразделений организации стало определение специфичных и универсальных закономерностей трудовой мотивации. Специфичные закономерности — способствующие повышению вовлечённости и недостаточно мотивирующие сотрудников компании X. Универсальные закономерности связаны с мотивами трудовой деятельности, степень реализации которых влияет на вовлечённость большинства современных работников.

В качестве одного из основных методов исследования была выбрана методика Aon Hewitt (Ёлер, 2018), с точки зрения как содержательных, так и процедурных аспектов. К содержательным аспектам относятся: теоретическая и практическая база; опыт в проведении подобных опросов в релевантных для сравнения организациях; существующие данные о взаимосвязи исследуемых параметров с бизнес-результатами; соответствие количества оцениваемых параметров направлениям мотивационной системы. Процедурные аспекты представляют собой: продолжительность прохождения тестирования; удобство обработки первичных данных; наибольшее соответствие формату анонимного опроса и так далее.

Данная методика, помимо шкалы «Вовлечённость», оценивает параметры, влияющие на неё: «Привлекательность бренда», «Высшее руководство», «Непосредственный руководитель», «Карьерные возможности», «Обучение и развитие», «Управление эффективностью», «Вознаграждение и признание», «Взаимодействие», «Самостоятельность», «Содержание работы», «Условия для успеха», «Уважение и принятие», «Управление талантами и подбор», «Баланс работы и личной жизни» (Рис. 1). Кроме того, респондентам было предложено также анонимно ответить на два открытых вопроса: 1) перечислить то, что способствует высокой производительности в компании; 2) назвать причины, сдерживающие эффективную работу сотрудников организации. Исследование проходило в период с декабря 2016 г. по август 2019 г. и включало в себя следующие этапы:

- 1) анонимный онлайн-опрос;
- 2) проведение 12 групповых интервью с участием 114 сотрудников разных подразделений и возрастных групп;
- 3) изменение корпоративной системы мотивации;
- 4) анкетирование сотрудников для сбора обратной связи и предложений по отдельным методам мотивирования;
- 5) повторный (через два года) анонимный онлайн-опрос.

Представленные в статье результаты охватывают первые два этапа исследования. В анонимном опросе (этап 1) участвовали 228 (24%) мужчин и 723 (76%) женщины, среди них 770 (81%) рядовых сотрудников, 152 (16%) руководителей среднего звена и 29 (3%) топ-менеджеров. Для сохранения анонимности все участники были распределены по группам в зависимости от стажа работы в компании и возраста на момент проведения опроса (Рис. 2).

Полученные результаты и их анализ показали высокое влияние выраженности исследуемых параметров на бизнес-показатели, в частности, на производительность труда и текучесть кадров, а также существенные различия специфики мотивации исследуемых групп (Карпов, 2018а; 2018b). Группы для группового интервью формировались с сохранением аналогичных пропорций по полу, возрасту, стажу и уровню позиций между участниками для обеспечения однородности данных и возможности их сопоставления.

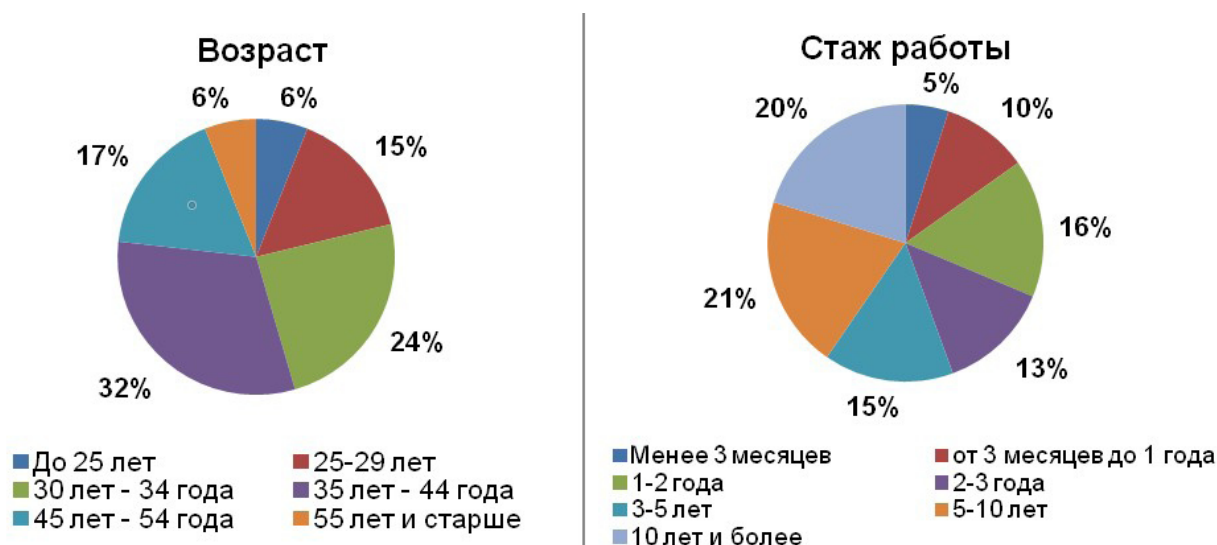


Рисунок 2. Возраст и стаж работы участников опроса

Статистическая обработка данных экспериментального исследования проведена с помощью программы IBM SPSS Statistics 23. Для оценки взаимосвязей и достоверности результатов корреляций применялся коэффициент ранговой корреляции  $\rho$  Спирмена. Для выявления различий средних значений непараметрических данных использовался  $T$ -критерий Вилкоксона. При обработке данных ответов на открытые вопросы применялся контент-анализ. Для определения группирования данных и ведущих факторов проводился кластерный анализ.

## Результаты и их обсуждение

В результате кластерного анализа были обнаружены шесть групп кластеров, в которые объединяются в нашей выборке ответы на вопросы методики. Несмотря на неравномерное количество вопросов, оказавшихся в каждой группе, уровень иерархии группировки един, а группируются утверждения, входящие в разные шкалы методики. Таким образом, в поиске принципа группировки, необходимо было отойти от предложенных разработчиками терминов в определении шкал и найти иные формулировки для названия обнаруженных групп.

Исходя из предположений, основанных на исследованиях предыдущих лет (Schaufeli, Salanova, 2007; Шапиро, 2012; Онучин, 2013), данных групповых интервью с привлечением участников опроса, а также многолетних наблюдений, собранных за период работы в сфере управления персоналом одним из соавторов, были сформулированы шесть факторов<sup>3</sup> трудовой мотивации российского сотрудника: «материальное вознаграждение», «условия труда», «коллектив», «руководитель», «содержание работы», «перспективы развития».

Из каждого кластера были выделены по четыре основных вопроса, обладающие достоверными корреляциями и содержательно соответствующих названию фактора. Взаимосвязь основных вопросов (с первого по четвёртый) по выделенным факторам представлены в таблице (Табл. 1). Значимые корреляции указывают на то, что вопросы каждого фактора сильно взаимосвязаны и их связь является обоснованием наличия объединяющего фактора.

<sup>3</sup> В данном случае авторы используют слово «фактор» в общепотребительном значении [фактор (от лат. factor — делающий, производящий) — это движущая сила, причина какого-либо процесса, явления, существенное обстоятельство в каком-либо процессе, явлении], а не в математическом значении [фактор — это: а) скрытая причина согласованной изменчивости наблюдаемых переменных, б) латентная переменная, получаемая при обработке данных при помощи факторного анализа]. *Прим. ред.*



Таблица 1. Связи между вопросами соответствующих факторов, обнаруженных в результате кластерного анализа,  $\rho$  Спирмена

Фактор	Номера вопросов					
	1 и 2	1 и 3	1 и 4	2 и 3	2 и 4	3 и 4
Материальное вознаграждение	.52**	.47*	.43*	.47*	.47*	.57**
Условия работы	.5**	.44*	.49*	.39*	.49*	.49*
Коллектив	.45*	.36*	.42*	.5**	.49*	.44*
Руководитель	.57**	.69**	.53**	.53**	.48*	.58**
Содержание работы	.48*	.49*	.32*	.45*	.53**	.47*
Перспективы развития	.54**	.62**	.55**	.58**	.49*	.65**

Примечание: \* —  $p < .05$ ; \*\* —  $p < .001$ .

Дополнительное подтверждение наличия выделенных факторов дали результаты контент-анализа ответов на открытые вопросы. Среди участников исследования отмечена высокая, но неравномерная активность в оценке положительных сторон работы в компании. 748 респондентов отметили аспекты, способствующие высокой производительности, и лишь 446 респондентов отметили те аспекты, которые сдерживают продуктивность. В дальнейшем обсуждении мы будем использовать обозначения «положительные» и «отрицательные» аспекты работы соответственно. Примечательно, что среди участников опроса 161 работник не ответил на оба вопроса. Это может означать, что данная группа настроена пассивно к подобным исследованиям и не верит в возможность позитивных изменений в организации на основе изучения мнения сотрудников.

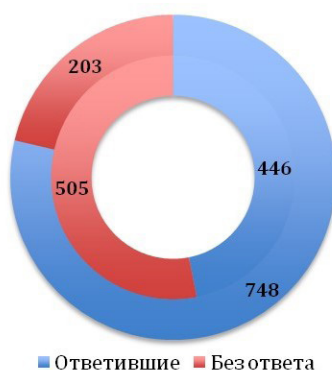


Рисунок 3. Число участников, отметивших положительные (внешний радиус) и отрицательные (внутренний радиус) аспекты своей работы

Как видно на диаграмме (Рис. 3), количество респондентов, указавших положительные аспекты работы, на 68% больше тех, кто выделили отрицательные аспекты. С одной стороны, это связано с высоким уровнем удовлетворённости (81%) и вовлечённости (80%) в целом по организации. С другой стороны, — с новизной самой ситуации анонимного опроса для большинства сотрудников и недостаточной уверенностью в отсутствии негативных последствий их участия. С третьей стороны, это может быть связано с внутренней потребностью сотрудников больше говорить о положительных, чем об отрицательных аспектах работы.

Особый интерес представляет сравнение частоты анонимных ответов на открытые вопросы по каждому из шести выделенных ранее факторов в ракурсе мотивирующих и демотивирующих аспектов. Данный анализ демонстрирует степень мотивирующего эффекта для работников каждого фактора, что может стать основанием для коррекции тех аспектов системы стимулирования сотрудников, которые теряют свой эффект или воздействуют лишь на отдельную группу персонала организации.



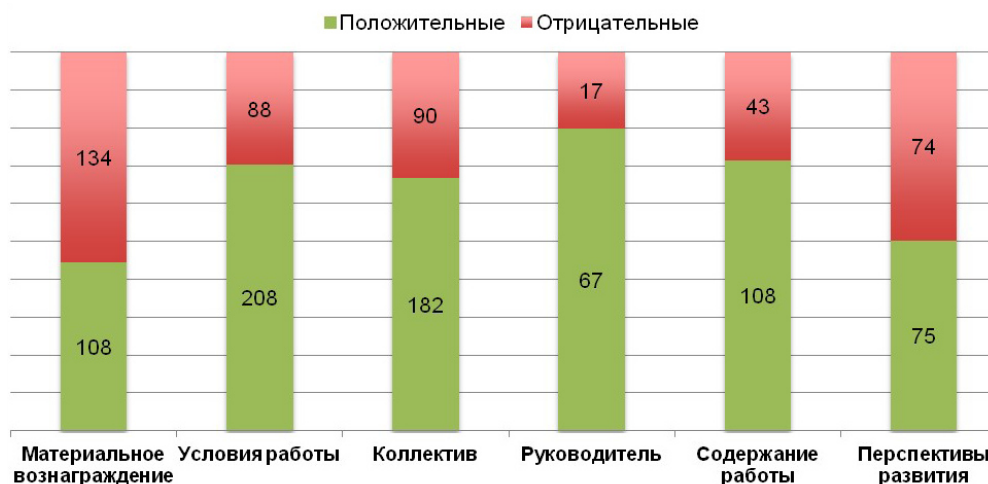


Рисунок 4. Соотношение положительных и отрицательных аспектов по каждому из факторов мотивации

Наиболее мотивирующими сотрудников организации факторами являются «Руководитель» и «Содержание работы» (Рис. 4). Среди наименее мотивирующих выделяется «Материальное вознаграждение» и «Перспективы развития». Эти параметры также были выделены в ходе групповых интервью с сотрудниками организации. Неэффективной 34 респондента (30%) в них считали существующую систему материальной мотивации и 19 респондентов (17%) — систему карьерного роста и профессионального развития сотрудников. Количество участников, считающих факторы «Руководитель» и «Содержание работы» привлекательными на 12% и 10% (соответственно) выше, чем количество тех, кто воспринимает их демотивирующими. Подобное распределение мотивирующих и демотивирующих факторов соответствует данным, полученным при ответе на основные вопросы методики исследования и значениям по аналогичным шкалам (Табл. 2). Так, группировка средних значений по шкалам методики Aon Hewitt по обнаруженным нами факторам показывает, что «Руководитель» и «Содержание работы» являются наиболее мотивирующими для сотрудников, в то время как «Материальное вознаграждение» и «Перспективы развития» демотивируют работников и могут стать причиной их увольнения.

Иерархия средних значений по оригинальным шкалам методики, сгруппированным в соответствии с обнаруженными факторами, демонстрирует их идентичность ответам на открытые вопросы, что, с одной стороны подтверждает корректность обнаруженных факторов, а с другой, — обосновывает использование контент-анализа ответов в анонимном тестировании. Высокая информативность и разнообразие ответов на открытые вопросы дают широкие возможности в оценке трудовой мотивации, что необходимо использовать в будущих исследованиях.

Систематизируя содержание релевантных вопросов методики, анализ ответов на открытые вопросы, информацию от участников фокус-групп, следует дать описание каждого из выделенных факторов. Фактор «Материальное вознаграждение» включает в себя как мотивы получения гарантий стабильности и социальной обеспеченности, мотивы справедливости в оценке труда, так и мотивы статуса, который даёт уровень дохода. Фактор «Условия работы» связан с комфортными условиями трудовой деятельности, обеспеченностью всеми необходимыми ресурсами для эффективного выполнения рабочих задач, а также оптимальным рабочим режимом, графиком и расположением работодателя. «Материальное вознаграждение» и «Условия труда» — это базовые факторы мотивации сотрудника, детали которых, как правило, известны работнику ещё до начала трудовой деятельности в организации, и являются неотъемлемой частью контракта между компанией и сотрудником.

Таблица 2. Значения по шкалам методики в соответствии с выделенными факторами

Фактор мотивации	Соответствующие шкалы методики Hewitt Associates	Среднее значение	Ранг
Материальное вознаграждение	Вознаграждение и признание	4.55	5
Условия работы	Условия для успеха, Баланс личной жизни и работы, Управление эффективностью.	4.70	4
Коллектив	Взаимодействие, Управление талантами и подбор, Уважение и принятие.	4.75	3
Руководитель	Непосредственный руководитель, Высшее руководство.	4.91	1
Содержание работы	Содержание работы, Самостоятельность, Привлекательность бренда.	4.78	2
Перспективы развития	Обучение и развитие Карьерные возможности	4.53	6

«Коллектив» — фактор, объединяющий мотивы признания и авторитета, мотивы получения профессиональной и психологической поддержки со стороны коллег, мотивы общения с людьми определённого социального, психологического и культурного уровня. Фактор «Руководитель», с одной стороны, также включает в себя мотивы получения поддержки, признания, доверия и определённого уровня общения с руководителем, с другой — это совместимость управленческого стиля менеджера и ожиданий сотрудника: своевременность и качество обратной связи, доверие и делегирование, требовательность и стимулирование высокой производительности. «Коллектив» и «Руководитель» — социальные факторы трудовой мотивации — охватывают вопросы социального статуса, качества коммуникации, взаимоотношений и взаимодействия в организации на разных уровнях. Именно эти факторы в большей степени влияют на культуру организации, создают характерный образ компании в сознании работников, позволяющий дифференцировать работодателей и сравнивать между собой их культурные особенности.

Фактор «Содержание работы» включает в себя мотивы, характеризующие саму деятельность: интересные и разнообразные задачи, уровень принятия решений и важности работы для развития организации, применимость предыдущего профессионального опыта, а также сбалансированность рабочих и нерабочих задач. «Перспективы развития» объединяет мотивы карьерного роста, будущие возможности, которые даёт темп развития организации, а также содействие в обучении и профессиональном росте. Факторы развития — «Содержание работы» и «Перспективы развития», группируют мотивы работника, определяющие интерес в текущей трудовой деятельности и возможности развития. Подобная мотивация характеризует, в основном, опытных профессионалов, а также сотрудников занятых высокоинтеллектуальным трудом.

В процессе изучения ответов на открытые вопросы была обнаружена ещё одна общность ответов, встречающаяся при обозначении каждого из факторов. Примечательно, что мотивирующий или демотивирующий эффект определялся не только самим фактором, но и одним из его аспектов, проявлений. В проведённых групповых интервью это наблюдение подтвердилось: для сотрудников важно было не столько «Материальное вознаграждение», сколько стабильность и социальная защищённость, которые оно даёт. Не столько сам «Коллектив», сколько иерархия и статус в нём. Не столько «Содержание работы», сколько потребность добиваться результатов в работе. Не столько «Перспективы развития», сколько возможность реализовать свой потенциал. Систематизировав полученные данные, мы выделили четыре ведущие потребности в каждом факторе, которые дополнили наши представления о структуре каждого фактора рабочей мотивации — «стабильность», «статус», «миссия», «достижения». Частотность данных потребностей у участников

групповых интервью представлена на диаграмме (Рис. 5). Обращает на себя внимание, что в данном анализе не изучалось то, насколько удовлетворена или не удовлетворена каждая из потребностей. В большей степени нас интересовала осознанная значимость каждой из потребностей и понимание того, что от её удовлетворённости зависит успешная и результативная работа самого сотрудника.

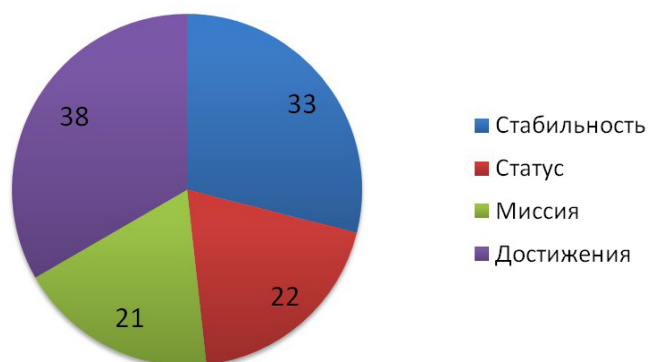


Рисунок 5. Количество участников группового интервью с ведущей потребностью в трудовой деятельности ( $N = 114$ )

Проявления каждой выделенной потребности фокусирует мотивационный эффект на определённом аспекте фактора мотивации. Работники с потребностью в стабильности ценят сложившиеся в коллективе отношения, чёткие требования в работе, понятные задачи от руководителя. Для сотрудников, ориентированных на статус, важно признание их личного вклада в успех организации, похвала от руководителя, условия труда и компенсация, достойная их уровня, новые вызовы в работе и авторитет в глазах коллег. Для работников с потребностью «миссия», важна профессиональная и личностная самореализация, им важно иметь общие ценности с организацией, приносить своей деятельностью пользу развитию общества и окружающего мира. Их мотивируют в большей степени нематериальные виды поощрения, баланс работы и жизни, наличие свободного графика, уважительные отношения в коллективе, содержание работы. Сотрудники, ориентированные на достижение, ценят результативность по всем факторам. Для них значимо то, как коллеги и руководитель поддерживают и поощряют достижения отдельных работников, насколько система премирования адекватно компенсирует повседневные усилия и сверх-усилия, готова ли организация предоставлять особые условия труда и карьерные перспективы наиболее успешным и результативным.

Таблица 3. Взаимосвязь факторов и выявленных потребностей,  $\rho$  Спирмена ( $N = 790$ )

Фактор мотивации	Группа факторов	Потребности			
		Стабильность	Статус	Миссия	Достижение
Материальное вознаграждение	Базовые факторы	.46*	.02	-.15	-.09
Условия работы		.46*	-.04	-.10	-.05
Коллектив	Социальные факторы	-.16	.35*	.44*	-.11
Руководитель		-.06	.33*	.02	.04
Содержание работы	Факторы развития	-.18	-.06	.00	.35*
Перспективы развития		-.14	-.08	.00	.41*

Примечание: \* —  $p < .05$ .

Предположительно, характерная для сотрудника в трудовой деятельности потребность является проявлением личностных особенностей, относящихся, возможно, к ценностным ориентациям, к направленности личности, и проявляется не только в контексте профессио-

нальной деятельности, но и за её пределами — в сфере межличностных отношений, в образовательной деятельности, в отношении к жизни в целом.

Контент-анализ анонимных ответов на открытые вопросы показал, что всех участников исследования мотивирует или демотивирует одна из четырёх обозначенных потребностей. Дальнейший корреляционный анализ потребностей и сформулированных факторов мотивации показал взаимосвязи данных параметров для исследуемой выборки (Табл. 3).

Обнаруженные корреляции демонстрируют наличие связи между определёнными потребностями и факторами мотивации. При этом выявляется, как было отмечено ранее, влияние группирующих параметров на данные корреляции. Базовые факторы — «материальное вознаграждение» и «условия труда» — способствуют удовлетворению потребности сотрудника в стабильности. Потребность в статусе определяется окружением, то есть социальными факторами — «коллектив» и «руководитель». Коллектив также важен для сотрудников, стремящихся к реализации своей профессиональной миссии. Потребность в достижениях реализуется за счёт факторов развития — «содержание работы» и «перспективы развития».

Таблица 4. Структура мотивации трудовой деятельности

Фактор мотивации	Потребности			
	Стабильность	Статус	Миссия	Достижение
Материальное вознаграждение	Гарантированность обещанных выплат и льгот	Доход выше среднего для своей должности	Долгосрочные программы премирования	Премирование за высокую результативность
Условия работы	Оптимальные и комфортные условия работы	Престиж работы в компании	Баланс между рабочими и личными целями	Обеспечение всем необходимым для результата
Коллектив	Открытый стиль общения	Авторитет у коллег	Общие взгляды и ценности с коллегами	Поддержка коллектива в достижении целей
Руководитель	Чёткость целей и прозрачность требований	Доверие со стороны руководителя	Информирование о планах компании	Поощрение наиболее успешных
Содержание работы	Чёткие и понятные обязанности	Высокий уровень полномочий в работе	Интересные рабочие обязанности	Разнообразие рабочих задач
Перспективы развития	Рост в профессии	Индивидуальные перспективы развития	Вклад работы в развитие компании	Возможности карьерного роста

В то же время выявленные взаимосвязи характеризуют выборку нашего исследования, то есть свойственные сотрудникам одной компании соотношения и сочетания параметров, определяющих их трудовую мотивацию. Уровень корреляций демонстрирует статистическое большинство групп ответов, так же характерных для определённой организации. Среди сочетаний ответов на вопросы методики, комментариев участников групповых интервью, выявленных закономерностей соотношений факторов и потребностей были выделены мотивы трудовой деятельности, которые удовлетворяют соответствующую трудовую потребность посредством действия того или иного фактора. (Табл. 4). Используя ставшее классическим определение А. Н. Леонтьева «мотив — это опредмеченная потребность» (Леонтьев, 2005), можно предположить, что фактор трудовой мотивации «опредмечивает» соответствующую потребность, создавая индивидуальное сочетание мотивов в структуре трудовой мотивации работника. Применяя определённые стимулы, руководитель способствует высокой вовлечённости работников в деятельность организации, что ведёт к повышению производительности.

## Заключение

В результате проведённого исследования были выделены факторы мотивации и основные потребности современных работников на примере фармацевтической компании. Обнаружена взаимосвязь трёх групп факторов с соответствующими потребностями. Описана структура трудовой мотивации, состоящая из мотивов, выявленных в сочетании мотивационных факторов и ведущих потребностей трудовой деятельности. Другими словами, различные мотивы трудовой деятельности могут быть сгруппированы по факторам мотивации. Выдвинуто предположение, что степень удовлетворённости каждого мотива влияет на производительность труда, что требует дальнейших исследований воздействия каждого мотива на результативность сотрудников и их вовлечённость.

Представленные результаты, полученные на конкретной выборке, характеризуют мотивационные особенности сотрудников лишь одной, хотя и крупной, российской фармацевтической компании. Перспектива дальнейших исследований предполагает изучение факторов трудовой мотивации сотрудников других организаций, представляющих иные отрасли экономики.

## Финансирование

Работа выполнена в рамках НИР по Гранту РФФИ «Взаимодействие между учителями, учениками и родителями в образовательной среде: возможности и ограничения», No 19-013-00525\19.

## Литература

- Базаров, Т. Ю. (2015). Эффективность как слагаемое результативности и вовлеченности. *Управление персоналом*, 39(355), 47–51.
- Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (ред.) (2015). *Управление персоналом: Учебник*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Базаров, Т. Ю., Ладоненко, М. А. (2013). Методика создания модели компетентностей. *Организационная психология*, 3(3), 61–77.
- Егорова, А. С. (2014). *Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию*. Москва: Инфра.
- Ерофеев, А. К., Базаров, Т. Ю. (2014). Авторские технологии разработки моделей компетенций. *Организационная психология*, 4(4), 74–92.
- Ёлер К. (2018). *Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt)*. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechnosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Занковский, А. Н. (2002). *Организационная психология: учебное пособие для вузов*. Москва: Флинта: МПСИ.
- Ильин, Е. П. (2012). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Карпов, А. Б. (2018a). Вовлеченность в работу — показатель трудовой мотивации сотрудников. *Системная психология и социология*, 3, 74–83.
- Карпов, А. Б. (2018b). Влияние вовлеченности и удовлетворенности сотрудников на успешность работы подразделений организации. В сб.: С. А. Водяха (Ред.). *Психологическое благополучие современного человека Материалы Международной заочной научно-практической конференции* (307–313). Уральский государственный педагогический университет.
- Кирхлер, Э., Родлер, К. (2008). *Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология*. Х: Гуманитарный Центр.



- Леонтьев, А. Н. (2005). *Деятельность. Сознание. Личность*. Москва: Смысл, Академия.
- Липатов, С. А. (2012). Проблема взаимодействия человека и организации: концепции и направления исследований. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 85–96.
- Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлечённость работой»: соотношение понятий. *Организационная психология*, 5(1), 104–110.
- Маслов, В. М. (ред.). (2007). *Управление персоналом предприятия*. М.: Юнити–Дана.
- Онучин, А. Н. (2013). Изучение вовлечения. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Прокина, Е. О. (2015). Основные причины демотивации персонала и её последствия. *Молодой ученый*, 10, 768–771.
- Свергун, О. Ю. (2012). Вовлеченность персонала: ценное преимущество. *Справочник по управлению персоналом*, 8, 56–64.
- Смирнов, П. С. (2019). Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология*, 9(1), 81–95.
- Солощенко, Е. А., Саклаков, В. М. (2011). Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, 1(13), 90–95.
- Трапицын, С. Ю. (Ред.). (2007). *Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие*. СПб.: Книжный Дом.
- Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского, Серия: Социальные науки*, 1(41), 121–128.
- Шапиро, С. А. (Ред.). (2012). *Основы трудовой мотивации: учебное пособие для вузов по специальности 080505 «Управление персоналом»*. Москва: КноРус.
- Шауфели, В., Дийкстра, П., Иванова, Т. (2015). *Увлеченность работой: Как научиться любить свою работу и получать от нее удовольствие*. Москва: Когито–центр.
- Adizes, I. (2015). *Managing Corporate Lifecycles. Volume 2. Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*. Adizes Institute.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Global Human Capital Trends 2017: *The new organization—Different by Design*. (2016). URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages-/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Hawker, N. (2014). *From Hire to Fire and Everything in Between Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit*. BookBaby.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.). *Research in Social Issues in Management*, 5 (135–177).

Поступила 24.01.2020



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## The factors of labour motivation of a modern employee (the example of pharmaceutical company)

**Takhir BAZAROV**

*Lomonosov Moscow University, Moscow, Russian Federation*

**Alexey B. KARPOV**

*ООО "NPF "Materia Medica Holding", Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* The article considers the problem of labor motivation, provides a brief overview of theoretical approaches, emphasizes the high role of knowledge and understanding of the structure of employee motivation by the head of organization and their impact on the effectiveness. The problem of the lack of a unified concept of labour motivation despite of a high diversity of theories and practices is discussed. *Findings.* The results of a research of 951 employees of a large pharmaceutical company about their attitude to the work are presented. The goal of this study was the definition of company-specific characteristics that influence employee engagement and the research of universal patterns of motivation of today's workers. According to the study, analysis of conducted focus groups, the existence of 6 main factors of motivation is proven: Financial reward, Working conditions, Staff, Chief, Job content and Development opportunities, as well as four needs: Stability, Achievement, Mission, and Status. On the basis of their combination the structure of labor motivation has been formulated, based on the principal motives of modern employee. It is supposed that the degree of satisfaction of each motive affects productivity. New studies should be made to research the effect of each motive on the engagement and performance of employees. *Value of results.* This research can serve as the basis for further study of the structure of labor motivation and the investigation of the relationship of labor motives with employee engagement and the ways to increase labor productivity.

**Key words:** labor motivation, work engagement, factor of labor motivation, need, labor productivity, job satisfaction, efficiency.

## References

- Adizes, I. (2015). *Managing Corporate Lifecycles. Volume 2. Analyzing Organizational Behavior and Raising Healthy Organizations*. Adizes Institute.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis.
- Bazarov, T. Yu. (2015). Effektivnost' kak slagayemoye rezul'tativnosti i vovlechnosti [Efficiency as a component of performance and engagement]. *Upravleniye personalom*, 39(355), 47–51.
- Bazarov, T. Yu., Ladionenko, M. A. (2013). Metodika sozdaniya modeli kompetentnostey [The technique of creating a model of competencies]. *Organizational Psychology*, 3(3), 61–77.
- Bazarov, T. Yu., Yeregin, B. L. (Eds.) (2015). *Upravleniye personalom: Uchebnik* [Human Resources: A Textbook]. Moskva: YUNITI–DANA.

- Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. (2016). Vovlechënnost' personala: teoreticheskiye podkhody, empiricheskiye rezul'taty [Personnel involvement: theoretical approaches, empirical results]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo, Seriya: Sotsial'nyye nauki*, 1(41), 121–128.
- Global Human Capital Trends 2017: *The new organization—Different by Design*. (2016). URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages-/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
- Hawker, N. (2014). *From Hire to Fire and Everything in Between Managing the Employee Life Cycle – Hire, Manage, Well Being & Exit*. BookBaby.
- Il'in, Ye. P. (2012). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Karpov, A. B. (2018a). Vovlechennost' v rabotu — pokazatel' trudovoy motivatsii sotrudnikov [Employment involvement is an indicator of employee motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya*, 3, 74–83.
- Karpov, A. B. (2018b). Vliyaniye vovlechennosti i udovletvorennosti sotrudnikov na uspehnost' raboty podrazdeleniy organizatsii [The impact of employee engagement and satisfaction on the success of organizational units]. In S. A. Vodyakha (Eds.). *Psikhologicheskoye blagopoluchiye sovremennogo cheloveka Materialy Mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (307–313). Ural'skiy gosudarstvennyy pedagogicheskiy universitet.
- Kirchler, E., Rodler, K. (2008). *Motivatsiya v organizatsiyakh. Psikhologiya truda i organizatsionnaya psikhologiya* [Motivation in organizations. Labor psychology and organizational psychology]. Kharkov: Gumanitarnyy Tsentr.
- Leontiev, A. N. (2005). *Deyatel'nost'. Soznaniye. Lichnost'* [Activity. Consciousness. Personality]. Moskva: Smysl, Akademiya.
- Lipatov, S. A. (2012). Problema vzaimodeystviya cheloveka i organizatsii: kontseptsii i napravleniya issledovaniy [The problem of interaction between man and organization: concepts and directions of research]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 85–96.
- Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechënnost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechënnost' rabotoi»: sootnosheniye ponyatii [“Employee involvement in the organization” or “work enthusiasm”: correlation of concepts]. *Organizational Psychology*, 5(1), 104–110.
- Maslov, V. M. (ed.). (2007). *Upravleniye personalom predpriyatiya* [Human Resources Management]. M.: Yuniti–Dana.
- Oehler K. (2018). *Model' vovlechennosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt)* [Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt)]. URL: <https://axes.ru/articles/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/>
- Onuchin, A. N. (2013). Izucheniye vovlecheniya [Learning engagement]. *The Human Resources Times*, 24, 29–35.
- Prokina, Ye. O. (2015). Osnovnyye prichiny demotivatsii personala i yeyo posledstviya [The main causes of staff demotivation and its consequences]. *Molodoy uchenyy*, 10, 768–771.
- Shapiro, S. A. (ed.). (2012). *Osnovy trudovoi motivatsii: uchebnoye posobiye dlya vuzov po spetsial'nosti 080505 «Upravleniye personalom»* [Fundamentals of labor motivation: a textbook for universities in the specialty 080505 “Personnel Management”]. Moskva: KnoRus.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.). *Research in Social Issues in Management*, 5 (135–177).
- Shaufeli, V., Dijkstra, P., Ivanova, T. (2015). *Uvlechennost' rabotoi: Kak nauchit'sya lyubit' svoyu rabotu i poluchat' ot neye udovol'stviye* [Work Engagement: How to learn to love my job and enjoy it]. Moskva: Kogito-tsentr.

- Smirnov, P. S. (2019). Vovlechonnost' personala: tipy, urovni proyavleniya i svyazi s praktikami upravleniya chelovecheskimi resursami [Personnel involvement: types, levels of manifestation and relationships with human resource management practices]. *Organizational Psychology*, 9(1), 81–95.
- Soloshchenko, Ye. A., Saklakov, V. M. (2011). Effektivnaya sistema motivatsii: zhelayemyy rezul'tat i vozmozhnyye oshibki [Effective motivation system: the desired result and possible errors]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 1(13), 90–95.
- Svergun, O. YU. (2012). Vovlechennost' personala: tsennoye preimushchestvo [Personnel involvement: a valuable advantage]. *Spravochnik po upravleniyu personalom*, 8, 56–64.
- Trapitsyn, S. Yu. (ed.). (2007). *Motivatsiya personala v sovremennoy organizatsii: uchebnoye posobiye* [Personnel motivation in a modern organization: a training manual]. SPb.: Knizhnyĭ Dom.
- Yegorova, A. S. (2014). *Vovlechennost' personala: 7 shagov k ponimaniyu* [Staff involvement: 7 steps to understanding]. Moskva: Infra.
- Yerofeyev, A. K., Bazarov, T. YU. (2014). Avtorskiye tekhnologii razrabotki modeley kompetentsiy [Author technologies for developing competency models]. *Organizational Psychology*, 4(4), 74–92.
- Zankovskiy, A. N. (2002). *Organizatsionnaya psikhologiya: uchebnoye posobiye dlya vuzov* [Organizational Psychology: A Textbook for High Schools]. Moskva: Flinta: MPSI.

Received 24.01.2020



## Организационно-психологический анализ эффективности расследования авиационных событий в коммерческой авиации России

ГУЗИЙ Анатолий Григорьевич,  
ПАО «Авиакомпания «Ютэйр», Москва, Россия

МАЙОРОВА Юлия Анатольевна,  
Московский психолого-социальный университет, Москва, Россия

МИШИН Александр Владленович,  
ШИРЯЕВ Дмитрий Артемьевич  
ПАО «Авиакомпания «Ютэйр», Москва, Россия

**Аннотация.** Статья посвящена проблеме информационного обеспечения процесса управления безопасностью полётов гражданской авиации России. *Цель* — разработка мер по повышению эффективности расследования авиационных событий с гражданскими воздушными судами. *Информационная база* — официальная статистика и отчёты о расследовании авиационных событий в гражданской авиации России за 2009–2018 годы. *Методическая база* — экспертный анализ состояний социотехнических систем повышенной аварийности, а также организационно-психологический анализ эффективности расследования самого многочисленного вида авиационных событий — авиационных инцидентов, являющихся «предвестниками» авиационных происшествий или «не состоявшимися» авиационными происшествиями. *Результаты.* Выявлены причины низкого качества расследования и, как следствие, низкой эффективности рекомендаций по предупреждению авиационных событий, по исключению «ксерокопирования» опасных ситуаций в полётах. Выполнена экспертная оценка причин низкой эффективности расследования, при этом учтена эволюция в классификации и приоритетах причинных факторов авиационных событий в общемировой статистике событий последних 70 лет. Установлено влияние совокупности субъективных факторов на ход и результаты расследования авиационных инцидентов. Разработан комплекс целенаправленных мер по повышению эффективности расследования авиационных событий в рамках государственной и корпоративных систем управления безопасностью полётов. *Практическая ценность.* Результаты исследования могут быть использованы для реализации требований международных стандартов и рекомендуемой практики: при предстоящем переиздании Государственной Программы безопасности полётов, при формировании государственной системы управления безопасностью полётов, при разработке и развитии систем управления безопасностью полётов поставщиков авиационных услуг.

**Ключевые слова:** гражданский воздушный флот; безопасность авиаперелётов; авиационные события; авиационные инциденты; расследование в авиации.



## Введение

В результате эволюции подходов к обеспечению безопасности полётов коммерческой авиации Международные стандарты и рекомендуемая практика (*Standards and Recommended Practices, SARPs*) Международной организации гражданской авиации ИКАО (*International Civil Aviation Organization, ICAO*), стандарты операционной безопасности Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (*International Air Transport Association, IATA*) и нормативно-правовая база гражданской авиации России предписывают всем авиапредприятиям — поставщикам авиационных услуг, в первую очередь, эксплуатантам воздушных судов (ВС), разрабатывать, внедрять и постоянно совершенствовать системы управления безопасностью полётов (СУБП), соответствующие уровню развития авиапредприятия и достигнутому в отрасли уровню безопасности полётов.

Согласно обновлённым в 2013 году стандартам, «Безопасность полётов воздушных судов — состояние авиационной транспортной системы (АТС), при котором риск снижен до приемлемого уровня и поддерживается на этом, либо более низком, уровне посредством непрерывного процесса выявления угроз, контроля факторов риска и управления состоянием системы» (ГОСТ 55585–2013, с. 5). АТС, как социотехническая система, обладает всеми признаками сложной динамической саморегулируемой системы открытого типа. Исходя из определения, управление безопасностью полётов сводится к управлению состоянием АТС. Согласно основному постулату менеджмента, управлять можно только тем, что измеримо. «Измерить» или оценить безопасность полётов как состояние эксплуатируемой АТС возможно лишь *при наличии достоверных и насколько возможно наиболее полных данных* не только обо всех авиационных событиях, имевших место за анализируемый период, но и о причинах этих событий. Необходима информация о факторах опасности (ФО), прямо или косвенно обуславливающих опасные ситуации и способствующих развитию событий, а также о выявленных в ходе расследования сопутствующих (потенциальных) ФО, даже если они не оказали влияния на развитие ситуации или на степень тяжести события (но могли оказать влияние при некоторых условиях).

Неоспоримую ценность представляет информация о факторах предотвращения (ФП) авиационных происшествий (АП), то есть информация о так называемых «барьерах», которые оказали или должны были оказать положительное влияние на уровень риска для безопасности полётов при возникновении конкретных опасных ситуаций (Гузий, Онуфриенко, 2005). Поэтому процедурам расследования и анализа причин авиационных событий отводится главенствующая роль во всей авиационной отрасли. Качество и глубина расследования авиационных событий с анализом ФО и ФП авиационных происшествий — необходимое условие формирования базы данных любой СУБП по результатам достоверного оценивания текущего и ожидаемого уровня безопасности полётов, как состояния АТС (объекта управления). Эффективность мер по профилактике авиационных событий в рамках СУБП в значительной степени определяется уровнем организации, глубиной и качеством расследования авиационных событий. Располагаемый уровень аварийности в гражданской авиации России и факты «ксерокопирования» авиационных происшествий по некоторым группам причинных факторов свидетельствуют о существенных недостатках в расследовании причин авиационных событий, а следовательно, о низкой эффективности принимаемых мер по предотвращению авиационных событий (Козлов, 2019).

Предметом нашего исследования являются организационные, социальные и психологические проблемы расследования авиационных событий. Цель исследования — разработка

мер по повышению эффективности расследования авиационных событий, происходящих с гражданскими воздушными судами, для обеспечения процедур системного управления уровнем безопасности коммерческих полётов.

### **Недостатки расследования авиационных событий: организационно-психологический анализ**

Процесс расследования авиационных событий на международном уровне регламентирован стандартом Международной организации гражданской авиации ИКАО по расследованию авиационных происшествий и инцидентов (Приложение 13 к Конвенции о международной гражданской авиации. Расследование авиационных происшествий и инцидентов), на государственном или региональном уровне регламентируется Правилами расследования авиационных происшествий и инцидентов с гражданскими воздушными судами в Российской Федерации (ПРАПИ-98).

Расследование авиационных происшествий с человеческими жертвами (катастроф) и без человеческих жертв (аварий), согласно авиационному законодательству РФ, возлагается на Межгосударственный авиационный комитет (МАК), ответственность которого за результат расследования в государстве не определена (явное противоречие требованиям Приложения 13 к Конвенции о международной гражданской авиации, 2010). Расследование авиационных происшествий — довольно продолжительный процесс (до года и более), поэтому меры по предотвращению авиационных происшествий (по снижению риска), разрабатываемые комиссией по расследованию и отражаемые в Отчёте, зачастую успевают утратить актуальность.

Расследование авиационных инцидентов (АИ), серьёзных авиационных инцидентов (САИ) и повреждений воздушных судов возлагается на государственные регулирующие органы через территориальные управления Росавиации. Как правило, в состав комиссии по расследованию АИ включается представитель соответствующего (причастного к событию) поставщика авиационных услуг. Наиболее часто повторяющиеся из авиационных событий, подлежащих обязательному расследованию, — авиационные инциденты (как «предшественники» АП или как «не состоявшиеся» АП). Именно поэтому информация о них наиболее важна и значима для описания текущего состояния АТС и последующей реализации процедур оценивания состояния АТС и управления риском для безопасности полётов. Достоверность информации об АС и об обуславливающих их ФО во многом зависит от качества расследования, глубины системного и факторного анализа причин и причинно-следственных связей.

Постановление Правительства РФ от 18.11.2014 г. № 1215 «О порядке разработки и применения СУБП воздушных судов, а также сбора и анализа данных о факторах опасности и риска, создающих угрозу безопасности полётов гражданских воздушных судов, хранения этих данных и обмена ими», требует от всех поставщиков авиационных услуг (не от структур, выполняющих расследование авиационных событий), регулярно представлять информацию об идентифицируемых ФО, в первую очередь, о тех, которые проявляются в авиационных событиях. Однако, по состоянию на 01.01.2020, Минтранс не определил формат представления информации о ФО (то есть требование п. 7а, п. 13 Постановления Правительства РФ № 1215 который год не выполняется). Тем не менее, выполнение требований, касающихся эксплуатантов ВС, регулярно контролируется государственным регулирующим органом (Росавиацией и её территориальными управлениями) при проведении проверок, то есть

требования Постановления Правительства РФ № 1215 эксплуатантами ВС выполняются под контролем регулирующих органов.

### **Организационно(-психологические) системные недостатки**

Экспертным анализом качества расследования инцидентов, выполненным по отчётам и результатам реализации рекомендаций комиссий по расследованию за период 2009—2019 годы, выявлены *системные недостатки*, относящиеся к *организационным* (Гузий, Мишин, Майорова, 2017).

1. Поверхностный анализ причин возникновения опасной ситуации и причинно-следственных связей в развитии авиационных событий. Пренебрежение возможностями, предоставляемыми бортовыми системами регистрации полётной информации и наземными средствами обработки, включая программное обеспечение обработки и анализа полётной информации.

2. Отказ от проведения необходимых исследований, от привлечения научно-исследовательских организаций и высококвалифицированных специалистов. Объясняется отказ «недофинансированием», недостатком или отсутствием у полномочного органа специалистов соответствующей квалификации, нежеланием или отсутствием заинтересованности руководства поставщиков авиационных услуг добаться до истины, следовательно, выделять ресурсы на поиск «нежелательной истины».

3. Ошибочное, научно необоснованное, оценивание уровня безопасности полётов и его динамики через абсолютное количество авиационных событий. Традиционно сравниваются временные периоды в деятельности авиаперевозчиков с обязательным оцениванием уровня безопасности полётов по динамике (увеличение/ уменьшение) абсолютного количества авиационных инцидентов. Это мотивирует руководителей авиакомпаний «принимать меры» по снижению абсолютного количества инцидентов, допуская все способы, в том числе и сокрытие информации о них.

4. Субъективность, некомпетентность и/или преднамеренные (мотивированные) «ошибки» при классификации происходящих авиационных событий: авария или серьёзный инцидент; серьёзный инцидент или инцидент; инцидент или несоответствие Стандартным Операционным Процедурам (СОП) (нарушение, ошибка); несоответствие СОП или отклонение от рекомендуемой практики; событие в полёте или ещё / уже на земле (то есть не авиационное событие вообще)? Очевидна мотивация руководителей и подчинённого им персонала на занижение категории последствий (тяжести) авиационного события или вообще на сокрытие события поставщиками авиационных услуг всех уровней (всеми авиационными структурами, причастными к авиационному событию) (Гузий, Майорова, 2018).

5. Необъективность определения причин, «назначение виновных» (как правило, пилотов), особенно при выявлении нарушений и несоответствий в работе поставщиков авиационных услуг, например, в содержании аэродромов. При расследовании авиационных событий на границе ответственности двух и более поставщиков авиационных услуг имеет место откровенное «перетягивание одеяла» между реальными и возможными «владельцами» ФО. У эксплуатантов ВС все стандарты, уровень документирования, внедрения и отработки аналитических процедур на порядок выше, нежели у других поставщиков авиационных услуг. Достаточно совершенные бортовые системы регистрации полётной информации, наземные средства обработки полётной информации и программное обеспечение делают выявление отклонений (нарушений) в действиях экипажа гораздо более доступным, нежели выявление нарушений в действиях персонала других поставщиков услуг, особенно

если эти действия персонала поставщиков услуг не чётко регламентированы и не подлежат текущему объективному контролю.

6. Низкая оперативность расследования. При задержках с началом расследования, в том числе умышленных задержках, некоторые ФО, скрытые, либо имеющие временный характер, в дальнейшем трудно идентифицируются («уходят»). Задержки в расследовании авиационных событий влекут за собой и задержки в разработке мер по регулированию уровня риска для безопасности полётов, снижают актуальность разрабатываемых мер, особенно по ФО временного, например сезонного, характера.

7. Формализм в разработке мер (рекомендаций) по предупреждению повторных авиационных событий, по предотвращению более тяжких авиационных происшествий. Как правило, в рекомендациях отчёта о расследовании вместо действий по снижению оцененного риска (по идентифицированным комиссией ФО) предписывается эксплуатанту воздушных судов «выполнить анализ риска», но не указывается, в чём, где, по каким ФО, по каким методикам?

8. Поверхностное информирование персонала поставщиков авиационных услуг о результатах расследования авиационных событий. Предусмотренный Правилами расследования (ПРАПИ-98) разбор обстоятельств, причин авиационного события и выявленных ФО председателем комиссии по расследованию, как правило, не проводится или проводится формально.

Председателями комиссий по расследованию, которым отводится главенствующая роль, назначаются опытные и высококвалифицированные сотрудники Росавиации, но, в подавляющем большинстве своём, не владеющие английским языком на требуемом уровне, не знающие правил и не имеющие опыта эксплуатации воздушных судов иностранного производства. Поэтому они вынуждены за консультациями обращаться к специалистам эксплуатанта ВС, либо поручать им выполнение расследования и подготовку отчёта. Однако, случается такое не часто, вероятно, из-за опасения расследующего органа (председателя, членов комиссии) за личный авторитет, за признание некомпетентности.

В результате децентрализации организационных структур гражданской авиации России и происходящих изменений в авиационной отрасли эффективность расследования авиационных инцидентов оказывается на недопустимо низком уровне, поэтому статистический анализ факторов опасности и причинности авиационных событий не представляется возможным. Следствием низкого качества расследования авиационных событий является дефицит информационного обеспечения разработанных и разрабатываемых СУБП поставщиков авиационных услуг, для которых необходимым условием эффективности является достоверное описание текущего состояния эксплуатируемой АТС и действующих факторов опасности.

## **Организационные причины низкой эффективности расследования авиационных событий в коммерческой авиации**

Системные недостатки, выявленные организационно-психологическим анализом эффективности расследования авиационных событий типа «инцидент», подлежат устранению в целях повышения эффективности системного управления безопасностью полётов как на государственном уровне, так и на уровне поставщиков услуг, начиная с эксплуатантов ВС, разработавших, внедряющих и развивающих корпоративные СУБП. Для синтеза целенаправленных мер по повышению эффективности расследования авиационных событий экспертным анализом выявлены *организационные причины* низкого качества расследования (Гузий, Майорова, 2018).



1. Авиационная транспортная система — сложная динамическая система открытого типа, поэтому её состояние подвержено изменениям как внутреннего, так и внешнего происхождения. Меняется парк воздушных судов, авиаперсонал (профессиональный уровень, мотивация, цели, потребности, амбиции...), культура безопасности, оборудование и состояние аэропортов, тренажёры, система профессиональной подготовки кадров, международные и государственные стандарты и рекомендуемая практика, технологии и методическое обеспечение процедур. В таких условиях особое значение имеет уровень развития государственной нормативно-правовой базы, которая должна соответствовать происходящим в авиационной отрасли изменениям, перспективам развития отрасли, текущим и прогнозируемым тенденциям. Вертикально-ориентированная система нормативных документов, сформированная в советский период, охватывала и регламентировала практически все виды деятельности гражданской авиации под единым руководством в рамках Министерства гражданской авиации. Принятая в начале девяностых годов концепция «горизонтального» документооборота, когда каждый эксплуатант ВС разрабатывал и принимал к исполнению свои документы при отсутствии федеральных стандартов и требований, привела к тому, что за 25 лет в Руководствах по производству полётов (РПП) авиакомпаний одни и те же вопросы начали трактоваться по-разному. Как было отмечено на собрании Экспертного совета в области гражданской авиации 26.01.2017, «Создается впечатление, что авиакомпании работают в разных системах отсчёта, где вообще нет общих правил» (Яковлев, 2017).

В ещё большей степени на качестве нормативной базы отразился процесс децентрализации управления авиапредприятиями. Обилие несогласованных между собой обновляемых корпоративных нормативных документов множится каждым поставщиком авиационных услуг, являющимся компонентом АТС по определению. При несогласованности в системе документирования невозможно обеспечить системный подход к оцениванию и управлению состоянием всей системы (АТС), а следовательно, и безопасностью полётов.

Правила расследования (ПРАПИ-98), как основной нормативный документ, регламентирующий расследование авиационных событий в России, остаются практически неизменными более 20 лет, за эти годы утратилась согласованность с международными стандартами, изменения и дополнения в которых происходят почти ежегодно. В результате, неактуальность ПРАПИ-98 проявляется, начиная с определения цели: расследование авиационных событий проводится с «целью предотвращения авиационных происшествий и инцидентов...» (ПРАПИ-98, п.1.2.2.21); «Целями расследования авиационного происшествия или инцидента являются установление причин авиационного происшествия или инцидента и принятие мер по их предупреждению в будущем» (ПРАПИ-98, п.1.1.5). Исходя из эволюции понятий и подходов, в результате развития безопасности полётов, как направления авиационной науки, «расследование авиационных событий проводится с целью установления причинно-следственных связей возникновения, развития и неблагоприятного исхода особой ситуации на борту воздушного судна с последующей разработкой рекомендаций по совершенствованию авиационной системы» (Козлов, 2018, с. 103).

2. Коммерческие полёты в России выполняются в основном на воздушных судах зарубежного производства. Философия, заложенная в них, и эксплуатационные ограничения, установленные разработчиком (производителем), допускают выполнение полётов в некоторых ситуациях и условиях, которые, согласно ПРАПИ-98, классифицируются как авиационный инцидент, то есть как события, подлежащие обязательному расследованию. Поскольку Перечень событий, подлежащих расследованию, по ПРАПИ-98 шире, чем в международном стандарте (в Приложении 13), очевидна разница в классификации авиационных событий, в том числе «авиационных инцидентов» и «серьёзных инцидентов». Отсутствие чёткости в



разграничении категорий событий типа «авиационный инцидент» и «серьёзный инцидент» способствует фактору (и факту) субъективности при классификации и определении причинности авиационных событий, при идентификации ФО, определении порядка их следования и оценивании их значимости. Таким образом, несовершенство нормативных документов предоставляет участникам расследования возможность преднамеренно занижать тяжесть авиационных событий.

Тем самым порождается практика необоснованной переквалификации авиационных событий в сторону снижения тяжести (частично явные авиационные происшествия без человеческих жертв, то есть аварии, классифицируются как серьёзный инцидент, при этом меняется статус расследования и расследующая организация, а событие не попадает в статистику авиационных происшествий. Некоторые серьёзные инциденты классифицируются как обычные инциденты, то есть теряют значимость и глубину анализа причин. Часть инцидентов снимаются с учёта, как «отклонения» (доводятся, в лучшем случае, как «информация» — по определению Росавиации), а значит эти авиационные события расследованию не подлежат, ФО по ним не идентифицируются, риски, обусловленные этими ФО, не анализируются и мероприятия по снижению риска не отрабатываются, то есть создаются или сохраняются условия для «копирования» этих событий.

3. Таким образом реализуется один из способов мотивированного сокрытия части АИ некоторыми поставщиками авиационных услуг. Анонимный экспертный опрос руководителей в области управления безопасностью полётов показывает, что в среднем в России более 60% авиационных событий, подлежащих расследованию, поставщиками авиационных услуг, большей частью — эксплуатантами ВС, скрываются. Более того, вполне реальна парадоксальная ситуация, когда, согласно Перечню необходимого исправного оборудования (*Minimum Equipment List, MEL*), с некоторыми техническими отказами разрешается дальнейшее выполнение полётов, хотя по ПРАПИ-98 требуется остановка ВС для выполнения обязательного расследования. Обостряется основная дилемма приоритета при выполнении коммерческих полётов: «регулярность полётов» или «безопасность полётов»? Тем более, что ИКАО своим Руководством по управлению безопасностью полётов (РУБП) определяет управление безопасностью полётов как одну из основных бизнес-функций в коммерческой авиации. Неопределённость с техническими отказами усугубляется ещё и тем, что многие ВС зарубежного производства зарегистрированы за рубежом, то есть поддержание лётной годности ВС выполняется по документам страны регистрации ВС, а эксплуатанты ВС зарегистрированы в России. Очевидно, что лётная эксплуатация ВС в России должна выполняться в соответствии с российскими сертификационными требованиями. Признание Россией приоритета международных стандартов в ещё большей степени мотивирует авиационный персонал, в первую очередь, руководителей, игнорировать требования государственных нормативных документов при малейшем их несоответствии международным. Кроме того, российские авиакомпании работают в реальной обстановке конкуренции с зарубежными авиаперевозчиками, не сталкивающимися с описанными проблемами, что снижает и без того невеликие конкурентные возможности отечественной коммерческой авиации. Ситуация с государственным управлением деятельностью гражданской авиации никак не способствует улучшению экономической ситуации на рынке авиационных перевозок – отсюда и снижение финансирования на повышение уровня безопасности коммерческих полётов в России.

Складывается парадоксальная ситуация. Эксплуатанты ВС располагают специалистами высокого профессионального уровня, способными к успешной нормотворческой деятельности, но не имеющими на то полномочий. Государственные регулирующие органы располагают полномочиями на разработку и совершенствование авиационного нормативно-право-

вого обеспечения, но не располагают специалистами соответствующего профессионального уровня для нормотворческой деятельности.

4. Располагаемый уровень подготовки персонала, привлекаемого к расследованию событий с ВС зарубежного производства, особенно в государственных структурах, зачастую не соответствует современным условиям и требованиям. Это наиболее актуально для государственных инспекторов с недостаточным уровнем знания английского языка, не имеющих опыта эксплуатации зарубежной техники. Требования по уровню знания английского языка, подобные тем, что предъявляются к пилотам (четвертый уровень по классификации ИКАО), в отношении государственных служащих, осуществляющих сертификационную и надзорную деятельность в гражданской авиации РФ, даже не сформулированы!

В результате обновления нормативно-правовой базы гражданской авиации, в частности, Федеральных авиационных правил (ФАП), ранее обязательное в ФАП-11 сертификационное требование по подготовке расследователей для авиапредприятий оказалось пропущенным (либо намеренно опущенным) в новом ФАП-246. В результате: в комиссии по расследованию авиационных событий одни специалисты (представители государственных органов) не знают техники и особенностей её эксплуатации, другие (представители поставщика услуг) не имеют опыта расследования. К сожалению, от эксплуатантов ВС и других поставщиков услуг в комиссию по расследованию АИ чаще включаются специалисты не по критерию компетентности (профессионального уровня) и требуемой специализации, а по критерию «кто свободен от основной деятельности». Штатные расследователи для авиапредприятия – дополнительные расходы на их подготовку и содержание.

5. На момент формирования комиссии по расследованию авиационных событий, как правило, причина события, ФО и факторы, препятствовавшие развитию события в более тяжкое, не известны, следовательно не известен требуемый профиль и профессиональный уровень специалистов, необходимых для проведения анализа по направлениям деятельности (лётная эксплуатация ВС, инженерно-техническая эксплуатация ВС, аэродромно-техническое, диспетчерское, метеорологическое, орнитологическое и другие виды обеспечения полётов). Это допускает включение в комиссию по расследованию специалистов «не по специальности».

6. Кадровые ресурсы государственных регулирующих органов для расследования АИ и САИ ограничены, поэтому времени, выделяемого на расследование, как правило, не хватает даже при наличии компетентных расследователей. Ситуация обостряется в периоды интенсивных авиаперевозок. Рекомендуемое, а иногда явно целесообразное направление расследователей на место авиационного события далеко не всегда предоставляется возможным. Особенно остро эта проблема проявляется при авиационных событиях с ВС российских эксплуатантов, выполняющих авиаперевозки за рубежом, например, в миссиях ООН.

7. При анализе причин авиационных событий группа «Факторы человека» ограничивается, как правило, «ошибкой пилотирования» или «принятием ошибочного решения командиром ВС», то есть в отчётах о расследовании преобладают «Факторы экипажа», хотя, как обосновал профессор В. В. Козлов, «...пилот, являясь «оператором переднего края», выступает одновременно «наследником дефектов системы», которые порождены неверными решениями, принятыми задолго до происшествия» (Козлов, 2019). В отчётах о расследовании зачастую не учитывается произошедшая эволюция мышления в области безопасности полётов, согласно которой для мировой авиационной общественности является общепринятым преобладание «Организационного фактора» в расследуемых авиационных событиях, а с 2018 г. эволюционная последовательность «Техническая эра» — «Эра человеческих факторов» — «Организационная эра» дополнена «Общесистемной эрой» (рис. 1) (Doc.9859, 2018).

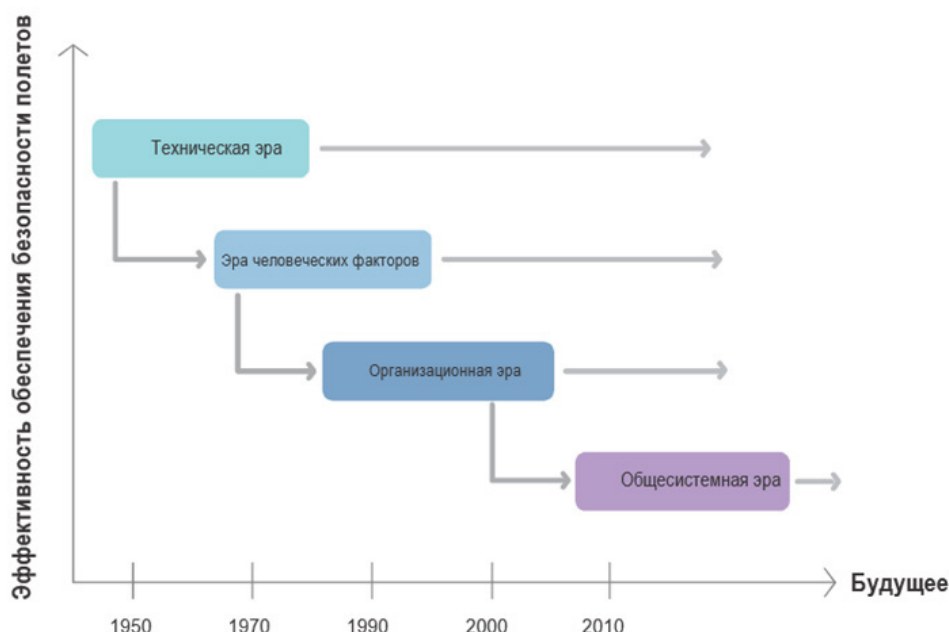


Рисунок 1. Эволюция классификации причинных факторов в общемировой статистике авиационных событий (Источник: Doc.9859, 2018)

Статистический анализ причинности расследованных авиационных событий в коммерческой авиации РФ показывает, что «Организационный фактор» в отчётах о расследовании отсутствует среди факторов. Даже если в авиационном событии явно проявляется организационный фактор, в отчёте о расследовании отмечается «Человеческий фактор», без использования официальной классификации «Фактора человека», установленной Руководством по информационному обеспечению автоматизированной системы обеспечения безопасности полётов ВС гражданской авиации РФ (АСОБП), где первая позиция отведена командно-руководящему составу предприятий и организаций гражданской авиации, а не экипажам ВС, которые находятся на третьей позиции.

#### **Раздел «Факторы человека» (Руководство АСОБП, 2002)**

а) командно-руководящий состав предприятий и организаций гражданской авиации РФ:

- \*недостатки подготовки и обучения персонала;
- \*недостаточный контроль;
- \*недостатки в организации работ;
- \*недостатки регламентирующих документов.

б) персонал управления воздушным движением.

в) экипаж ВС:

- \*неправильные оценки при пилотировании и навигации;
- \*неправильные решения;
- \*неправильные действия при пилотировании и навигации;
- \*неправильная эксплуатация авиатехники экипажем.

г) персонал инженерно-авиационной службы:

- \*недостатки в организации работ и контроле;
- \*нарушение технологии работ;
- \*недостатки во взаимодействии с другими службами.

д) персонал авиаремонтного предприятия.

е) персонал конструкторского бюро, завода-изготовителя.

Далее: персонал метеорологической службы, аэродромной службы, аэронавигационной информации, горюче-смазочных материалов, организации перевозок, службы авиационной безопасности, спецтранспорта, персонал, эксплуатирующий радиотехническое оборудование и связь, светотехническое оборудование, персонал медико-санитарной службы.

Пренебрежение учением «Человеческий фактор» (Дос 9683; Руководство ИКАО 240; Циркуляр ИКАО 247; Хрестоматия человеческого фактора, 2010; Козлов, 2014; 2019) по причинам:

- некомпетентности участников расследования, то есть по причине необученности;
- по нежеланию использовать научные положения, то есть по причине низкой профессиональной и личной культуры безопасности полётов.

Между тем «Человеческий фактор», как учение, «предполагает не возложение основной ответственности за ошибку (и даже за нарушение) на исполнителя или руководителей, ответственных за функционирование конкретных компонентов авиационной системы, недостатки которых послужили причиной ненадёжности специалиста, а нацеливает на их устранение путём совершенствования самой авиационной системы» (Козлов, 2019, с. 11–12). В результате при расследовании авиационных событий используется не рекомендуемый «системно-иерархический подход», а «обвинительно-примитивистский» и «системно-бессистемный», которые не обеспечивают полноценного объективного расследования (Козлов, 2019, с. 11–12).

«Цель расследования человеческого фактора заключается в распознавании причин того, почему те или иные действия ведут к разрушению имеющихся видов защиты и заканчиваются происшествием. Это требует определения соответствующих скрытых недостатков, имеющихся на всех уровнях организации (включая высшие эшелоны руководства) и авиационной системы, частью которой она является» (Дос 9683, с. 2-4-11).

Зачастую при расследовании не выделяется «личностный фактор», используется термин «Человеческий фактор», причем под этим термином пытаются объединить всё, что имеет отношение к деятельности человека, включая организационные и общесистемные факторы. Более того, при определении причинности авиационных событий, термин «ошибка» подменяется «нарушением», без анализа условий, ситуации, хронологии и последовательности действий экипажа, то есть без установления причинно-следственных связей.

9. Мотивация руководства авиапредприятий на сокрытие авиационных событий и на занижение реальной тяжести происходящих событий ради сохранения имиджа авиакомпании, поддержания регулярности коммерческих полётов (при авиационном инциденте ВС, как правило, останавливается, а с экипажем проводятся предусмотренные при авиационном событии обязательные процедуры, в том числе медицинский контроль состояния членов экипажа, то есть экипаж не летает), декларирования высокого уровня БП (во избежание внеплановых проверок предприятия регулирующими и надзорными органами, включая прокуратуру). К сожалению, имеет место мотивация персонала, причастного к авиационному событию, на сокрытие допускаемых ошибок и / или нарушений, то есть естественное стремление уйти от ответственности любыми средствами (Гузий, Майорова, 2018).

«Лица, виновные в умышленном сокрытии авиационного происшествия или инцидента, сведений о них, а равно в искажении информации, в повреждении или уничтожении бортовых и наземных средств объективного контроля и других связанных с авиационным происшествием или инцидентом доказательных материалов, несут ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации» (Воздушный кодекс РФ, ст. 87, п. 2).



«Умышленное сокрытие авиационного происшествия, инцидента или сведений о них, либо искажение информации, либо повреждение или уничтожение бортовых и наземных средств объективного контроля, ... влечёт наложение административного штрафа на граждан в размере от двух до пяти тысяч рублей; на должностных лиц — от четырех до десяти тысяч рублей; на юридических лиц — от двадцати до пятидесяти тысяч рублей» (Кодекс РФ об административных правонарушениях, ст. 11.30). Однако редко применяемая на практике административная ответственность, предусмотренная за сокрытие или искажение информации об авиационных событиях, значительно мягче, чем «оргвыводы», применяемые к не всегда справедливо устанавливаемым («назначаемым») виновникам авиационных событий. Свойственное для коммерческой авиации сокрытие («замалчивание») информации об авиационных инцидентах имеет, как правило, субъективные, организационно-психологические причины, объясняемые низкой организационной (корпоративной) культурой безопасности полётов.

## **Организационные меры по повышению эффективности расследования авиационных событий**

Выявленные причины низкой эффективности расследования авиационных событий носят организационный характер, следовательно, и меры по повышению эффективности расследования должны быть преимущественно организационными, а подход к их разработке должен быть системным, соответствовать обновляемым международным стандартам и нормативно-правовым документам РФ, распространяться на всю АТС в рамках требуемой ИКАО государственной СУБП.

1. Разработка и принятие новой Государственной программы обеспечения безопасности полётов (ГосПБП), согласно требованиям Приложения 19 к Конвенции о международной гражданской авиации. Действующая в настоящее время ГосПБП не может соответствовать SARPs уже потому, что принята была до того, как ИКАО опубликовала требования к ней.

2. Разработка, внедрение и развитие государственной СУБП (согласно международным стандартам и рекомендуемой практике), обеспечивающей интеграцию уже разработанных и внедренных СУБП поставщиков услуг, начиная с эксплуатантов ВС и аэродромов (Гузий, Лушкин, Мишин, 2018). В основу нормативной базы целесообразно включить наиболее полные, постоянно развивающиеся, обновляемые каждые два года, международные стандарты операционной безопасности IOSA.

3. Восстановление ранее существовавшей системы государственной стандартизации, актуализация государственных стандартов (ГОСТов) и отраслевых (ОСТов) на базе стандартов Международной организации по стандартизации (*International Organization for Standardization, ISO*) и стандартов предприятий (СТП), разработанных передовыми авиапредприятиями России. Возвращение государственным стандартам статуса «обязательный», как было ранее, а не «рекомендательный», как в настоящее время.

4. Официальный профессиональный перевод и издание в русскоязычной версии международных стандартов операционной безопасности IOSA, аналогично русскоязычным версиям документов ИКАО.

5. Разработка новых Правил расследования АП и инцидентов, соответствующих Международным стандартам и рекомендуемой практике, либо полный отказ от ПРАПИ-98, с переходом на общепринятые в мировой авиационной отрасли правила расследования, изложенные в Приложении 13 к Конвенции о международной гражданской авиации и в консо-



лидированных с ним документах ИКАО. Расширение полномочий поставщиков услуг по самостоятельному расследованию авиационных инцидентов с представлением результатов расследования (отчетов) регулирующему органу.

6. Разработка и введение в действие Перечня должностных лиц (специалистов, непосредственно выполняющих функции в СУБП) поставщиков услуг и регулирующих органов, на которых распространяются требования:

- обязательное профильное (авиационное) образование;
- уровень знания английского языка, соответствующий должностным обязанностям;
- обязательное периодическое обучение в сертифицированных образовательных учреждениях вопросам системного управления безопасностью полётов, расследования авиационных событий и инспектирования безопасности полётов.

7. Расширение сертификационных требований к поставщикам услуг с введением в штат должности «авиационный психолог» с обязательной соответствующей подготовкой.

8. Разработка для поставщиков услуг «Формата данных о факторах опасности и результатах анализа риска для безопасности полётов», согласно п. 13 Постановления Правительства РФ № 1215 от 18.11.2014.

9. Введение единой для всех поставщиков авиационных услуг методики анализа и количественного оценивания риска для безопасности полётов, обусловленного идентифицируемыми факторами опасности, по аналогии с методикой, разработанной для СУБП эксплуатанта ВС (Гузий, Капустин, Лушкин, Фокин, 2019).

10. Разработка и введение в формат Архива материалов расследований инцидентов и производственных происшествий (Руководство пользователя АМРИПП, 2014) формы «Реестр рисков», обусловленных факторами опасности, идентифицируемыми поставщиками услуг (во исполнение требований Постановления Правительства РФ № 1215 от 18.11.2014).

11. Обязательное обучение сотрудников государственных регулирующих и надзорных органов в области человеческого фактора и СУБП.

12. Мониторинг текущего уровня безопасности полётов поставщиков авиационных услуг в рамках государственной СУБП с предварительной разработкой и введением в действие Формы дифференцированной отчетности поставщиков услуг перед регулирующим органом об эффективности корпоративных СУБП (о текущем уровне безопасности полётов), в которой предусмотреть (как минимум):

- единый перечень показателей уровня безопасности полётов для поставщиков авиационных услуг, сертифицированных в России;
- единое в государстве, адаптированное для всех пользователей, методическое обеспечение процедур оценивания уровня безопасности полётов всеми поставщиками услуг;
- введение научно обоснованного приемлемого уровня безопасности полётов через целевые и пороговые уровни показателей безопасности полётов для поставщиков услуг, начиная с эксплуатантов ВС и аэродромов;
- рейтинговое ранжирование поставщиков услуг по достигнутому уровню безопасности полётов (по степени соответствия задаваемому приемлемому уровню).

13. Внедрение в практику и ужесточение предусмотренной законодательством РФ ответственности за сокрытие авиационных событий и/или данных об авиационных событиях.

14. Оптимизация производственных отношений между государственными регулирующими, надзорными органами и поставщиками авиационных услуг.

15. Формирование и развитие национальной, профессиональной и организационной культуры безопасности полётов.

Перечисленные меры нуждаются в разработке соответствующего научного и методического обеспечения с привлечением отраслевых научных и образовательных учреждений гражданской авиации, то есть требуются соответствующие организационные, интеллектуальные и финансовые ресурсы и время на их реализацию. Поэтому, исходя из свойственной для отечественной гражданской авиации инертности в государственном регулировании, с целью исключения случаев сокрытия информации об авиационных событиях, а также о ФО, реально или потенциально обуславливающих риск для безопасности полётов, отдельные эксплуатанты ВС-члены IATA, руководствуясь требованиями и рекомендациями стандартов операционной безопасности IOSA, в инициативном порядке разрабатывают и предпринимают меры по повышению эффективности расследования авиационных событий в рамках корпоративных СУБП (Гузий, Мишин, Майорова, 2017).

### **Меры по повышению эффективности расследования авиационных событий**

1. Устранение несовершенства государственной нормативно-правовой базы системного управления безопасностью полётов и восполнение научно-методической базы процедур управления безопасностью путём разработки корпоративных документов (стандартов предприятия), в которых регламентируется процесс расследования (дорасследования) авиационных событий в рамках СУБП авиапредприятия и предусматривается:

— порядок действий персонала авиапредприятия при подозрении на авиационное событие (подозрение на выход за эксплуатационные ограничения в полёте, подозрение на столкновение с птицами в полёте или с животными на земле, подозрение на низкий коэффициент сцепления или посторонние предметы на взлётно-посадочной полосе, рулёжных дорожках и местах стоянок);

— оформление установленным порядком особого мнения члена комиссии по расследованию, назначенного от эксплуатанта ВС (при наличии разногласий по причинам авиационного события, по ФО, повлиявшим на развитие авиационного события, по оценке значимости и ранжированию приоритетности идентифицированных ФО);

— при поверхностном (не полном) анализе авиационного события в официальном отчёте о расследовании: проведение дорасследования (дополнительного расследования) авиационного события с реализацией системного подхода с целью более глубокого анализа события и динамики его развития, идентификации ФО и факторов предотвращения авиационного события (выявление «слабого звена» и «барьеров» в эксплуатируемой АТС), установления причинно-следственных связей, разработки эффективных целенаправленных мер по снижению риска для безопасности полётов до приемлемого уровня;

- оперативная (или превентивная) разработка целенаправленных корректирующих воздействий на выявленное в АТС «слабое звено» и на идентифицированные ФО, – дополнительно к рекомендациям, содержащимся в официальном отчёте о расследовании авиационного события, проведенном государственным регулирующим органом (предварительные корректирующие действия по снижению риска обычно отрабатываются эксплуатантами ВС ещё до окончания официального расследования авиационного события);
- увеличение количества событий, подлежащих расследованию, сверх Перечня авиационных событий, определенных Приложением 1 ПРАПИ-98.

Следует отметить, что внутренние меры по повышению эффективности расследования повышают уровень безопасности полётов эксплуатанта ВС, но могут снизить регулярность выполнения полётов, то есть доходность воздушных перевозок. Тем самым обуславливается конфликт интересов (целей) среди должностных лиц в руководстве эксплуатанта ВС.

Решению основной дилеммы управления способствует позитивная корпоративная (организационная) культура безопасности полётов.

2. Назначение и подготовка внештатных расследователей (исследователей) из числа наиболее компетентных и опытных специалистов с охватом всех направлений деятельности эксплуатанта ВС, с присвоением этим специалистам статуса «расследователя — эксперта» в качестве морального, а возможно и материального стимулирования.

3. Проведение эксплуатантом ВС параллельного (служебного) расследования (аналитического исследования) авиационных событий с разработкой и реализацией предупредительных мероприятий в оперативном порядке, сразу после события, без перерыва в летной работе (если нет решения регулирующего органа о прекращении или приостановке летной деятельности эксплуатанта), задолго до окончания официального расследования.

4. Разработка, внедрение и развитие корпоративной системы добровольных сообщений, дополняющей систему обязательных донесений, в целях совершенствования информационного обеспечения СУБП (Гузий, Лушкин, Майорова, 2015).

5. Объективное оценивание всех расследуемых (исследуемых) авиационных событий по степени их опасности, согласно ПРАПИ-98, а идентифицированных ФО — по уровню обуславливаемых ими рисков.

6. Внесение расширенного объёма информации о всех расследованных событиях, исследованных ФО и разработанных корректирующих действиях в корпоративную базу данных (информационную систему) СУБП эксплуатанта ВС.

7. Разработка и заполнение формы реестра рисков информацией об идентифицированных ФО, о результатах анализа и управления риском.

8. Разработка и внедрение методического обеспечения процедур:

- оценивание и прогнозирование уровня безопасности полётов по информации об авиационных событиях (по обобщённому и частным показателям, отражающим статистическую вероятность или частоту авиационных событий);
- определение целевых и пороговых уровней показателей безопасности полётов;
- идентификация ФО и анализ обуславливаемых ими рисков;
- количественное оценивание риска для безопасности полётов;
- анализ эффективности СУБП.

9. Разработка и реализация Программы внутреннего дифференцированного обучения всех категорий персонала, включая высшее звено управления, вопросам СУБП, с обязательным включением тем:

- нормативно-правовое обеспечение СУБП и её плановое развитие;
- организация и проведение расследования (исследования) событий и участие в комиссиях по расследованию АС;
- информационное обеспечение СУБП, в том числе по линии системы обязательных донесений и системы добровольных сообщений;
- анализ и управление риском для безопасности полётов;
- методическое обеспечение процедур в СУБП эксплуатанта ВС;
- культура безопасности полётов эксплуатанта ВС (Гузий, Лушкин, 2016; Гузий, Лушкин, Мишин, 2016).

9. Внешнее обучение персонала в областях человеческого фактора, расследования авиационных событий, инспектирования, авиационной психологии и СУБП.

10. Переход от «некарательной» производственной среды и дисциплинарной практики к «справедливой» в отношении к ошибкам и нарушениям в действиях персонала (Doc.9859, 2018).

11. Интеграция СУБП эксплуатанта ВС с компонентами СУБП других поставщиков услуг, начиная с эксплуатантов аэродромов (Гузий, Лушкин, Мишин, 2018; Aerodrome Standards, 2019).

12. Формирование оптимальных производственных отношений между подразделениями поставщиков услуг.

13. Формирование и развитие позитивной организационной (корпоративной) культуры безопасности полётов поставщиков услуг (Горюнова, 2016).

## Заключение

Таким образом, организационно-психологическим анализом эффективности расследования наиболее массовых в гражданской авиации авиационных событий (авиационных инцидентов и серьёзных авиационных инцидентов) выявлены системные недостатки и причины низкого качества процесса расследования, а следовательно и низкой эффективности рекомендаций по повышению уровня безопасности полётов, по предотвращению авиационных происшествий с гражданскими воздушными судами.

Предлагаемые к реализации меры по повышению эффективности расследования имеют, главным образом, организационный характер и направляются на:

- приведение нормативно-правового обеспечения государственной СУБП в соответствие международным стандартам и рекомендуемой практике ИКАО и IATA, применительно ко всем компонентам АТС;

- совершенствование системы представления, сбора и хранения информации о текущем состоянии авиационно-транспортной системы и факторов опасности, обуславливающих риск для безопасности полётов гражданской авиации;

- восстановление и актуализацию государственной системы стандартизации в авиационной отрасли России;

- разработку, унификацию и стандартизацию единого научно-методического обеспечения процедур СУБП всех поставщиков авиационных услуг, начиная с эксплуатантов воздушных судов и аэродромов;

- обобщение и распространение положительного опыта эксплуатантов воздушных судов по решению проблем нормативно-правового и научно-методического обеспечения процедур расследования авиационных событий при практической реализации системного управления безопасностью полётов;

- функциональное сопряжение государственной СУБП с СУБП поставщиков авиационных услуг;

- обучение персонала государственных регулирующих и надзорных органов, а также персонала авиапредприятий, начиная с руководителей, в области человеческого фактора и СУБП;

- развитие национальной, профессиональной и организационной (корпоративной) составляющих культуры безопасности полётов.

## Литература

Байнетов, С. Д., Пономаренко, В. А., Макаров, Р. Н. (ред.). (2010). *Хрестоматия человеческого фактора в авиации через призму безопасности полетов. Т. 1*. М. *Воздушный кодекс и Федеральные авиационные правила* (2016). М.: Авиатека.



- Глобальный план обеспечения безопасности полетов 2017-2019. Изд. 2. (Doc.10004) (2016). Монреаль: ИКАО.
- Горюнова, Л. Н. (2016). Корпоративная культура безопасности персонала особо опасных и технически сложных объектов: Практические советы по внедрению. В сб.: *Сборник трудов Общества независимых расследователей*, 28 (117–126). М.
- ГОСТ Р 55585-2013 (2014). Система управления безопасностью полетов воздушных судов. Термины и определения. М.: Стандартинформ.
- Гузий, А. Г., Капустин, А. Г., Лушкин, А. М., Фокин, А. В. (2019). Методология количественного оценивания риска для безопасности полетов в самолетном сегменте коммерческой авиации. *Научный вестник МГТУ ГА*, 22(4), 33–42.
- Гузий, А. Г., Лушкин, А. М. (2016). Подготовка персонала авиапредприятий в области системного управления безопасностью полетов. *Проблемы безопасности и чрезвычайных ситуаций*, 3, 89–94.
- Гузий, А. Г., Лушкин, А. М., Майорова, Ю. А. (2015). Теория и практика применения добровольных сообщений в информационном обеспечении процесса управления риском. В сб.: Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский (отв. ред.). *Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии* (680–687). М.: Институт психологии РАН.
- Гузий, А. Г., Лушкин, А. М., Мишин, А. В. (2016). Система управления безопасностью полетов в гражданской авиации: Монография. М.: ИД Академия Жуковского.
- Гузий, А. Г., Лушкин, А. М., Мишин, А. В. (2018). Интеграция СУБП эксплуатанта воздушных судов с компонентами СУБП других поставщиков авиационных услуг. В сб.: *Сборник трудов Общества независимых расследователей авиационных происшествий*. Выпуск 30 (52–56). М.
- Гузий, А. Г., Майорова, Ю. А. (2018). Организационно-психологическое исследование причин дефицита информации об авиационных событиях. В сб.: А. А. Обознов, А. Л. Журавлева (ред.) *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики* (291–309). М.: Институт психологии РАН.
- Гузий, А. Г., Мишин, А. В., Майорова, Ю. А. (2017). Качество расследования авиационных инцидентов и организационные меры авиапредприятия по его повышению. В сб.: А. Л. Журавлев, В. А. Кольцова (отв. ред.). *Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии: результаты и перспективы развития* (2329–2336). М.: Институт психологии РАН.
- Гузий, А. Г., Онуфриенко, В. В. (2005) Методология активного управления уровнем безопасности предстоящих полетов в авиакомпании. В сб.: *Труды общества независимых расследователей авиационных происшествий*. Выпуск 17 (52–62). М.
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (2016). М.: Проспект.
- Козлов, В. В. (2014). Теория и практика расследования авиационных событий, связанных с действиями пилота (специалиста). В сб.: *Сборник трудов Общества независимых расследователей авиационных происшествий*. Выпуск 26 (103–128). М.
- Козлов, В. В. (2019). Изучение человеческого фактора при расследовании авиационных событий. М.: Белый ветер.
- Постановление Правительства РФ от 18.11.2014г. № 1215 (2016). «О порядке разработки и применения СУБП воздушных судов, а также сбора и анализа данных о факторах опасности и риска, создающих угрозу безопасности полетов гражданских воздушных судов, хранения этих данных и обмена ими».
- Правила расследования авиационных происшествий и инцидентов с гражданскими воздушными судами в Российской Федерации (ПРАПИ-98) (1998). М.: Авиаиздат.



- Приложение 19 к Конвенции о международной гражданской авиации. Управление безопасностью полетов.* Изд. 2. (2016). Монреаль: ИКАО.
- Приложение 6 к Конвенции о Международной гражданской авиации (2010). Эксплуатация воздушных судов. Часть 1. Международный коммерческий транспорт. Самолеты.* Монреаль: ИКАО.
- Руководство по информационному обеспечению автоматизированной системы обеспечения безопасности полетов воздушных судов гражданской авиации Российской Федерации (АСОБП) (2002).* М.: Аэронавигационное консалтинговое агентство.
- Руководство по обучению в области человеческого фактора (Дос. 9683-AN) (1998).* Монреаль: ИКАО.
- Руководство пользователя архива материалов расследований инцидентов и производственных происшествий Росавиации (АМРИПП Росавиации) (2014).* М.: ФАВТ.
- Федеральные авиационные правила «Подготовка и выполнение полетов в Гражданской Авиации Российской Федерации» (ФАП-128) (2014).* М.: Минтранс России.
- Федеральные авиационные правила «Требования к юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, осуществляющим коммерческие воздушные перевозки. Форма и порядок выдачи документа, подтверждающего соответствие юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих коммерческие перевозки, требованиям Федеральных авиационных правил» (ФАП-246) (2015).* М.: Минтранс России.
- Циркуляр ИКАО 240-AN/144. (1993). Человеческий фактор. Сб. материалов №7. Изучение роли человеческого фактора при авиационных происшествиях и инцидентах.* Монреаль: ИКАО.
- Циркуляр ИКАО 247-AN/148. (1993). Человеческий фактор. Сб. материалов №10. Человеческий фактор в управлении и организации.* Монреаль: ИКАО.
- Яковлев, А. (2017). Нормативно-правовой вакуум требует заполнения.* Из выступления на годовом собрании Экспертного совета в области гражданской авиации 26.01.2017. URL: <http://www.aex.ru/docs/4/2017/2/22/2567/>
- Aerodrome Standards. Aerodrome Design and Operations. (2019).* ICAO-COSCAP.
- Annex 13 To the Convention on International Civil Aviation. Aircraft Accident and Incident Investigation (2010).* Montreal: ICAO.
- IOSA Standards Manual. 13<sup>th</sup> Ed. (2019).* IATA.
- Safety Management Manual. Fourth Edition (SMM). Doc.9859 – AN/460. (2018).* Montreal: ICAO.

Поступила 30.10.2019



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Organizational and psychological aviation events in Russian commercial aviation investigation effectiveness analysis

**Anatoliy GUZIY**

*The "Utair" Airline, Russian Federation*

**Juliya MAYOROVA**

*Moscow University of psychology and social Sciences, Russian Federation*

**Alexandr MISHIN**

**Dmitriy SHIRYAEV**

*The "Utair" Airline, Russian Federation*

**Abstract.** The subject of the research is the organizational, social and psychological problems of aviation events with, Russian commercial aviation aircraft investigation. *Purpose.* The purpose of the study is to improve the aviation events investigation effectiveness in the safety management system of civil aviation. The article presents the results of organizational and psychological analysis of the most mass aviation events type with aircraft investigation effectiveness — aviation incidents that are "harbingers" of severe aviation accidents. *Methodology.* The analysis is based on the official reports on the aviation events investigation in commercial aviation in Russia for 2009—2018. The investigation quality, depth and results of the implementation of the inquiry commission's recommendations were assessed. Systemic shortcomings, that authors refer mainly to organizational ones are identified. The influence of a subjective factors set on the course and results of the aviation incidents investigation is shown. The reasons of low-quality investigation of aviation events in commercial aviation and, as a consequence, — low efficiency of measures for flights safety level increase through an exception of "Photocopying" dangerous situations and decrease in aviation events frequency are revealed. *Implications for practice.* The article presents the organizational measures developed by the authors to improve the efficiency of the investigation within the framework of the developed state safety management system and developing safety management system of aviation service providers. Dependence of efficiency of aviation incidents investigation on level of organizational flights safety culture development is shown.

**Keywords:** safety, aviation events, incidents, investigation, shortcomings, causes, measures.

## References

- Aerodrome Standards (2019). *Aerodrome Design and Operations*. ICAO-COSCAP.  
Annex 13 To the Convention on International Civil Aviation (2010). *Aircraft Accident and Incident Investigation*. ICAO.

- Bajnetov, S. D., Ponomarenko, V. A., Makarov, R. N. (2010). *Hrestomatiya chelovecheskogo faktora v aviatsii cherez prizmu bezopasnosti poletov. V 2-x tomakh. T. 1.* [Anthology of the human factor in aviation through the prism of safety]. M.
- Cirkulyar IKAO 240-AN<sup>o</sup>/144 (1993). Chelovecheskij faktor [Human factor]. Sb. materialov 7. *Izuchenie roli chelovecheskogo faktora pri aviacionnykh proisshestviyakh i incidentakh.* Montreal: IKAO.
- Cirkulyar IKAO 247-AN<sup>o</sup>/148 (1993). Chelovecheskij faktor [Human factor]. Sb. materialov 10. *Chelovecheskij faktor v upravlenii i organizacii.* Montreal: IKAO.
- Federalnye aviacionnye pravila «Trebovaniya k yuridicheskim liczham, individualnym predprinimatel'nyam, osushchestvlyayushhim kommercheskie vozdushnye peredovozki. Forma i poryadok vydachi dokumenta, podtverzhdayushhego sootvetstvie yuridicheskix licz, individualnykh predprinimatelej, osushchestvlyayushhih kommercheskie peredovozki, trebovaniyam Federalnykh aviacionnykh pravil» (FAP-246) (2015).* M.: Mintrans Rossii.
- Federalnye aviacionnye pravila «Podgotovka i vypolnenie poletov v Grazhdanskoj Aviatsii Rossijskoj Federacii» (FAP-128) (2014).* M.: Mintrans Rossii.
- Globalnyj plan obespecheniya bezopasnosti poletov (2016).* [The global safety plan]. 2017—2019. Izd.2. (Doc 10004). IKAO.
- Goryunova, L. N. (2016). Korporativnaya kultura bezopasnosti personala osobo opasnykh i tehicheskikh slozhnykh ob'ektov: Prakticheskie sovery po vnedreniyu [Safety corporate culture of personnel of especially dangerous and technically difficult objects: Practical advice on implementation]. In *Sbornik trudov Obshhestva nezavisimyyh rassledovatelej. Vypusk 28 (117–126).* M.
- GOST R 55585-2013 (2014). *Sistema upravleniya bezopasnostyu poletov vozdushnykh sudov. Terminy i opredeleniya.* M.: Standartinform.
- Guzij, A. G., Kapustin, A. G., Lushkin, A. M., Fokin, A. V. (2019). Metodologiya kolichestvennogo ocenivaniya riska dlya bezopasnosti poletov v samoletnom segmente kommercheskoj aviatsii [Methodology of quantitative assessment of safety risks in the aircraft segment of commercial aviation]. *Nauchnyj vestnik MGTU GA*, 22(4), 33-42.
- Guzij, A. G., Lushkin, A. M. (2016). Podgotovka personala aviapredpriyatij v oblasti sistemnogo upravleniya bezopasnostyu poletov [Training of airline personnel in the field of system safety management]. In *Problemy bezopasnosti i chrezvychajnykh proisshestvij. Vyp. 3 (89–94).* M.: VINITI.
- Guzij, A. G., Lushkin, A. M., Majorova, Yu. A. (2015). Teoriya i praktika primeneniya dobrovolnykh soobshhenij v informacionnom obespechenii processa upravleniya riskom [Theory and practice of voluntary messages application in information support of risk management process]. In L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev, A. N. Zankovskij (Eds.). *Sovremennyye tendencii razvitiya psichologii truda i organizacionnoj psichologii.* M.: Institut psichologii RAN.
- Guzij, A. G., Lushkin, A. M., Mishin, A. V. (2016). *Sistema upravleniya bezopasnostyu poletov v grazhdanskoj aviatsii. Specialnyj kurs obucheniya rukovoditelej* [Safety management system in civil aviation. Special Executive training course]. M.: ID Akademiya Zhukovskogo.
- Guzij, A. G., Lushkin, A. M., Mishin, A. V. (2018). Integraciya SUBP ekspluatanta vozdushnykh sudov s komponentami SUBP drugix postavshhikov aviacionnykh uslug [Integration of the aircraft operator's SMS with the SMS components of other aviation service providers]. In *Sbornik trudov Obshhestva nezavisimyyh rassledovatelej aviacionnykh proisshestvij. Vypusk 30 (52–56).* M.
- Guzij, A. G., Majorova, Yu. A. (2018). Organizacionno-psichologicheskoe issledovanie prichin deficita informacii ob aviacionnykh sobytiyakh [Organizational and psychological study of the reasons for the lack of information about aviation events]. In A. A. Oboznov, A. L. Zhuravlev (Eds.). *Aktualnye problemy psichologii truda, inzhenernoj psichologii i ergonomiki. Vypusk 8 (291–309).* M.: Institut psichologii RAN.

- Guzij, A. G., Mishin, A. V., Majorova, Yu. A. (2017). Kachestvo rassledovaniya aviacionnyh incidentov i organizacionnye mery aviapredpriyatiya po ego povysheniyu [The quality of investigation of aviation incidents and organizational measures of the airline to improve it]. In A. L. Zhuravlev, V. A. Kolczova (Eds). *Fundamentalnye i prikladnye issledovaniya sovremennoj psihologii: rezultaty i perspektivy` razvitiya* (2329-2336). M.: Institut psihologii RAN.
- Guzij, A. G., Onufrienko, V. V. (2005). Metodologiya aktivnogo upravleniya urovnem bezopasnosti predstoyashhih poletov v aviakompanii [Methodology of active safety level management of upcoming flights in the airline]. In *Trudy obshhestva nezavisimyh rassledovatelej aviacionnyx proisshествij. Vypusk 17* (52–62). M.
- IOSA Standards Manual*. 12<sup>th</sup> Edition (2019). IATA.
- Kodeks Rossijskoj Federacii ob administrativnyh pravonarusheniyah* (2016). M.: Prospekt.
- Kozlov, V. V. (2014). Teoriya i praktika rassledovaniya aviacionnyh sobytij, svyazannyx s dejstviyami pilota (specialista) [Theory and practice of aviation events investigation that are associated with the actions of the pilot (specialist)]. In *Sbornik trudov Obshhestva nezavisimyh rassledovatelej aviacionnyx proisshествij. Vypusk 26* (103–128). M.
- Kozlov, V. V. (2019). *Izuchenie chelovecheskogo faktora pri rassledovanii aviacionnyh sobytij* [The study of the human factor in the investigation of aviation events]. M.: Belyj veter.
- Postanovlenie Pravitelstva RF ot 18.11.2014g. № 1215 (2014). «O poryadke razrabotki i primeneniya SUBP vozdushnyh sudov, a takzhe sbora i analiza dannyh o faktorax opasnosti i riska, sozdayushhih ugrozu bezopasnosti poletov grazhdanskih vozdushnyh sudov, hraneniya etix dannyx i obmena imi». *Pravila rassledovaniya aviacionnyx proisshествij i incidentov s grazhdanskimi vozdushnymi sudami v Rossijskoj Federacii (PRAPI-98)* (1998). M.: Aviaizdat.
- Prilozhenie 19 k Konvencii o mezhdunarodnoj grazhdanskoj aviacii (2016). *Upravlenie bezopasnostyu poletov*. Montreal: ICAO.
- Prilozhenie 6 k Konvencii o Mezhdunarodnoj grazhdanskoj aviacii (2010). *Ekspluatatsiya vozdushnyh sudov. Chast 1. Mezhdunarodnyj kommercheskij transport. Samolety*. Montreal: ICAO.
- Rukovodstvo po informacionnomu obespecheniyu avtomatizirovannoj sistemy obespecheniya bezopasnosti poletov vozdushnyh sudov grazhdanskoj aviacii Rossijskoj Federacii (ASOBP)* (2002). M.
- Rukovodstvo po obucheniyu v oblasti chelovecheskogo faktora* (Doc 9683-AN/) (1998). Montreal: ICAO.
- Rukovodstvo polzovatelya arxiva materialov rassledovanij incidentov i proizvodstvennyh proisshествij Rosaviacii (AMRIPP Rosaviacii)* (2014). M.: FAVT.
- Safety Management Manual*. Fourth Edition (SMM). Doc.9859 – AN/460 (2018). Montreal: ICAO.
- Vozdushnyj kodeks i Federalnye aviacionnye pravila 2016* (2016). [Air code and Federal aviation regulations 2016]. M.: Aviateka.
- Yakovlev, A. *Normativno-pravovoj vakuum trebuetsya zapolneniya* [The regulatory vacuum needs to be filled]. Iz vystupleniya na godovom sobranii Ekspertnogo soveta v oblasti grazhdanskoj aviacii 26.01.2017. Retrieved from: <http://www.aex.ru/docs/4/2017/2/22/2567/>

Received 30.10.2019



## Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний

ДЕМИНСКАЯ Вероника Эдуардовна

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

**Аннотация.** *Цель.* Данная статья посвящена исследованию связи между трансформационным лидерством и такими важными для организации установками, как удовлетворённость работой и приверженность компании, а также рассматривается эффект медиации автономности на рабочем месте на данные отношения. *Дизайн.* В исследовании приняли участие 232 человека трёх ИТ-компаний, из которых 131 — сотрудники ИТ-отделов, 101 — сотрудники вспомогательных отделов. Данные были собраны посредством стандартизированного онлайн-опроса, включающего в себя методику по определению трансформационного стиля лидерства (Bass, Avolio, 1990); измерению удовлетворённостью работой (Meyer, Allen, 1991); уровню организационной приверженности (Kousterios, 1991; Kousterios, Bagiatas, 1997); определению уровня автономности на рабочем месте (Hackman, Oldham, 1975). *Результаты.* Согласно результатам исследования, самый высокий показатель признаков трансформационного лидерства отмечен среди специалистов ИТ-сферы (3.8), и существует сильная связь между трансформационным лидерством и позитивными установками, как удовлетворённостью работой ( $R = 0.620$ ,  $p < 0.01$ ) и приверженностью организации ( $R = 0.582$ ,  $p < 0.01$ ). При помощи четырёх-шаговой проверки медиации (Baron, Kenny, 1986) и теста Собея (Sobel Test) был обнаружен эффект частичной медиации, который оказывает автономность на рабочем месте на отношение между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой (снижение эффекта с 0.62 до 0.42;  $Z = 3.79$ ;  $3.79 > 1.96$ ) и приверженностью компании (снижение эффекта с 0.582 до 0.386;  $Z = 3.61$ ;  $3.61 > 1.96$ ). *Ценность результатов.* Полученные результаты исследования демонстрируют особую значимость и эффективность трансформационного стиля при управлении специалистами интеллектуальных и творческих профессий. Трансформационное лидерство и такая характеристика, как автономность работы, способны повышать уровень удовлетворённости работой и приверженность компании, что, несомненно, ценно для компаний, чья сфера деятельности основана на интеллектуальном потенциале сотрудников, и для отраслей информационных технологий, где ИТ-специалисты наиболее профессионально мобильны.

**Ключевые слова:** трансформационное лидерство; практики управления; удовлетворённость работой; приверженность организации; автономность в работе; сфера информационных технологий.

### Введение

Уже на протяжении 25 лет тема трансформационного лидерства продолжает занимать высокие позиции в повестке дня успешного управления. Количество публикаций по трансформационному лидерству увеличивается с каждым годом, и создается впечатление, что данный стиль управления изучен практически досконально. Исследования можно разделить



на несколько направлений: 1) трансформационное управление как феномен (Bass, Avolio, 1993); 2) его влияние на установки и поведение, в том числе на удовлетворённость работой, приверженность организации, вовлечённость в трудовой процесс, проявления инновационного и гражданского поведения, организационную культуру и климат, сплочённость коллектива (Abouraia, Othman, 2017; Avolio et al., 2004; Braun et al., 2013; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Khalili, 2017); 3) предпосылки трансформационного лидерства, в том числе индивидуально-личностные характеристики участников (Bono, Judge, 2004; Deinert et al., 2015; Dvir, Shamir, 2003; Felfe, Schyns, 2006) и социальный контекст (Bruch, Walter, 2007; Edwards, Gill, 2012); 4) эффективность трансформационного стиля в разных странах (Edwards, Gill, 2012; Graves, Sarkis, Zhu, 2013; Vivian Tang, Yin, Nelson, 2010).

Однако, несмотря на утверждение Б. Басса и Б. Аволио, первых исследователей в данной сфере, что «трансформационное лидерство эффективно, вне зависимости от культуры страны», подобные исследования в России практически отсутствуют (Балабанова, Деминская, 2017; Тихомиров, 2005). Согласно параметрам культуры Г. Хофштеде, российская культура характеризуется высоким уровнем дистанции власти, маскулинности, коллективизма и избегания неопределённости, что предполагает ожидание сильных лидеров с высоким уровнем авторитета (Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018). При данных условиях наиболее предпочтительными будут транзакционный и/или авторитарный стиль лидерства, где руководители чётко знают, что делать и подчинённым не остаётся ничего более, как беспрекословно выполнять данные задания. В данном случае, трансформационное лидерство, направленное на раскрытие потенциала сотрудника, предполагающее более «мягкие управленческие методы», может быть воспринято как «слабость» руководителя, и вызвать непонимание и низкую продуктивность.

Однако культура российского бизнеса, также как и культура российского общества в целом, несомненно, меняется. Например, если сравнить результаты исследований 2003 г. (Данилова, Тарарухина, 2003) по показателям Г. Хофштеде российской организационной культуры с результатами 2010 г. (Дубицкая, Тарарухина, 2010), то можно отметить снижения воспринимаемого уровня дистанции власти, промежуточное положение между индивидуализмом и коллективизмом, маскулинность восточной части России и феминность — западной. Глобализация, международное сотрудничество, появление образовательных программ в университетах по подготовке профессиональных управленцев изменили стили лидерства руководителя и отношение подчинённых к данному поведению. Более того, некоторые области бизнеса, в особенности, базирующиеся на интеллектуальном капитале, ожидают от своих сотрудников не просто исполнения, но и частичного управления организацией, предложения новых нестандартных способов решений, креативных идей, обеспечивающих конкурентоспособность компании на рынке (O'Neill, Adya, 2007). Соответственно, с целью вовлечения интеллектуальных ресурсов таким сотрудником необходимо предоставлять больше свободы и независимости в их работе.

На наш взгляд, трансформационное лидерство оказывает такое же позитивное влияние на установки и поведение сотрудников по отношению к организации, как и в западных странах, а автономность на рабочем месте способна усилить данный эффект. Цель данной статьи состоит в анализе связи между трансформационным лидерством и позитивными для организации установками сотрудников, такими как удовлетворённость работой и приверженность компании, и роли автономности на рабочем месте как медиатора данных отношений в условиях российского бизнеса.

## Постановка проблемы

Исследования в области лидерства — одна из наиболее изучаемых сфер в области организационной психологии и менеджмента. Считается, что умение эффективно управлять —

это один из наиболее весомых элементов успеха компании. Эффективное лидерство — это способности направить поведение сотрудника в правильное русло (Adebayo, 2005; Germain, 2012). Среди положительных последствий эффективного лидерства выделяют высокий уровень производительности, приверженности, мотивации, организационного гражданского поведения и так далее. (Givens, 2008; Hiller, DeChurch, Murase, Doty, 2011; Ravazadeh, 2013). Вследствие этого, лидерство как ресурс становится предметом для изучения, развития и укрепления на всех уровнях организации. Именно таким ресурсом и является трансформационный стиль управления, признанный одним из самых успешных стилей управления (Bommer, Rubin, Baldwin, 2004; Hiller, DeChurch, Murase, Doty, 2011).

Впервые идеи трансформационного лидерства были представлены в книге «Лидерство» Джеймсом МакГрегором Бёрнсом (Burns, 1978). Изначально речь шла о трансформирующем лидерстве в политическом секторе, однако, со временем, тема стала центром интереса исследователей в сфере менеджмента, организационной психологии, социологии труда и других. Традицию трансформационного лидерства в организации продолжил ученик Дж. Бёрнса, Бернард Басс. Согласно Б. Бассу, трансформационный лидер пытается повысить сознательность последователей, обращаясь к их высшим идеалам и ценностям. Поступая таким образом, он сам может моделировать ценности своих работников, и, используя харизматические методы, способен привлечь людей разделять их ценности. Такой тип руководителя внимателен к потребностям и мотивам своих подчинённых и пытается мотивировать сотрудников ставить коллективные цели выше собственных. Соответственно, трансформационные лидеры должны уметь сформулировать и представить видение организации, и подчинённые должны доверять своему лидеру.

Со временем Б. Басс вместе с Б. Аволио разработали континуум лидерских стилей, описывающих модель транзакционного и трансформационного лидерства. Континуум описывает лидерские стили от самого пассивного до самого активного (Bass, Avolio, 1993). На первых ступенях континуума находится попустительский стиль управления (*non-leadership behaviour*), предполагающий практически полное безразличие, отсутствие интереса и инициативности в управлении со стороны лидера. На следующей ступени «расположился» транзакционный стиль. Транзакционный стиль происходит от слова «транзакция», то есть «обмен». Предполагается, что руководитель чётко определяет задачи и объясняет, что требуется от сотрудника, а также устанавливает соответствующую награду в результате правильного исполнения. В этом случае транзакционный руководитель распознает базовые потребности индивида и на их основе пытается заключить условия справедливого обмена. В свою очередь на вершине континуума находится трансформационный стиль руководства. В отличие от транзакционного лидерства, трансформационное стремится не только определить базовые потребности подчинённых, «но и пытается развить эти потребности от низкого до высокого уровня зрелости» (Bass, Avolio, 1993). Трансформационное лидерство уходит за рамки простой транзакции, и, тем самым, повышает осознанность сотрудников, их уровень доверия и уровень потребностей от низменного (собственное существование) к более высокому порядку (беспокойство о достижениях и развитии группы). Работая под руководством трансформационного лидера, сотрудники могут развивать свои навыки, принимая собственные решения и беря на себя большую ответственность.

Трансформационное лидерство складывается из четырёх компонентов: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход. Под идеализированным влиянием (*idealized influence*) понимается стремление руководителя вдохновить своих подчинённых посредством разделения видения, целей и ценностей организации. Вдохновляющая мотивация (*inspirational motivation*) призвана вдох-

новлять последователей на испытание самих себя, иначе говоря, бросить вызов (*challenge*). При помощи вдохновляющей мотивации руководители могут доступно донести важность поставленных целей и продемонстрировать высокий уровень ожиданий. Основная цель — вдохновить подчинённых, укрепив их веру в то, что результаты будут достигнуты. Интеллектуальная стимуляция (*intellectual stimulation*) направлена на генерацию новых идей, разрешение традиционных проблем нетрадиционными способами, инновационную активность и новшества. Одно из основных преимуществ интеллектуальной стимуляции состоит в том, что «последователи ощущают себя свободными в применении новых подходов, и их идеи не будут публично осуждены или раскритикованы, лишь потому, что они отличаются от мнения лидера» (Muenjohn, 2007; p. 278). Индивидуальный подход (*individualised consideration*) означает «понимание и участие в проблемах в области потребностей и развития, и помощь каждому отдельному участнику» (Bass, Avolio, 1993; p. 29). При индивидуальном подходе руководители тратят больше времени на коучинг и наставничество, потому что они учитывают особенности каждого из своих подчинённых. Знание о подчинённых позволяет разработать наиболее подходящую программу его / её профессионального развития, тем самым повысив производительность и положительные установки (Odumeru, 2013).

Однако, помимо индивидуального подхода, все остальные составляющие трансформационного лидерства вкуче, способны позитивно воздействовать на сотрудников, в том числе на одну из самых важных составляющих для организации — их установки. Под рабочими установками (*job attitudes*) подразумевается оценочный набор чувств, убеждений, привязанностей относительно своей работы (Hulin, Judge, 2003), и одной из главных установок является удовлетворённость работой. Впервые удовлетворённость работой (*job satisfaction*) представил Э. Лок в 1976 г. и определил как «позитивное эмоциональное состояние в результате оценки своей работы», и её элементы, как уровень зарплаты, отношений с коллегами, руководителем, и другие (Locke, 1976; Mobley, 1977). Выяснилось, что самый высокий уровень удовлетворённости работой был у тех сотрудников, чьи руководители оказывали поддержку, развивали сотрудников и заботились о них (Griffin, Patterson, West, 2001; Sun, 2016). Б. Басс выделил индивидуальный подход, как один из ключевых элементов трансформационного лидерства, оказывающего влияние на удовлетворённость трудом (Bass et al., 2003). Было также установлено, что социально-эмоциональная поддержка повышает позитивное восприятие рабочего процесса и отношений между коллегами (Gottfredson, Aguinis, 2017).

Не менее важной установкой сотрудника для компании является организационная приверженность. Приверженность — это психологическое состояние, которое (1) характеризует отношение сотрудника к организации и (2) влияет на решение остаться в организации (Meyer, Allen, 1991). Модель организационной приверженности основана на том, что преданные работники с большей вероятностью останутся в организации, чем сотрудники с низким уровнем приверженности. Согласно данной модели, организационная приверженность состоит из трёх компонентов: аффективная, продолженная и нормативная. Аффективная приверженность (*affective commitment*) включает в себя эмоциональную привязанность сотрудника, идентификацию с компанией и вовлечённость в деятельность. Продолженная приверженность (*continuous commitment*) связана с возможными потерями, если сотрудник покинет данную организацию. Нормативная приверженность (*normative commitment*) связана с моральным обязательством продолжать работать в компании, на личных ценностях и убеждения сотрудника (Manion, 2004). Наиболее ценными являются аффективная и нормативная приверженность, ведь именно данные установки мотивируют сотрудников к желательному для организации поведению.

Отношения с руководителем — один из наиболее значимых факторов, который влияет на установки и поведение сотрудников. Именно непосредственный руководитель становится проводником ценностей и норм организации, её правил и предпочтительного поведения. Согласно результатам исследований, отношения с руководителем оказываются преобладающим фактором при намерении сотрудника покинуть организацию (Long, Thean, 2011; Yousef, 2000). Трансформационное лидерство предполагает, что руководитель демонстрирует заинтересованность в деятельности подчинённого, его профессиональном развитии, психологическом и физическом состоянии. Он старается создать все условия для того, чтобы сотрудник чувствовал свою значимость и причастность к деятельности компании. Результаты большого количества исследований демонстрируют, что трансформационный стиль способен повышать уровень аффективной и нормативной приверженности (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004; Gillet, Vandenberghe, 2014; Walumbwa, Orwa, Wang, Lawler, 2005), что является, несомненно, важным для успешной деятельности организации. При трансформационном руководителе сотрудник скорее воспринимает себя партнёром организации, причастным к возможным её изменениям. Трансформационные руководители способны оказать влияние на организационную приверженность сотрудников, подчёркивая связь между усилиями последователей и достижением цели, включая работников в процесс принятия решений, заботясь о развитии внутреннего потенциала сотрудников (Shamir, House, Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, Popper, 1998). Позволяя сотрудникам искать собственные пути решения проблем или поощряя инициативы, руководители мотивируют сотрудников, усиливают вовлечённость в рабочий процесс, и тем самым повышая приверженность организации (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004). Соответственно, выдвигаем следующую гипотезу относительно связи между трансформационным лидерством и рабочими установками.

*Гипотеза 1: трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на удовлетворённость работой сотрудников и на организационную приверженность сотрудников.*

Несмотря на то, что существует большое количество западных исследований, продемонстрировавших наличие связи между трансформационным лидерством и удовлетворённостью и приверженностью (например: Bono, Judge, 2003), в России исследования на данную тематику практически отсутствуют. Помимо исследования отношений между трансформационным лидерством и установками, научную и практическую значимость имеет также изучение факторов, способных усилить данный эффект. Чаще всего в исследованиях на эту тему в качестве медиаторов рассматриваются индивидуальные характеристики сотрудников, такие как экстраверсия, доброжелательность и открытость новому опыту (Felfe, Schyns, 2006), или социальные конструкты, как, например, доверие, (Braun et al., 2013). Однако в рамках данного исследования в качестве медиатора, способного усилить связь между трансформационным лидерством и позитивными установками, рассматриваются не индивидуально-личностные черты, которые невозможно изменить, а социальный контекст, которым возможно управлять. Теория рабочих характеристик (*job characteristics theory*), представленная Р. Хакманом и Г. Олдхэмом, объясняет условия, при которых сотрудники будут мотивированы успешно выполнять свою работу (Hackman, Oldham, 1976). Согласно данной теории, организации могут повышать уровень удовлетворённости, вовлечённости и приверженности сотрудников, а также качество исполняемой работы через призму пяти рабочих характеристик: вариативность (степень, в которой работа требует наличие различных навыков и умений), идентичность (степень, в которой работа требует исполнения работы целиком или частично), важность (степень, в которой работа оказывает влияние на жизни других людей), обратная связь (степень, в которой работа предоставляет точную информацию об уровне производительности) и автономность (степень свободы в принятии решений в отношении



своей работы) (Piccolo, Colquitt, 2006). В рамках данного исследования в качестве характеристики работы будет рассмотрена автономность на рабочем месте — как самая влиятельная рабочая характеристика (Federici, 2013; Piccolo, Colquitt, 2006).

Согласно определению, автономность на рабочем месте — это степень, в которой работнику предоставляется существенная свобода, независимость и свобода выбора при планировании работы и способов, которым она будет выполнена (Chung-Yan, 2010). Исследователями было отмечено, что высокий уровень автономности в работе усиливает ощущение сотрудника, что достигнутые результаты это плоды его/её усилий (Evans, Kiggundu, House, 1979). Данное восприятие, несомненно, влияет на установки и поведение сотрудников, в частности, на удовлетворённость работой и приверженность организации (Federici, 2013). Выполнение работы согласно собственным предпочтениям, решениям, личная ответственность за проделанный результат влияет на удовлетворённость работой (Chung-Yan, 2010). Согласно теории социального обмена, привлекательные характеристики работы, в том числе автономность на рабочем месте, воспринимаются работниками как ценный подарок, который может быть компенсирован через аффективную приверженность, и, в соответствии с нормой взаимности, как инвестиция в развитие сотрудников, которая создает ощущение задолженности, то есть нормативного обязательства (Cropanzano, Mitchell, 2005). Автономность в решении задач, тем более нестандартных, предполагает развитие подчинённого как профессионала, и, соответственно, увеличение его стоимости на рынке (Tansky, Cohen, 2001). Наличие связи между трансформационным лидерством и автономностью на рабочем месте можно объяснить следующим: основной целью трансформационного руководителя является развитие профессиональных качеств подчинённого, его креативности и интеллектуального потенциала, соответственно, свобода в выполнении рабочей задачи может стать эффективным инструментом в раскрытии способностей подчинённого.

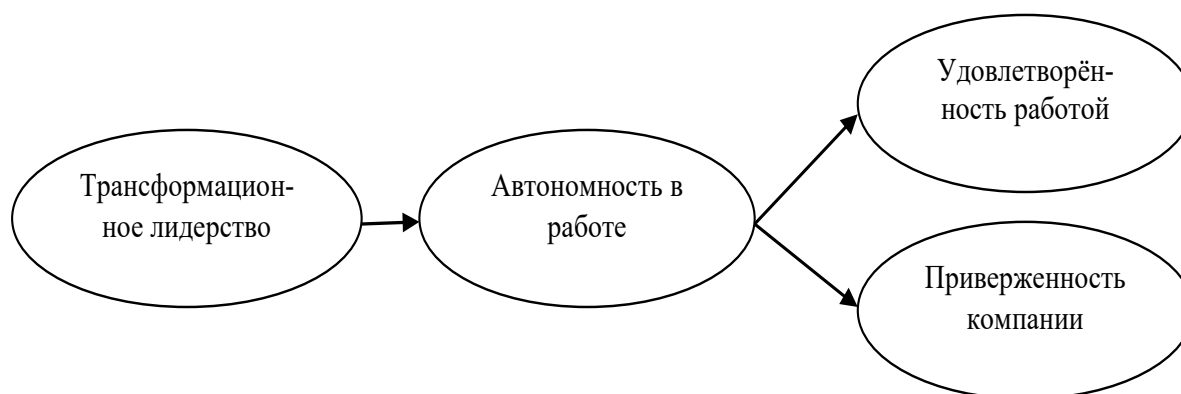


Рисунок 1. Модель исследования

Исследования демонстрируют, что трансформационное руководство способно оказывать влияние на восприятие характеристик работы, которые в свою очередь, влияют на мотивацию и приверженность сотрудников. Тем самым повышается качество результатов работы и вероятность проявления надролевого поведения, то есть поведения, совершаемого сотрудником добровольно, сверх его обязательных рабочих задач, и при этом желательным для организации (Piccolo, Colquitt, 2006). Примерами надролевого поведения могут быть помощь коллегам в выполнении рабочих задач, стремление делиться опытом и знаниями, задерживаться на работе сверх положенного времени, привлекать руководство к проблемами подразделения в целях изменения к лучшему и другое (Балабанова, Баранова, Деминская, 2017). Основываясь на вышесказанном, можно прийти к выводу, что трансформационное руководство оказывает положительное влияние на такие важные для организа-



ции установки, как удовлетворённость и приверженность организации, однако такая характеристика работы, как автономность на рабочем месте способна оказывать влияние на силу данной связи. Выдвигаем следующие гипотезы.

*Гипотеза 2: трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на автономность на рабочем месте.*

*Гипотеза 3: автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой.*

*Гипотеза 4: автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным лидерством и приверженностью организации.*

Модель нашего исследования отражена на рисунке 1.

## Методика и процедура исследования

### Дизайн исследования

Сбор данных проходил в период с марта по апрель 2018 г. в первой ИТ-компании, с сентября по октябрь 2018 г. — во второй ИТ-компании и в третьей ИТ-компании посредством онлайн-опроса на платформе Google. Первая ИТ-компания занимается разработкой сайтов, специализированных на онлайн-знакомствах, также занимается разработкой соответствующих приложений для мобильных устройств, базируется в Москве, численность сотрудников — 130 сотрудников, среди них приняли участие в опросе 60 сотрудников из ИТ-отдела, 38 сотрудников из вспомогательных отделов. Вторая ИТ-компания занимается разработкой сайтов, их продвижением и настройкой контекстной рекламы, находится в Подмоскowie — занято 60 сотрудников, из них в исследовании приняли участие 25 сотрудников и 9 сотрудников из вспомогательных отделов. Еще одна московская ИТ-компания специализируется на интеграции ИТ-услуг, консалтинге, поставке ПО и оборудования, технической поддержке, численность занятых — 180 сотрудников, среди них приняли участие в опросе 50 ИТ-специалистов и 54 представителя вспомогательных отделов. Общее количество опрошенных — 232 человека, в том числе 135 человек (58%) работают в ИТ-отделах, 101 (43 %) во вспомогательных подразделениях. Из них большинство мужчины (78%), имеющие высшее образование (и дополнительное высшее) (83%), работающие в ИТ-департаменте (57%), средний возраст 31 год, средний стаж работы в компании три года, и непосредственно с руководителем два года. Общие характеристики выборки представлены в таблице № 1.

Таблица 1. Общие характеристики выборки

Характеристики	Показатель
Пол	
мужчины	78.4%
женщины	21.6%
Образование	
– общее среднее и ниже	2.9%
– начальное профессиональное (профессионально-техническое училище, лицей)	0.1%
– среднее профессиональное (техникум, колледж)	4%
– высшее	71.4%
– второе высшее, бизнес-образование, учёная степень	11.6%
Подразделение	
– ИТ (отдел разработки, тестирования, администрирования хостинг-площадок, администрирования баз данных и т.д.)	56.6%
– административное подразделение (бухгалтерия, отдел персонала, юридический отдел и т.д.)	27.3%
– функциональное подразделение (коммерческий отдел, отдел логистики, транспортный отдел)	16.1%

Руководитель / подчинённый	
– имеют подчинённых	26%
– не имеют подчинённых	74%
Средний возраст, лет	31
Средний стаж работы в компании, лет	3.1
Средний стаж работы с руководителем, лет	2
Работают меньше 40 часов	57%
Работают больше 40 часов	43%

### Методики исследования

Данные были собраны посредством стандартизированного опроса, состоящего из нескольких блоков. Первый блок содержал вопросы, касающиеся социально-демографических и профессиональных характеристик респондента (пол, возраст, уровень образования, принадлежность к компании и подразделению, количество рабочих часов, наличие подчинённых, количество рабочих часов). Второй блок содержал вопросы о степени трансформационного поведения непосредственного руководителя. В третий блок были включены вопросы, касательно возможности автономии на рабочем месте и заключительный, четвертый блок, затрагивал вопросы установок и поведения сотрудников.

Методика по определению трансформационного стиля управления (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Опросник был разработан Б. Бассом и Б. Аволио и позволяет оценить степень трансформационного стиля руководителя (Bass, Avolio, 1997). Он включает в себя 21 утверждение относительно поведения руководителя, каждое из которых необходимо оценить по пятибалльной шкале Ликерта. Пример вопроса: «Насколько часто Вам приходится наблюдать следующие виды поведения своего непосредственного руководителя?», примеры формулировок: «Учитывает критические замечания при решении рабочих проблем», «Ищет различные способы решения проблемы» (переменные адаптированы из диссертации Р. Пикколо (Piccolo, 2005).

Методика по измерению организационной приверженности (Meyer, Allen, 1991) в переводе В. И. Доминьяка (2006). Оригинальный инструмент содержит 24 вопроса по аффективной, нормативной и продолжительной приверженности, в версии В. И. Доминьяка – 18 вопросов, однако, в рамках нашего исследования была использована сокращённая версия до 10 переменных. Пример вопроса: «Насколько Вы согласны с утверждениями о Вашей работе?», примеры индикаторов лояльности: «Я воспринимаю проблемы данной организации, как свои собственные», «Успехи компании — мои успехи». Респондентам предлагалось оценить утверждения по шкале Ликерта от «1» (совсем не согласны) до «5» (полностью согласны).

Методика по определению уровня удовлетворённости (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Kousterios, Bagiatas, 1997). Адаптация методики осуществлена в различных отечественных исследованиях (Темницкий, 2012; Эфендиев, Балабанова, Ярыгина, 2012; Иванова, Рассказова, Осин, 2012). Оригинальный инструмент содержит 24 вопроса, однако в данном исследовании была использована сокращённая версия, состоящая из восьми пунктов. Пример вопроса: «Насколько вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?», примеры индикаторов: «Уровень вознаграждения», «Отношения с руководителем». Респонденты должны были оценить уровень удовлетворённости по каждому из пунктов при помощи пятибалльной шкалы Ликерта («1» — совсем не удовлетворён, «5» — полностью удовлетворён).

Методика по определению уровня автономности (The Job Diagnostic Survey, JDS) в адаптации И. Н. Бондаренко (Hackman, Oldham, 1975; Бондаренко, 2010). Данный инструмент содержит блоки относительно характеристик работы, но в контексте данного исследования мы заимствовали лишь блок, посвящённый автономности на рабочем месте (три перемен-

ные). Пример вопроса: «Насколько Вы согласны с утверждениями о Вашей работе?», примеры индикаторов автономности на рабочем месте: «Я сам(а) решаю, в каком порядке выполнять свои рабочие задания». Респондентам предлагалось оценить утверждения по шкале Ликерта от «1» (совсем не согласны) до «5» (полностью согласны).

Анализ собранных эмпирических данных был выполнен с использованием пакета программ IBM SPSS Statistics 21.0 и AMOS. В исследовании использованы методы анализа надёжности, дескриптивной статистики, корреляционный анализ (коэффициенты корреляции Пирсона).

## Результаты исследования

На первом этапе анализа была проведена описательная статистика трансформационного лидерства в организациях.

Таблица 2. Показатели трансформационного лидерства в выборке в целом, N = 232

Утверждения	Варианты ответов по шкале 1 = «никогда» ... 5 = «очень часто», %% по строке					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Трансформационное лидерство						
«Идеализированное влияние»						
Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представле- ниях	29	15.4	16.2	23.4	16	2.5
Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним / с ней	25	10.2	13.1	16.7	35	3.2
Формирует во мне целеустремлённость	8.2	13.7	16.4	30.5	31.2	3.58
Ставит интересы группы выше собственных	0	11.7	22.8	26.3	39.2	3.91
Действует так, что мне хочется его уважать	8	7.7	12.3	36	36	3.82
Учитывает моральные и этические последствия своих решений	1	9.1	19.3	34.2	36.4	3.87
Демонстрирует власть и уверенность в себе	0	5.8	19	29	46.2	4.8
«Вдохновляющая мотивация»						
Оптимистично говорит о будущем	0.1	9.2	17.5	25.3	47.9	4.1
С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достиг- нуть	1.6	7	21.1	30.2	40.1	4
Формулирует убедительное видение будущего	1.2	6.5	12.1	37.2	43	4.23
Подчёркивает важность коллективного понимания целей	2.1	11.9	16	27.7	42.3	3.96
Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты	6.8	10.2	19.2	27.1	37.5	3.8
«Интеллектуальная стимуляция»						
Учитывает критические замечания при решении рабочих задач	2.7	1.8	26.8	27.7	41.1	4.6
Ищет различные способы решения проблем	2.7	10.7	19.6	29.5	37.5	3.85
Помогает посмотреть на проблему с разных точек зрения	2.7	8	24.1	33	32.1	3.79
Предлагает рассмотреть новые пути выполнения рабочих заданий	8.9	8.9	25	30.4	26.8	3.45
«Индивидуальный подход»						
Сам занимается наставничеством и обучением подчинённых	9	15.7	22.1	32.5	20.7	3.31
Внимателен к моим потребностям, стремлениям и способ- ностям	1	7.9	30	28	33.1	4
Видит во мне, в первую очередь, личность, а не просто члена группы	1.6	8.2	24.1	30.1	34	3.84
Помогает мне развивать мои сильные стороны	4.9	14	23.2	32.9	25	3.52

Таблица процентных распределений по всем исходным показателям трансформационного лидерства демонстрирует разброс результатов (Табл. 2). Отметим, что в показа-

теле «идеализированное влияние» наибольшие средние значения у показателей «власти и уверенности в себе» (4,8) и «ставит интересы группы выше своих собственных» (3,91), а наименьшее среднее значение имеет показатель «говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях» (2,5). Данные значения демонстрируют, что российский трансформационный лидер — это в первую очередь человек дела, чем слова. В такой составляющей трансформационного лидерства, как «вдохновляющая мотивация», высокое среднее значение имеет переменная «формулирует убедительное видение будущего» (4,23). Данный результат можно трактовать, как то, что для мотивации российскому работнику необходимо чувствовать уверенность в завтрашнем дне, определённости будущего, иметь перед собой чётко поставленные цели. В «интеллектуальной стимуляции» наиболее высоким показателем оказался «учитывает критические замечания при решении рабочих задач» (4,6), соответственно, для российского сотрудника важна объективность руководителя. Тот лидер, кто способен признать ошибку, недочёт, который прислушивается к критике, скорее будет воспринят как трансформационный. Переменная «внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям» имеет самый высокий показатель (4) в «индивидуальном подходе» демонстрирует важность для российского сотрудника умение лидера разглядеть и развить способности подчинённых. Данное умение российского трансформационного лидера особенно необходимо в конкурентной среде, где главным фактором успеха сотрудника в компании могут быть его уникальные навыки, способности и умения.

На втором этапе был проведён анализ надёжности четырёх компонентов трансформационного лидерства с целью оценки возможности их объединения в единый индекс трансформационного стиля лидерства.

Таблица 3. Результаты анализа надёжности индикаторов трансформационного стиля лидерства

Элементы трансформационного лидерства	Переменные трансформационного лидерства	$\alpha$ Кронбаха	Среднее значение
Индивидуализированный подход	Сам занимается наставничеством и обучением подчинённых	.784	3.7
	Видит во мне в первую очередь личность, а не просто члена группы		
	Внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям		
	Помогает мне развивать мои сильные стороны		
Интеллектуальное стимулирование	Учитывает критические замечания при решении рабочих задач	.791	3.8
	Ищет различные способы решения проблем		
	Помогает посмотреть на проблему с разных точек зрения		
	Предлагает рассмотреть новые пути выполнения рабочих заданий		
Вдохновляющая мотивация	Оптимистично говорит о будущем	.801	3.7
	С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достигнуть		
	Формулирует убедительное видение будущего		
	Подчёркивает важность коллективного понимания целей		
Идеализированное влияние	Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты	.876	4.2
	Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях		
	Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним / с ней		
	Формирует во мне целеустремлённость		
	Ставит интересы группы выше собственных		
	Действует так, что мне хочется его уважать		
	Учитывает моральные и этические последствия своих решений		
Демонстрирует власть и уверенность в себе			
<b>Общий индекс трансформационного лидерства</b>		<b>.955</b>	<b>4</b>

Коэффициент  $\alpha$  Кронбаха указывает на внутреннюю согласованность характеристик: чем ближе значение к 1, тем выше уровень надёжности. Соответственно, внутренняя согласованность всех четырёх элементов ( $\alpha$  Кронбаха варьируется от 0.784 до 0.876) стала основанием для объединения исходных переменных в четыре индекса при помощи расчёта средних, а общий индекс трансформационного лидерства (21 переменная) имеет очень

высокое значение  $\alpha = 0.955$ . Данные значения демонстрируют высокую надёжность методики и позволяют объединить четыре блока переменных по трансформационному лидерству в один и создать общий индекс трансформационного стиля лидерства.

Таблица 4. Результаты анализа надёжности индикаторов приверженности, удовлетворённости и автономности

Переменные	$\alpha$ Кронбаха	Среднее значение
<b>Компоненты приверженности</b>		
Аффективная приверженность	.766	3.6
Нормативная приверженность	.701	3.4
Общий индекс приверженности	.781	3.8
<b>Переменные удовлетворённости работой</b>		
Удовлетворённость уровнем зарплаты		
Удовлетворённость содержанием работы		
Удовлетворённость условиями и организацией труда		
Удовлетворённость возможностью проявить инициативу	.814	4.1
Удовлетворённость возможностями обучения и карьерным развитием		
Удовлетворённость отношением с руководителями		
Удовлетворённость отношением с коллегами		
<b>Переменные автономности на рабочем месте</b>		
Автономность в порядке выполнении рабочих задач		
Автономность в способах выполнения работы	0.746	3.9
Возможность проявить инициативу или замечания в процессе выполнения		

По такому же принципу были рассчитаны показатели удовлетворённости ( $\alpha = 0,866$ ), приверженности ( $\alpha = 0.845$ ), автономности ( $\alpha = 0.734$ ) и созданы индексы удовлетворённости, приверженности и автономности.

Таблица 5. Результаты анализа средних индекса трансформационного лидерства подразделений

Отдел	Индекс трансформационного лидерства
– ИТ (отдел разработки, тестирования, администрирования хостинг-площадок, администрирования баз данных и так далее)	3.8
– административное подразделение (бухгалтерия, отдел персонала, юридический отдел и так далее)	2.5
– коммерческий отдел, отдел логистики, транспортный отдел	2.8

Сравнение значений индекса по отделам показало существенные различия в восприятии трансформационного лидерства: самое высокое среднее значение, заметно отличающееся от всех остальных отделов, отмечено в ИТ-отделе (3,8), что свидетельствует о выраженности феномена в информационных технологиях (Табл. 5).

Затем был проведён корреляционный анализ связи индекса трансформационного лидерства с показателями удовлетворённости, приверженности и автономности.

Таблица 6. Результаты корреляционного анализа индекса трансформационного лидерства и переменных исследования

Переменные	Индекс трансформационного лидерства
Удовлетворённость работой	.620**
Приверженность организации	.582**
Автономность в работе	.540**

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



Результаты анализа парных корреляций, отражённые в таблице 6, подтверждают выдвинутые ранее гипотезы о том, что трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на удовлетворённость работой и организационную приверженность сотрудников (Гипотеза 1), а также, что трансформационное лидерство имеет позитивную связь с автономность в работе (Гипотеза 2). Полученные результаты о сильной связи между трансформационным лидерством и установками солидарны с результатами западных исследований в той же сфере (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004; Braun, Peus, Weisweiler, Frey, 2013), тем самым вновь подтверждая, что «трансформационное лидерство эффективно, вне зависимости от культуры страны» (Bass, Avolio, 1993).

С целью подтверждения Гипотезы 3 («Автономия будет выступать медиатором отношений между восприятием трансформационного лидерства и удовлетворённостью трудом»), будут рассмотрены два подхода: «Четыре шага» проверки медиации и тест Собея (*Sobel test*). Расчёты осуществлялись в программе AMOS. Однако сначала рассмотрим, что представляет собой модель медиации (рис. 2–3).

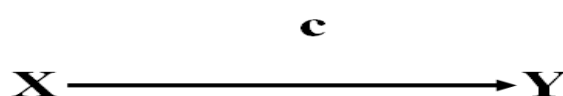


Рисунок 2. Связь между независимой переменной (X) и зависимой переменной (Y)

На рис. 2 изображена связь между X и Y: X оказывает влияние на Y, где Y — это результат, X — это предиктор, c — общий эффект.

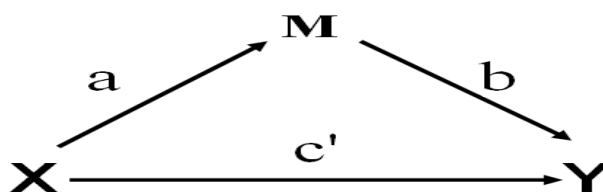


Рисунок 3. Модель медиации

На рис. 3 изображен процесс медиации переменной M, то есть переменная M может оказать влияние на связь между X и Y, где Y — это результат, X — это предиктор, a и b — прямой эффект, c' — непрямой эффект через M. Полная медиация происходит в том случае, если при добавлении в модель медиатора M, связь между X и Y пропадает, и, соответственно, c' = 0. Частичная медиация происходит в том случае, когда при появлении медиатора M связь между X и Y ослабевает, то есть c' < c.

Исследователи предложили четыре шага для проверки медиации, основываясь на разных моделях регрессии (Baron, Kenny, 1986; James, Brett, 1984; Judd, Kenny, 1981).

Шаг 1. Продемонстрировать, что существует связь (c) между переменными X и Y.

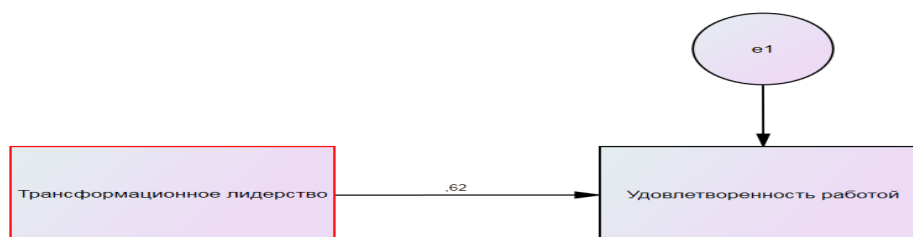


Рисунок 4. Связь между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой, где e1 — стандартная ошибка

На рис. 4 продемонстрирован высокий уровень связи между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой (0.62\*\*).

Шаг 2. Продемонстрировать, что существует связь (а) между переменными  $X$  и  $M$ .



Рисунок 5. Связь между трансформационным лидерством и автономией на рабочем месте, где  $e1$  — стандартная ошибка

На рис. 5 продемонстрирован высокий уровень связи между трансформационным лидерством и медиатором «автономность на рабочем месте» ( $0.54^{**}$ ).

Шаг 3. Продемонстрировать, что существует связь (b) между переменными  $X$  и  $M$ .



Рисунок 6. Связь между трансформационным лидерством и автономией на рабочем месте, автономией и удовлетворённостью работой, где  $e2, e3$  — стандартные ошибки.

Однако на данном шаге важно не только наличие корреляции между переменными, в частности, между медиатором и зависимой переменной, но и значимость медиатора в модели множественной регрессии, при включении независимой переменной (трансформационное лидерство) и медиатора (автономия на рабочем месте). Согласно модели множественной регрессии уравнение будет выглядеть следующим образом:  $Y$  (удовлетворённость работой)  $= 1,477 + 0,444 * M$  (автономия на рабочем месте)  $+ 0,392 * X$  (трансформационное лидерство)  $+ 0,323$ . В данном случае  $\beta$ -коэффициент медиатора (автономность на рабочем месте) оказался преобладающим в модели. Соответственно, она имеет большую значимость, чем независимая переменная (трансформационное лидерство).

Шаг 4. На заключительном шаге, рассмотрим модель, где присутствует связь между всеми переменными.

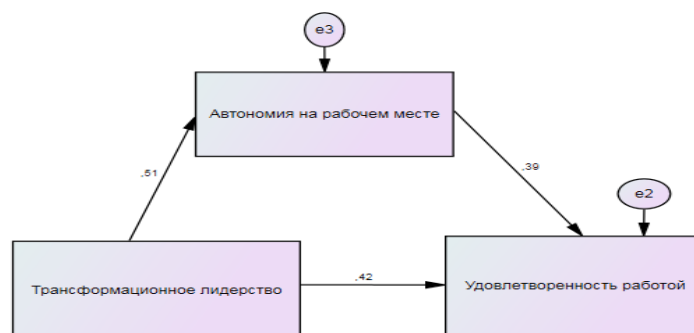


Рисунок 7. Связь между трансформационным лидерством, автономией на рабочем месте и удовлетворённостью работой, где  $e2, e3$  — стандартные ошибки.

Чтобы установить, что переменная  $M$  (автономность на рабочем месте) оказывает влияние на отношение между независимой переменной  $X$  (трансформационное лидерство) и  $Y$  (удовлетворённость работой), необходимо, чтобы выполнялось условие: общий эффект (*total effect*) = прямой эффект (*direct effect*) + не прямой эффект (*indirect effect*), иначе,  $c = c' + ab$ . В случае полной медиации  $c' = 0$ , то есть  $c = ab$ . Итак, в соответствии с условием,  $0.62 = 0.42 + 0.51 \cdot 0.39$ , однако,  $c' = 0.42$  (не равен нулю), что говорит о неполной медиации. Однако, о частичной медиации говорят результаты трёх шагов, а также тот факт, что при добавлении медиатора в модель  $c'$  снизился с 0.62 до 0.42, что говорит о присутствии частичной медиации.

### Тест Собея (Sobel Test)

Сила медиации также может быть протестирована через значение стандартной ошибки. В данном случае  $a$  и  $b$  будут коэффициенты регрессии, а  $sa$  и  $sb$  — стандартные ошибки. Значение стандартной ошибки непрямого эффекта  $ab$ , равной  $\sqrt{(b^2 sa^2 + a^2 sb^2)}$ . Непрямой эффект ( $ab$ ), делённый на его стандартную ошибку, дает значение  $Z$ -показателя медиации ( $Z\text{-value} = a \cdot b / \sqrt{(b^2 sa^2 + a^2 sb^2)}$ ).  $Z$ -показатель сравнивается с показателем нормального распределения: в том случае, если  $Z$  больше 1.96, можно заключить, что эффект оказался большим, чем можно было ожидать, и медиацию можно считать значительной (Yau, 2017).

Таблица 7. Результаты теста Собея

Переменные	Нестандартизированные коэффициенты регрессии	
	$B$	Стандартная ошибка
a: $X$ (трансформационное лидерство) $\rightarrow M$ (автономность)	.302	.053
b: $M$ (автономия) $\rightarrow Y$ (удовлетворённость работой)	.462	.091

В нашем случае  $Z = 3.79059508$  (при этом,  $SEM = 0.03680794$ ,  $p = 0.00015029$ ). Полученный результат говорит, о наличии медиации, так как  $3.79 > 1.96$  ( $p < 0.005$ ). Проведённые процедуры подтверждают Гипотезу 3 о наличии медиации (автономность на рабочем месте) между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой.

Таким же образом был проверен эффект медиации автономии на рабочем месте на отношение между трансформационным лидерством и приверженностью компании.

Таблица 8. Результаты «четырёх шагов» проверки медиации

Шаги	Показатели	Визуализация
1	Существует связь между трансформационным лидерством и приверженностью компании (.582**)	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div>ТЛ</div> <div style="text-align: center;"> <math>\xrightarrow{.582}</math>  <math>c</math> </div> <div>Приверженность</div> </div>
2	Существует связь между трансформационным лидерством и медиатором «автономность на рабочем месте» (.54**).	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div>ТЛ</div> <div style="text-align: center;"> <math>\xrightarrow{.54}</math>  <math>a</math> </div> <div>Автономность</div> </div>
3	Существует связь между медиатором «автономность на рабочем месте» и приверженностью компании (.414**). $Y$ (удовлетворённость работой) = $1.534 + .322 \cdot M$ («автономность на рабочем месте») + $.301 \cdot X$ (трансформационное лидерство) + $.245$ . В данном случае $\beta$ -коэффициент медиатора («автономность на рабочем месте») оказался преобладающим в модели, соответственно, имеет большую значимость, чем независимая переменная («трансформационное лидерство»).	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> <div>Автономность</div> <div style="text-align: center;"> <math>\xrightarrow{.414}</math>  <math>b</math> </div> <div>Приверженность</div> </div>

- 4 Чтобы установить, что переменная  $M$  («автономность на рабочем месте») оказывает влияние на отношение между независимой переменной  $X$  (трансформационное лидерство) и  $Y$  (приверженность организации), необходимо, чтобы выполнялось условие: общий эффект (*total effect*) = прямой эффект (*direct effect*) + непрямой эффект (*indirect effect*), иначе,  $c = c' + ab$ . В случае полной медиации  $c' = 0$ , то есть  $c = ab$ . Итак, в соответствии с условием,  $.582 = .386 + .49 * .40$ , однако,  $c' = .386$  (не равен нулю), что говорит о неполной медиации. Однако о частичной медиации говорят результаты трёх шагов, а также тот факт, что при добавлении медиатора в модель  $c'$  снизился с  $.582$  до  $.386$ , что говорит о присутствии частичной медиации.

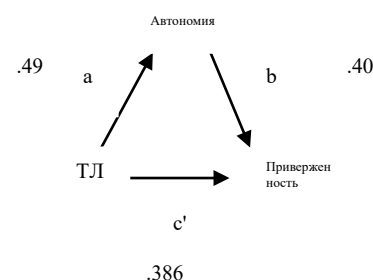


Таблица 9. Результаты теста Собея

Связь	Нестандартизированные коэффициенты регрессии	
	В	Стандартная ошибка
a: X (трансформационное лидерство) → M (автономность)	.302	.053
b: M (автономность) → Y (приверженность организации)	.467	.100

В нашем случае  $Z = 3.61192280$  (при этом,  $SEM = 0.0378054$ ,  $p = 0.00015029$ ). Полученный результат говорит, о наличии медиации, так как  $3.61 > 1,96$  ( $p < 0,005$ ), тем самым подтверждая Гипотезу 4 «Автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным руководством и приверженностью организации».

## Обсуждение результатов

Удовлетворённость работой и приверженность организации — это наиболее важные установки сотрудников, оказывающие влияние на производительность (Larson, Luthans, 2006). Высокий уровень удовлетворённости и приверженности способен оказывать позитивное влияние не только на показатели продуктивности, но и улучшить климат в коллективе, мотивировать сотрудников проявлять гражданственное организационное поведение, понизить уровень стресса и выгорания на работе (Tsigilis, Koustelios, Togia, 2004; Schappe, 1998; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, Hulin, 2017). Как продемонстрировали результаты данного исследования трансформационное руководство позитивно связано с удовлетворённостью работой и приверженностью организации в условиях российского бизнеса.

Важно отметить, что исследование проводилось в организациях сектора информационных технологий, особой сферы интеллектуального бизнеса. На данный момент ИТ-специалисты крайне востребованы на рынке и мобильны, поэтому компаниям становится всё труднее удержать высокоэффективных сотрудников. Управление сотрудниками интеллектуальной деятельности требует новых, особых способов и навыков управления, отличных от привычных практик авторитарного или транзакционного лидерства, характерных для России (Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018). Именно трансформационное лидерство, направленное на высвобождение интеллектуально потенциала, вдохновляющее на новые, креативные идеи и желание преодолевать «вызовы» нестандартных задач наиболее эффективно для специалистов такого рода деятельности. Согласно результатам исследования, самый высокий показатель трансформационного стиля был отмечен среди ИТ-руководителей в сравнении с руководителями административных и функциональных подразделений.

Результаты исследования отражают значимую связь между трансформационным лидерством, удовлетворённостью работой и приверженностью организации, оно способно не только быть эффективным на кратковременный период, но и быть основой удовлетворённости и приверженности на долговременный период. Сотрудникам интеллектуального труда важно быть не просто «винтиками» — исполнителями, а полноценными партнёрами, творцами бизнеса, поэтому автономность в работе является значимым фактором при управлении ИТ-специалистами. Свобода в выборе сроков, структуры и способов выполнения задач позволяет сотрудникам быть более свободными, независимыми и ответственными, и стимулирует мыслить творчески без жёстких временных и должностных рамок, что, несомненно, оказывает влияние на позитивные установки сотрудников.

## Заключение

Цель данного исследования состояла в анализе связи между трансформационным лидерством и позитивными для организации установками сотрудников — удовлетворённость работой и приверженность компании, — а также роли автономности на рабочем месте как медиатора данных отношений в условиях российского бизнеса. Согласно результатам исследования, трансформационное лидерство в России — это существующий феномен, эффективный в разных условиях, однако, особенно актуальный для специалистов интеллектуальной деятельности, в частности, сферы информационных технологий. Как и в западных исследованиях, нами была обнаружена связь между трансформационным лидерством и такими важными для организации установками, как удовлетворённость работой и приверженность компании. Было установлено также, что такая характеристика работы, как автономность в работе оказывает медиационный эффект на отношения между трансформационным лидерством и упомянутыми поведенческими установками сотрудников.

Результаты данной работы позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций. Во-первых, в отраслях, чья деятельность основана на способностях исполнителей, руководителям необходимо развивать и поддерживать трансформационное лидерство с целью активизации интеллектуального капитала. Во-вторых, сотрудникам такого рода необходимо предоставлять автономность в работе для поиска наиболее нестандартных и креативных решений. В-третьих, методы трансформационного руководства, заключающиеся в индивидуальном подходе, вдохновляющей мотивации, идеализированном влиянии, интеллектуальной стимуляции, с одной стороны, и автономность в принятии решений относительно собственных задач, с другой стороны, способны вызывать не только удовлетворённость работой в целом, но и высокий уровень приверженности. Это особенно ценно для компаний ИТ-сферы, специалисты в которой характеризуются высоким уровнем карьерной мобильности.

## Ограничения исследования

Ограничениями исследования служат: 1) недифференцируемость сфер (представлена лишь ИТ); 2) небольшой размер выборки (232 человека). В будущем планируется более масштабный проект, включающий большее количество сфер и отраслей, а также увеличение количества респондентов.

## Литература

Балабанова, Е. С., Баранова, Д. А., Деминская, В. Э. (2017). Надрольное поведение работника: проявления, предпосылки и последствия. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология*, 10(2), 185–200.



- Балабанова, Е. С., Деминская, В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*, 15(3), 263–288.
- Бондаренко, И. Н. (2010). Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке. *Психологический журнал*, 31(3), 109–124.
- Данилова, Е., Тарарухина, М. (2003). Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 3(65), 53–63.
- Доминьяк, В. И. (2006). Как предсказать организационную лояльность: модель оценки. *Управление персоналом*, 13, 62–68.
- Дубицкая, В. П., Тарарухина, М. И. (2010). Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде. *Социологический журнал*, 4, 42–65.
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2(3), 1–15.
- Темницкий, А. Л. (2012). Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России. *Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов*, 4(2), 231–238.
- Тихомиров, А. А. (2005). Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-трансакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 3(2), 71–98.
- Эфендиев, А. Г. О., Балабанова, Е. С., Ярыгина, Е. О. (2012). Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы. *Экономическая социология*, 13(4), 48–80.
- Abouraiia, M. K., Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 404–423.
- Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110–122.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4), 164–176.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195–210.

- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Bruch, H., Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710–726.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237–251.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327–344.
- Edward, G., Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 25–50.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., House, R. J. (1979). A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 354–381.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 73–86.
- Felfe, J., Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739.
- Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement*, 51(5), 32–39.
- Gillet, N., Vandenbergh, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.
- Grachev, M.V., Bobina, M.A. (2006). Russian organizational leadership: lessons from the globe study. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 67–79.
- Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537–550.

- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.
- Hulin C. L., Judge T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (255–276). John Wiley & Sons Inc.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–372.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Koustelios, A. D., Bagiatas, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and psychological measurement*, 57(3), 469–476.
- Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (1297–1343). Chicago: Rand-McNally.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100.
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, 23(2), 167–176.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237–240.
- Muenjohn, N., Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2), 265–283.
- Odumeru, J. A., Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- O'Neill, B. S., Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411–436.
- Piccolo R. F., Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Piccolo, R. F. (2005). *Transformational leadership and follower risk behavior: An examination of framing and issue interpretation*: PhD dissertation. University of Florida.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277–290.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666–675.
- Vivian, Tang, H. W., Yin, M. S., Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899–926.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Yay, M. (2017). The mediation analysis with the Sobel test and the percentile bootstrap. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 123–125.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

Поступила 30.05.2019





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy

**Veronika DEMINSKAYA**

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

**Abstract.** *Purpose.* This study investigated the relationship between transformational leadership and important job attitudes like job satisfaction and organizational commitment, and the mediator role of job autonomy on this link. *Study design.* Data was collected from three IT-organizations. A sample included 232 employees (131 IT-specialists, and 101 workers from ancillary departments). Standardized survey involved four methodical blocks: Manufactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, Avolio, 1990); a three-component model conceptualization of organizational commitment (Meyer, Allen, 1991); Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Kousterios, Bagiatas, 1997); The Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman, Oldham, 1975). *Findings.* The results indicated that there is the highest transformational leadership level among IT-specialists (3.8) and there is a link between transformational leadership style and job satisfaction ( $R = .620, p < .01$ ) and organizational commitment ( $R = .582, p < .01$ ). The study also revealed the mediation between transformational leadership and job satisfaction (decreasing effect from .62 to .42;  $Z = 3.79059508, 3.79 > 1.96$  and organizational commitment (decreasing effect from .582 to .386;  $Z = 3.61192280, 3.61 > 1.96$ ) using Baron and Kenny four-steps method (Baron, Kenny, 1986) and Sobel Test. *Value of the results.* The obtained results demonstrated the existing importance and effectiveness of transformational style among creative and intellectual specialists. Transformational leadership practices and job autonomy have a positive influence on job satisfaction and, moreover, organizational commitment. These results are significant for intellectual based companies, especially, IT companies, and can be used to reduce IT employee's turnover.

**Keywords:** transformational leadership style, management practices, job satisfaction, organizational commitment, job autonomy, IT specialists.

## References

- Abouraia, M. K., Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 404–423.
- Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110–122.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4), 164–176.



- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Balabanova, E. S., Baranova, D. A., Deminskaya, V. E. (2017). Nadrolevoe povedenie rabotnika: proyavleniya, predposylki i posledstviya [Employee extra-role behavior: manifestations, antecedents and consequences]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Sociologiya*, 10(2), 185–200.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Balabanova, E. S., Deminskaya, V. E. (2017). Rukovoditel' kak transformacionnyj lider: rol' lichnostnyh kachestv i upravlencheskih praktik [Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 15(3), 263–288.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195–210.
- Bondarenko, I. N. (2010). Adaptaciya oprosnika «Diagnostika rabochej motivacii» R. Hakmana i G. Oldhema na russkoyazychnoj vyborke [Adaptation of R. Hackman's and G. Oldham's "Job Diagnostic Survey" on Russian-speaking sample]. *Psihologicheskij zhurnal*, 31(3), 109–124.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Bruch, H., Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710–726.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237–251.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Danilova, E., Tararuhina, M. (2003). Rossijskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Hofshveda [Russian industrial culture vs Hofshveda's arguments]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i social'nye peremeny*, 3(65), 53–63.

- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Dubickaya, V. P., Tararuhina, M. I. (2010). Byt' li Rossii Amerikoj? Rossijskoe issledovanie upravlencheskoj kul'tury po metodike Gerta Hofstede [Can Russia be the USA? Russian research of management culture using Hofstede's method]. *Sociologicheskij zhurnal*, 4, 42–65.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327–344.
- Edward, G., Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 25–50.
- Efendiev A. G. O., Balabanova E. S., Yarygina E. O. (2012). Pochemu oni uhodyat? Faktory, vliyayushchie na namereniya rossijskih rabotnikov smenit' mesto raboty [Why do they leave? Factors that influence on Russian employees' decision of work changing]. *Ekonomicheskaya sociologiya*, 13(4), 48–80.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., House, R. J. (1979). A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 354–381.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 73–86.
- Felfe, J., Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739.
- Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement*, 51(5), 32–39.
- Gillet, N., Vandenbergh, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.
- Grachev, M. V., Bobina, M. A. (2006). Russian organizational leadership: lessons from the globe study. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 67–79.
- Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537–550.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–175.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.
- Hulin C. L., Judge T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (255–276). John Wiley & Sons Inc.

- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobaciya metodiki [Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approbation]. *Organizational psychology*, 2(3), 1–15.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–372.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Koustelios, A. D., Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and psychological measurement*, 57(3), 469–476.
- Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 (1297-1343). Chicago, Rand-McNally.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100.
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, 23(2), 167–176.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237–240.
- Muenjohn, N., Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2), 265–283.
- Odumeru, J. A., Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- O'Neill, B. S., Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411–436.
- Piccolo R. F., Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Piccolo, R. F. (2005). *Transformational leadership and follower risk behavior: An examination of framing and issue interpretation*: PhD dissertation. University of Florida.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277–290.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.

- Temnickij, A. L. Udovletvorennost' rabotoj na predpriyatii kak opredelyayushchij faktor kachestva trudovoj zhizni rabochih Rossii [Job satisfaction as the main factor of job quality among Russian employees]. *Sovremennyyj menedzhment. Problemy, gipotezy, issledovaniya. Sbornik nauchnyh trudov*, 4(2), 231–238.
- Tihomirov, A. A. (2005). Stili liderstva i uspešnost' sliyanij: transformacionno-transakcionnaya koncepciya liderstva [Leadership style and merger success: transformational and transactional conception of leadership]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 3(2), 71–98.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666–675.
- Vivian, Tang, H. W., Yin, M. S., Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899–926.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Yay, M. (2017). The mediation analysis with the Sobel test and the percentile bootstrap. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 123–125.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

Received 30.05.2019





## Адаптация на российской выборке шкалы «Привлекательность новичка» С. Райзена

БОМБИЕРИ Лучия

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

**Аннотация.** *Цель.* Статья посвящена описанию процедуры и результатов адаптации на русскоязычной выборке, включая анализ факторной структуры и психометрических показателей, «Шкалы привлекательности» С. Райзена (Reysen, 2005). Шкала включает в себя оценку привлекательности и дополнительные вопросы о возможном взаимодействии с новым сотрудником (учеником). *Методология.* Перевод шкалы на русский язык был осуществлен методом прямого и обратного перевода. Было проведено пять когнитивных интервью методом мышления вслух (*think-aloud*) (Van Someren et al., 1994). Всего в ходе исследования было опрошено 404 учащихся: 210 девочек и 194 мальчика (средний возраст = 10,2 года). *Результаты.* Данные социально-психологического опроса были протестированы с помощью подтверждающего факторного анализа и других тестов, позволяющих оценить надёжность и валидность шкалы. По результатам тестов «шкалу привлекательности» С. Райзена можно считать надёжным и валидным инструментом. *Практические следствия.* «Шкалу привлекательности» С. Райзена можно считать полезным инструментом оценки привлекательности неизвестного потенциального одноклассника или коллеги в российском образовательном или организационном контексте. *Ценность результатов.* На сегодняшний день шкала не была переведена с английского на другие языки.

**Ключевые слова:** привлекательность, учащиеся, аттитюды, позитивные ожидания.

### Введение

Привлекательность — это конструкт, который рассматривается в рамках исследования организаций разного уровня (Ellegaard, 2012; Mandják, Szalkai, Neumann-Bódi, Magyar, Simon, 2016) в контексте решения проблем лидерства (Harris, Harris, Eplion, 2007), потребительского поведения (Doney, Cannon, 1997), образовательных проблем (De Laet, Doumen, Vervoort, Colpin, Van Leeuwen, Goossens, Verschueren, 2014). Обычно привлекательность определяется как положительная реакция на совокупность характеристик человека, которые другие люди быстро воспринимают и оценивают положительно (Cottringer, 2003). Исследователи чаще всего связывают привлекательность с межличностным сходством, степенью знакомства, внешней привлекательностью и дружбой (например: Hogg, Cooper Shaw, Holzworth, 1993, Jayanti and Whipple, 2008). Анализ проведённых исследований позволяет заключить, что привлекательность следует рассматривать как отдельный конструкт с различными последствиями. Н. Коллинз и Л. Миллер обнаружили, что следствием привлекательности является открытость и доверие. Чем больше человеку нравится другой человек, тем больше он склонен



раскрываться ему (Collins, Miller, 1994). Привлекательность рассматривалась также как тактика убеждения и модель самопрезентации (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002). Аспекты, которые, увеличивают вероятность позитивной оценки индивида, включают физическую привлекательность, сходство с воспринимающим, и комплименты со стороны воспринимающего. Исследования показывают, что привлекательность (симпатичность) человека влияет на суждения о нём по-разному. Это определяется культурными и психологическими особенностями индивидов. Стоит отметить, что привлекательность человека всегда рождает позитивные ожидания от его личности и поведения.

### **Факторы привлекательности**

Важным направлением в исследовании привлекательности является анализ факторов, её определяющих. Так, в серии исследований, посвящённых выявлению факторов привлекательности, участники оценивали физическую привлекательность людей. Результаты показали, что чем привлекательнее были люди, тем талантливее, добрее, честнее и умнее они воспринимались (Eagly, Ashmore, Makhijani, Longo, 1991). У. Коттрингер перечислил восемь способов повысить шансы лидеров на успех: они должны улыбаться, внимательно слушать, сочувствовать, быть привлекательными, умными, честными, позитивными и скромными (Cottringer, 2003). Согласно Т. Сандерсу, дружелюбие, адекватность, сочувствие и реалистичность необходимы для повышения привлекательности и эффективности как в профессиональной, так и в личной сферах (Sanders, 2005). В целом, теплота, доброжелательность и компетентность рассматриваются как два фундаментальных аспекта восприятия человека (Fiske, 2015).

Привлекательность является важным фактором, который изменяет межличностные отношения. Известно, что привлекательность влияет на формирование впечатления (Lorenzo, Biesanz, Human, 2010). При этом суждения о человеке часто делаются на основе доступной информации — как о самом человеке, так и о контексте восприятия. Привлекательность способствует поддержанию дружбы, принятию и поддержке (Kram, 1983). В исследованиях установлено также, что чем больше сотрудникам нравится их менеджер, тем больше они мотивированы на преобразование этой симпатии в действия, повышающие их производительность (Nowlin, Walker, Anaza, 2019). Другое исследование показало, что привлекательность существенно влияет на готовность партнёра к сотрудничеству (Pulles, Hartman, 2017). В исследовании Р. К. Синклейра с коллегами привлекательность коммуникатора смягчала типичные эффекты настроения-убеждения, так как повышала уровень мотивации к разработке аргументов среди счастливых людей (Sinclair et al., 2010).

Эталоны привлекательности влияют на оценку человека при первом знакомстве (Аветян, 2017). Такой вывод был сделан А. А. Бодалёвым на основе изучения эффектов «первого впечатления». Им было также изучено влияние и связь внешних данных с внутренними психологическими характеристиками субъектов восприятия (Бодалев, 1988). Симпатии-антипатии являются эмоциональными характеристиками межличностных отношений, которые проявляются или ситуативно, или достаточно постоянно. Они отражаются на понимании людьми друг друга, на эффективности их совместной деятельности, на изменчивости отношений партнёров.

### **Привлекательность в образовательном и организационном контекстах**

Некоторые социальные контексты предполагают индивидуальные и групповые взаимодействия, но образовательные учреждения (школы) и производственные организации могут охватить большинство из них. В контексте организационного поведения проблема привле-

кательности часто затрагивает процессы лидерства. В ряде исследований было установлено, что секрет успешного лидерства заключается в способности лидера побуждать последователей воспринимать его как воплощение позитивной социальной идентичности, которую они имеют с этим лидером и которая отличает их от других (Ellemers, Gilder, Haslam, 2004; Wu, 2012). Поэтому важным вопросом является изучение взаимосвязи между воспринимаемой симпатичностью лидера организации и организационной идентичностью сотрудников. Кроме этого, исследования лидерства показали, что привлекательность обычно связана с социальным аспектом рассмотрения и полезна для поддержания лидерства, ориентированного на отношения (Harris, Harris, Eplion, 2007). Предыдущие исследования показали, что привлекательность оказывает сильное влияние на будущую карьеру и результаты работы отдельных людей (Bolino, Turnley, 2003).

Интуитивно можно ожидать, что личная симпатия оказывает важное влияние на то, как люди взаимодействуют. Результаты исследований также продемонстрировали, что, симпатичность или привлекательность часто рассматривается как существенный фактор делового общения (Ellegaard, 2012; Mandják et al., 2016). Исследователи выявили, что поскольку ожидания формируют взаимодействие, более позитивные ожидания могут улучшить это взаимодействие (Mallett, Wilson, 2010; Plant, Butz, Tartakovsky, 2008). С другой стороны, людям нравится, когда их воспринимают позитивно, и поэтому они реагируют более позитивно через такие процессы, как самоисполняющиеся пророчества (Jussim, 1986) и мимикрия (Chartrand, Bargh, 1999). П. М. Дони и Дж. П. Кэннон разработали концепцию привлекательности для анализа взаимодействия покупателя и поставщика и доказали, что привлекательность партнёра влияет на уверенность человека в предсказании будущего поведения этого партнёра (Doney, Cannon, 1997).

Предыдущие исследования в образовательных организациях, в частности в начальной школе, показали, что рост привлекательности одноклассников связан с большей поддержкой учителей, которая, в свою очередь, вела к увеличению симпатии к одноклассникам (De Laet et al., 2014).

Недавнее исследование показало, что симпатичность положительно связана как с поведенческой, так и с эмоциональной вовлечённостью младших подростков (Engels et al., 2017). Интересно, что в лонгитюдном исследовании выявлена взаимосвязь детской привлекательности и использования медицинских услуг во взрослом возрасте. Результаты показывают, что взрослые с обширными социальными сетями, имеют лучшие показатели здоровья, чем те, кто менее социально ориентирован. Предполагается, что дети, которых сверстники оценивали, как более симпатичных, были менее склонны к рискованному или импульсивному поведению, которое могло бы привести к травмам, и более склонны лучше заботиться о своем здоровье. Развитые социальные отношения могут также обеспечить поддержку и защиту от негативных последствий стресса, что может помочь в профилактике заболеваний (Temcheff et al., 2011).

### **Измерения привлекательности**

Важным вопросом при изучении привлекательности является измерительный инструментарий. Привлекательность измерялась несколькими способами. Л. Л. Карли и коллеги (1991) использовали три параметра для оценки конструкта привлекательности. Участники с помощью шкалы от 1 до 9 баллов оценивали, насколько они были удовлетворены своим соседом по комнате, насколько он им нравился, и насколько они могли считаться друзьями (Carli, Ganley, Pierce-Otay, 1991). В других исследованиях использовались два параметра для

измерения привлекательности. Участники оценивали с помощью 7-балльной шкалы Ликерта степень симпатии и совместимости с человеком (Drachman, DeCarufel, Insko, 1978) или два элемента, включённых в шкалу межличностных суждений. Участники оценивали с помощью 7-балльной шкалы Ликерта степень своего согласия с утверждениями: «Я чувствую, что мне, вероятно, понравился бы этот человек» и «Я хотел бы работать с этим человеком в эксперименте» (Byrne, 1971; Byrne, Rhomey, 1965). Другие авторы использовали три параметра для измерения романтической любви. Участники оценивали с помощью 7-балльной шкалы Ликерта, насколько они согласились бы с такими высказываниями: «Большинство людей положительно отреагируют на NN после краткого знакомства», «NN — один из самых симпатичных людей, которых я знаю», «NN — это тот человек, которым я сам хотел бы быть» (Rubin, 1970; Walster et al., 1978). Тем не менее, эти шкалы являются слишком короткими и поэтому не могут быть достоверными измерениями конструкта привлекательности.

В классическом исследовании С. Чайкена и Э. Игли коммуникаторы, которые были оценены как симпатичные, были более эффективными в достижении изменения отношения к участникам, чем «несимпатичные» коммуникаторы. Авторы использовали список из 12 биполярных прилагательных (симпатичный, знающий, скромный, умный, доступный, компетентный, сердечный, заслуживающий доверия, приятный, искренний, дружелюбный и беспристрастный по 15-балльной шкале для измерения привлекательности. Факторный анализ позволил выделить два фактора, которые они назвали «Привлекательность» (симпатичный, дружелюбный, доступный, приятный, скромный, сердечный и беспристрастный) и «Компетентность» (знающий, умный и компетентный). Эти два фактора, по их мнению, измеряли привлекательность (Chaiken, Eagly, 1983).

Привлекательность является одним из трёх наиболее классических факторов семантического дифференциала Ч. Осгуда (оценки, силы, активности). Фактор оценки (О) интерпретируется как уровень привлекательности, симпатии, которым обладает один человек в восприятии другого. В исследовании А. В. Погодиной и К. С. Есауловой фактор оценки был образован биполярными прилагательными (обаятельный — непривлекательный, добро-совестный — безответственный, добрый — эгоистичный, отзывчивый — чёрствый, справедливый — несправедливый, дружелюбный — враждебный, честный — неискренний) (Погодина, Есаулова, 2017).

Существует давняя традиция исследования причин и следствий привлекательности, которая служит основой отнесения детей или подростков к группам с разным социометрическим статусом: популярным, отвергаемым, пренебрегаемым или противоречивым (Bukowski, Cillessen, 1998; Gifford-Smith, Brownell, 2003; Newcomb, Bukowski, Pattee, 1993). Изучение межличностных отношений детей старшего дошкольного возраста показало, что они предпочитают общаться с внешне симпатичными детьми (Пешкова, Поленова 2016). По мнению авторов, привлекательность в раннем возрасте ассоциируется с незащищённостью, безобидностью и беспомощностью. По словам исследователей, «определитель привлекательности» у людей настроен так, что они принимают за симпатичное почти всё, что хотя бы отдалённо напоминает им младенца или часть его тела (Kniffin, Wilson, 2004).

Одной из методик, которые используются в изучении привлекательности в зарубежных исследованиях, является «Шкала привлекательности» С. Райзена (Reysen, 2005). Она применялась для изучения привлекательности в различных сферах социального взаимодействия, в разных контекстах — организационном, образовательном и других. Разработанные автором формулировки и инструкция позволяют оценить ключевые аспекты привлекательности нового члена организации. Однако до настоящего момента данная методика не была

переведена на русский язык и не использовалась в отечественных исследованиях, что свидетельствует об актуальности данной статьи.

### Процедура адаптации Шкалы С. Райзена

Шкала С. Райзена предназначена для измерения степени привлекательности субъекта (Reysen, 2005). Шкала объединяет в один фактор два фактора, описанные С. Чайкен и Э. Игли: привлекательность и опыт дополнительно требует от участников представить объект оценивания как часть собственной жизни (Chaiken, Eagly, 1983). Оригинальная шкала привлекательности С. Райзена включает 11 пунктов, которые формулировались в форме утверждений о характеристиках воспринимаемого человека (например, он (она) привлекательный/ая; он/она умный) и характеристиках его общения (например, с ним (ней) легко общаться; я бы мог/могла попросить совета у него (неё)). Респондентам предлагается оценить недавно присоединившегося нового сотрудника (человека) по данным утверждениям. Данная шкала представляется концептуально и психометрически обоснованным инструментом для измерения степени привлекательности субъекта взаимодействия в разных социальных контекстах (образовательном, организационном и других), в том числе и в ситуации межкультурных контактов. В исследовании С. Райзена (2005), шкала была протестирована в трёх различных условиях,  $\alpha$  Кронбаха имела удовлетворительные значения (выше .90) (Reysen, 2005).

#### Перевод шкалы на русский язык

Для перевода шкалы привлекательности С. Райзена с английского языка на русский язык нами был произведен прямой и обратный переводы каждого пункта с последующим сравнением обратного перевода с оригиналом. Далее в ходе адаптации было проведено пять когнитивных интервью методом «мышления вслух» (*think-aloud*). Когнитивные интервью проводились в целях проверки понимания респондентами содержания рассматриваемых теоретических конструкторов, которое напрямую зависит от культурного контекста и особенностей перевода инструментария. Поскольку в дальнейшем предполагалось проведение большого исследования в образовательной организации, респондентами выступали ученики школ. Выбор метода мышления вслух обусловлен необходимостью тестирования вопросов на понятность формулировок, адекватность конструкций с точки зрения русского языка, проверки того, не являются ли вопросы трудными для понимания, не вызывают ли противоречивых толкований (например, два утверждения «*Iori is warm*» («Йори приветливый») и «*Iori is approachable*» («Йори легко общаться») не были простыми для перевода, и они были более неоднозначными для опрошенных: окончательный вариант является результатом согласия большинства опрошенных.

В исследовании детей просили оценить ребенка-новичка с принадлежностью к другой культуре. По этой причине, утверждение «Йори похож на меня» было включено, но во время анализа надёжности рассматривалось иначе, чем другие утверждения. Кроме того, поскольку шкала апробировалась на школьниках, два субъекта, использующиеся в исходной шкале, но нерелевантные при опросе детей — «коллега» и «сосед по комнате» — не применялись. Вместо этих двух определений, использовалось предложение «участник моей команды». Таким образом по результатам когнитивного интервью нами были скорректированы формулировки утверждений. Всего в русскоязычную версию опросника вошло девять оригинальных утверждений и один, разработанный в ходе адаптации. Далее для выявления психометрических характеристик переведённой шкалы был проведен социально-психологический опрос.



## Выборка

Всего в ходе исследования было опрошено 404 учащихся: 210 девочек (51.8%), 194 мальчика (48.2%) в возрасте от 8.83 до 12.7 лет (средний возраст = 10.2; стандартное отклонение = .5). Опрос проходил в школах Москвы, Московской области, Ставропольского края и Республики Северная Осетия-Алания в школьных классах. Предварительно у родителей было получено согласие на участие детей в исследовании.

## Процедура исследования

Первоначально учитель представил школьникам исследователя и дал инструкцию. В инструкции отмечалось, что нет правильных или неправильных ответов и можно перестать отвечать на вопросы в любой момент. Инструкция, предваряющая вопросы, была следующая: «Дорогие ученики! У меня есть новость для вас. У нас в классе будет новый ученик (новая ученица). Перед вами небольшой рассказ об этом ученике/ученице. Прочитайте его, пожалуйста, и далее следуйте написанным инструкциям».

Для мальчиков предлагался рассказ о новичке-мальчике, для девочек — о новичке-девочке в виде виньетки (всего 166 слов). Учащиеся должны были прочитать этот рассказ и далее заполнить шкалу. К шкале прилагалась следующая инструкция: «Насколько ты согласен(а) со следующими утверждениями? Обведи кружком свой ответ». Участники оценивали с помощью 6-балльной шкалы Ликерта: «совсем не согласен(на)», «не согласен(на)», «не знаю, не уверен(на)», «скорее согласен(на)», «согласен(на)», «полностью согласен(на)». Прочтение рассказа и заполнение шкалы в целом занимало 15 минут. В Приложении представлены виньетка и текст шкалы.

## Математико-статистический анализ данных

При обработке данных использовался вычисление коэффициента  $\alpha$  Кронбаха, эксплораторный факторный анализ (метод выделения факторов: методом главных компонент; метод вращения Varimax с нормализацией Кайзера.), конфирматорный факторный анализ (с помощью программы Jamovi 1.0).

## Результаты

На первом этапе анализа была вычислена описательная статистика по пунктам опросника и показатели надёжности. Результаты отражены в табл. 1. Высокий значение коэффициента Кронбаха ( $\alpha = .77$ ) предварительно указывает на её надёжность.

Таблица 1. Описательная статистика тестирования шкалы привлекательности и её пунктов

Утверждения	N	Min.	Max.	M	SD	Skew.	Kurt.	r	$\alpha$
Йори приветливый	404	1	6	3.98	1.17	-.122	-.511	.454	
Йори нравится людям	404	1	6	3.85	1.10	.048	-.385	.435	
Йори дружелюбный	404	2	6	4.62	1.13	-.540	-.548	.488	
С Йори легко общаться	404	1	6	3.15	1.28	.450	-.364	.433	
Я мог бы спросить совета у Йори	404	1	6	3.67	1.37	.013	-.867	.417	
Мне бы хотелось, чтобы Йори был в нашей спортивной команде	404	1	6	4.48	1.34	-.711	-.302	.306	
Мне бы хотелось дружить с Йори	404	1	6	5.01	1.12	-1.32	1.69	.485	
Йори симпатичный	404	1	6	3.63	1.07	.205	-.019	.483	
Йори похож на меня	404	1	6	2.30	1.08	1.05	1.92	.472	
Йори умный	404	1	6	3.96	1.20	.043	-.429	.435	
Шкала привлекательности в целом	404	1.90	5.60	3.87	.68	-.091	-.037		.77

**Условные обозначения:** N — количество человек; Min. — минимальное значение; Max. — максимальное значение; M — среднее; SD — стандартное отклонение; Skew. — коэффициент асимметрии; Kurt. — коэффициент эксцесса; r — скорректированная корреляция пункта с суммарным баллом;  $\alpha$  — коэффициент Кронбаха.



Результаты теста адекватности выборки Кайзера—Мейера—Олкина и сферичности Бартлетта ( $KMO = .844$ ;  $\chi^2 = 699$ ,  $df = 45$ ,  $p < .001$ ) говорят о возможности выделения факторной структуры данных. Результаты теста адекватности выборки Кайзера—Мейера—Олкина и сферичности Бартлетта ( $KMO = .844$ ;  $\chi^2 = 699$ ,  $df = 45$ ,  $p < .001$ ) говорят о возможности выделения факторной структуры данных. Эксплораторный факторный анализ с помощью метода главных компонент путем вращения корреляционной матрицы по типу Varimax с однофакторной структурой показал, что полная объяснённая дисперсия составляет 26.1%. Эксплораторный факторный анализ с заданным двухфакторным решением показал, что полная объяснённая дисперсия составляет 31%: (17.3% — первый фактор (приветливый, нравится, дружелюбный, легко общаться, симпатичный, умный); 13.7% — второй фактор (попросить совета, принять в спортивную команду, дружить); пункт «похож на меня» — не использовался в анализе.

Для проверки структурной валидности шкалы был проведён конфирматорный факторный анализ двух вариантов модели: однофакторной (оригинальная конфигурация С. Райзена), и двухфакторной (конфигурация по результатам эксплораторного факторного анализа с собственными значениями факторов). Результаты отражены в табл. 2. Согласно показателям моделей, наибольшее соответствие данным демонстрирует двухфакторная модель.

Таблица 2. Параметры моделей для шкалы по результатам конфирматорного факторного анализа

Модель	$\chi^2$	$df$	$\chi^2 / df$	CFI	RMSEA (90%CI)	SRMR	AIC
Модель 1 (1Ф)	93.7	35	2.677***	.912	.064 (.049 ... .080)	.044	12251
Модель 2 (2Ф)	46.9	26	1.804**	.966	.045 (.023 ... .065)	.036	11043

**Примечание:** \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Условные обозначения:  $\chi^2$  — значение статистики хи-квадрат;  $df$  — число степеней свободы; CFI — сравнительный индекс соответствия Бенглера; RMSEA — корень среднеквадратической ошибки аппроксимации; 90%CI — границы доверительного интервала для RMSEA; SRMR — стандартизированный корень среднеквадратического остатка; AIC — информационный критерий Акаике.

Результаты конфирматорного факторного анализа шкалы представлены на рис. 1. И, наконец, нами были рассмотрены средние значения по семи полученным факторам для женщин и мужчин (табл. 4).

Таблица 3. Корреляции между субшкалами и каждой характеристикой

Пункты	А	1	2	3	4	5	6	Б	7	8	9
<b>А. Личные</b>	1	.659***	.624***	.672***	.644***	.607***	.614***	.513***	.373***	.402***	.396***
1. Йори приветливый		1	.282***	.393***	.291***	.271***	.272***	.326***	.196***	.269***	.285***
2. Йори нравится людям			1	.384***	.300***	.189***	.262***	.306***	.208***	.239***	.255***
3. Йори дружелюбный				1	.296***	.276***	.243***	.342***	.211***	.280***	.296***
4. С Йори легко общаться					1	.288***	.215***	.295***	.290***	.193***	.182***
5. Йори симпатичный						1	.340***	.394***	.297***	.324***	.272***
6. Йори умный							1	.306***	.222***	.243***	.233***
<b>Б. Отношение</b>								1	.735***	.798***	.743***
7. Я мог бы попросить совета у Йори									1	.328***	.295***
8. Мне бы хотелось, чтобы Йори был в нашей спортивной команде										1	.475***
9. Мне бы хотелось дружить с Йори											1

**Примечание:** \*\*\*  $p < .001$

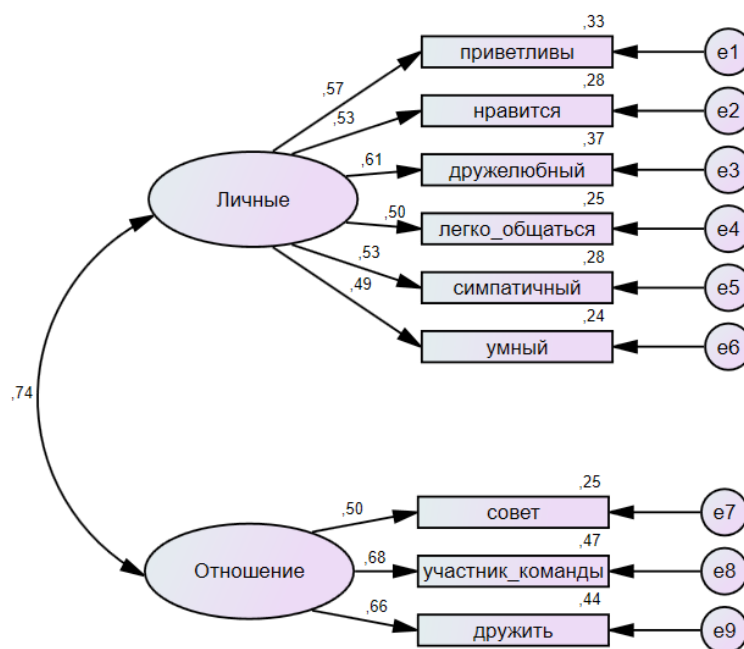


Рисунок 1. Результаты конфирматорного факторного анализа шкалы привлекательности С. Райзена.  
 Параметры модели:  $\chi^2/df = 1.80$ ;  $CFI = .966$ ;  $RMSEA = .045$ ;  $SRMR = .036$

Таблица 4. Межгрупповые различия в привлекательности для женщин и мужчин

Субшкалы и характеристики	Женщины (N = 209)	Мужчины (N = 194)	<i>t</i>	<i>d</i>
	<i>M(SD)</i>	<i>M(SD)</i>		
1. похожий	2.29(1.08)	2.31(1.09)	1.72	.02
<b>Личные</b>	3.92(.74)	3.81(.74)	– 1.61	.15
2. приветливый	4.01(1.21)	3.94(1.14)	– .61	.06
3. нравится	3.87(1.11)	3.84(1.10)	– .32	.03
4. дружелюбный	4.63(1.09)	4.61(1.17)	– .24	.02
5. легко_общаться	3.24(1.29)	3.06(1.26)	– 1.36	.14
6. симпатичный	3.84(1.03)	3.40(1.07)	– 4.16***	.42
7. умный	3.95(1.13)	3.98(1.27)	.30	.02
<b>Отношения</b>	4.47(.86)	4.29(1.07)	– 1.89	.19
8. совет	3.72(1.37)	3.62(1.38)	– .72	.07
9. участник_команды	4.54(1.26)	4.41(1.42)	– .97	.10
10. дружить	5.16(.94)	4.84(1.27)	– 2.88**	.28

Условные обозначения: *N* — количество человек; *M* — среднее; *SD* — стандартное отклонение; *t* — статистика различий *t*-критерий Стьюдента; *d* — статистика размера эффекта *d*-Коэна; \*\**p* < .01; \*\*\**p* < .001

## Обсуждение результатов и заключение

Результаты данного исследования позволяют сделать вывод о том, что адаптированный вариант шкалы опросника является валидным, и его достоверность подтверждается эмпирическими данными. Были протестированы две модели. Однофакторная модель показала психометрические характеристики, которые являются адекватными. Автором оригинальной шкалы С. Райзеном также была предложена модель, включающая общий фактор привлекательности. Для данного исследования было важно, чтобы эта модель сохраняла адекватные психометрические характеристики, поскольку это означало бы, что в будущем эта шкала может быть безопасно использована для кросс-культурных исследований.

Результаты анализа надёжности как в классической, так и в современной теории тестирования, показали хорошие результаты — шкала может быть охарактеризована как в высокой степени надёжная.

Однако конкретно в российской выборке лучшее соответствие можно найти с помощью двухфакторной модели после удаления одного элемента. Для этого есть и теоретические, и эмпирические причины. В международной литературе привлекательность чаще всего связана с одним общим личностным фактором (Van der Linden et al., 2010). С другой стороны, в других измерениях привлекательности исследователи включали более одного фактора, такого как опыт или личные характеристики. Например, в исследовании Л. О. Ковальчука привлекательность, анализируемая в структуре имиджа учителя, включала три элемента: внутреннее «Я»; внешний вид учителя; и использование вербальных и невербальных средств общения (Ковальчук, 2007).

Обоснованность включения второго фактора, связанного с отношениями, базируется на анализе механизма оценки внешности другого человека, которое происходит через познания самого себя, при этом выделяются качества, связанные с каким-либо видом деятельности, действиями или поступками. В целом, у привлекательных людей совпадают качества, которые могут быть отражены в субъективной готовности взаимодействовать с кем-то и, благодаря этому, мы воспринимаем кого-то как подходящего для межличностных отношений. Таким образом, результаты данного анализа подтверждают, что для российских респондентов существуют личностные факторы и факторы отношений, которые формируют межличностную симпатию.

Шкала имеет удовлетворительные психометрические характеристики и в целом функционирует одинаково для мальчиков и девочек. Два элемента шкалы показали различия, а именно: физическая привлекательность и желание дружить. Это можно объяснить результатами ранее проведенных исследований. Так, было установлено, что восприятие красоты стереотипно отличается у мужчин и женщин. Физическая привлекательность более актуальна для женщин, наоборот, маскулинность и обаяние являются базовыми компонентами идеального образа современного мужчины (Варлашкина, Козубенко, 2011). Женщины, по-видимому, имеют более высокие ожидания в отношении однополых друзей, чем мужчины (Hall, 2011).

В заключении можно сказать, что в данном исследовании мы представили результаты перевода и адаптации шкалы «Привлекательность новичка» С. Райзена (2005). Факторная структура шкалы была проверена на выборке из 404 человек (школьники). Данные собраны исследователем очно и результаты подтверждают факторную валидность опросника на русскоязычной выборке школьников. Тем не менее, она адекватна для других групп, например, организаций разного рода, а также для альтернативных процедур сбора данных — например, интернет-опроса. Перспективной с точки зрения использования и дальнейшего применения, разработчики видели возможную проверку опросника в других демографических условиях с различными группами населения.

## Благодарность

Автор выражает благодарность школьникам и учителям, которые принимали участие в исследовании: итальянские школы в Роццано (Милан), Раварино (Модена), И. Ч. Бриоско (Падуа) и российские школы ГБОУ Школа № 1708 (г. Москва, Переделкино), ГБОУ Школа № 1532 (г. Москва, Тёплый Стан), ГБОУ Школа № 17 (г. Москва, Коньково), МБОУ Каринская средняя общеобразовательная школа (Московская область) и МБОУ Ершовская средняя общеобразовательная школа имени Героя Советского Союза Василия Фабричного (Московская область).

Выражаю благодарность Галяпиной Виктории Николаевне, ведущему научному сотруднику Центра социокультурных исследований НИУ ВШЭ за помощь в организации исследования.

## Финансирование

Статья подготовлена в рамках программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

## Литература

- Аветян, А. М. (2017). Позитивное влияние межличностных отношений на развитие личности. *Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Эффективность личности, группы и организации: проблемы, достижения и перспективы»* (213–215). М.: КРЕДО.
- Бодалев, А. А. (1988). *Психология о личности*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Бондаревская, Е. В., Кульневич, С. В. (1999). *Педагогика: личность в гуманистических теориях и системах воспитания: Учебное пособие*. Москва–Ростов-н/Д.: Творческий центр «Учитель».
- Варлашкина, Е. А., Козубенко, С. В. (2011). Внешняя привлекательность мужчины в массовом сознании: гендерный аспект. *Вестник Омского университета. Серия «Психология»*, 2, 11–18.
- Ковальчук, Л. О. (2007). Формування іміджу майбутнього вчителя у процесі вивчення педагогічних дисциплін в класичному університеті. *Вісн. Львів. ун-ту. Сер. пед.*, 22, 65–74.
- Погодина, А. В., Есаулова, К. С. (2017). Социально смелая личность в реальном общении и интернет-коммуникации: анализ представлений людей разного возраста. *Социальная психология и общество*, 8(1), 38–55.
- Пешкова, Н. А., Поленова, О. А. (2016). Изучение внутригрупповых межличностных отношений детей старшего дошкольного возраста с задержкой психического развития. *Современные тенденции развития науки и технологий*, 10–12, 83–84.
- Ashby Plant, E., Butz, D. A., Tartakovsky, M. (2008). Interethnic interactions: Expectancies, emotions, and behavioural intentions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(4), 555–574.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 237–250.
- Bukowski, W. M., Cillessen, A. H. (1998). *Sociometry then and now: Building on six decades of measuring children's experiences with the peer group*. Jossey-Bass.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm (Vol. 11)*. Academic Pr.
- Byrne, D., Rhomey, R. (1965). Magnitude of positive and negative reinforcements as a determinant of attraction. *Journal of personality and social psychology*, 2(6), 884.
- Carli, L. L., Ganley, R., Pierce-Otay, A. (1991). Similarity and satisfaction in roommate relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(4), 419–426.
- Chaiken, S., Eagly, A. H. (1983). Communication modality as a determinant of persuasion: The role of communicator salience. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 241.
- Chartrand, T. L., Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception–behavior link and social interaction. *Journal of personality and social psychology*, 76(6), 893.
- Collins, N., Miller, L. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 116(3), 457–475.
- Cottringer, W. (2003). *4 The ABC's of Employee Discipline. Current Readings In Management (Special Indian Edition)*, 311.



- De Laet, S., Doumen, S., Vervoort, E., Colpin, H., Van Leeuwen, K., Goossens, L., Verschueren, K. (2014). Transactional links between teacher-child relationship quality and perceived versus sociometric popularity: A three-wave longitudinal study. *Child Development*, 85(4), 1647–1662.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35–51.
- Drachman, D., DeCarufel, A., Insko, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(5), 458–465.
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219–1227.
- Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, 29(3), 459–478.
- Engels, M. C., Colpin, H., Van Leeuwen, K., Bijttebier, P., Van Den Noortgate, W., Claes, S., ... Verschueren, K. (2017). School engagement trajectories in adolescence: The role of peer likeability and popularity. *Journal of school psychology*, 64, 61–75.
- Fiske, S. T. (2015). Intergroup biases: A focus on stereotype content. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3.
- Gifford-Smith, M. E., Brownell, C. A. (2003). Childhood peer relationships: Social acceptance, friendships, and peer networks. *Journal of school psychology*, 41(4), 235–284.
- Hall, J. A. (2011). Sex differences in friendship expectations: A meta-analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28, 723–747.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(2), 92–107.
- Hogg, M. A., Cooper Shaw, L., Holzworth, D. W. (1993). Group prototypically and depersonalized attraction in small interactive groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 452–465.
- Jayanti, R. K., Whipple, T. W. (2008). Like me... like me not: the role of physician likability on service evaluations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 79–86.
- Jussim, L. (1986). Self-fulfilling prophecies: A theoretical and integrative review. *Psychological review*, 93(4), 429.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B. (2002). *Social psychology: Unraveling the mystery* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Kniffin, K. M., Wilson, D. S. (2004). The effect of nonphysical traits on the perception of physical attractiveness: Three naturalistic studies. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 88–101.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4).
- Lorenzo, G. L., Biesanz, J. C., Human, L. J. (2010). What is beautiful is good and more accurately understood physical attractiveness and accuracy in first impressions of personality. *Psychological Science*, 21(12).
- Mallett, R. K., Wilson, T. D. (2010). Increasing positive intergroup contact. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 382–387.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J. (2016). Trigger issues in emerging relationships. *Industrial Marketing Management*, 58, 137–147.
- Newcomb, A. F., Bukowski, W. M., Pattee, L. (1993). Children's peer relations: A meta-analytic review of popular, rejected, neglected, controversial, and average sociometric status. *Psychological bulletin*, 113(1), 99.



- Nowlin, E. L., Walker, D., Anaza, N. (2019). The Impact of Manager Likeability on Sales Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 159–173.
- Pulles, N. J., Hartman, P. (2017). Likeability and its effect on outcomes of interpersonal interaction. *Industrial marketing management*, 66, 56–63.
- Reysen, S. (2005). Construction of a new scale: The Reysen likability scale. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(2), 201–208.
- Rubin, Z. (1970). Measurement of romantic love. *Journal of personality and social psychology*, 16(2), 265.
- Sanders, T. (2005). *The Likeability Factor*. New York: Crown Publishers.
- Sinclair, R. C., Moore, S. E., Mark, M. M., Soldat, A. S., Lavis, C. A. (2010). Incidental moods, source likeability, and persuasion: Liking motivates message elaboration in happy people. *Cognition and emotion*, 24(6), 940–961.
- Temcheff, C. E., Serbin, L. A., Martin-Storey, A., Stack, D. M., Hastings, P., Ledingham, J., Schwartzman, A. E. (2011). Childhood aggression, withdrawal and likeability, and the use of health care later: a longitudinal study. *CMAJ, Canadian Medical Association Journal*, 183(18), 2095–2101.
- Van der Linden, D., Scholte, R. H., Cillessen, A. H., te Nijenhuis, J., Segers, E. (2010). Classroom ratings of likeability and popularity are related to the Big Five and the general factor of personality. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 669–672.
- Van Someren, M. W., Barnard, Y. F., Sandberg, J. A. C. (1994). *The think aloud method: a practical approach to modelling cognitive*. London: Academic Press.
- Walster, E., Walster, G. W., Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon.
- Wu, S. M. (2012). Relationships among perceived likeability of principal, school identity, and teacher motivation. *Comprehensive Psychology*, 1, 1–11.

Поступила 15.01.2019

## Приложение

### Виньетка

Знакомьтесь, это Йори. Ему/ей 10 лет, и он/она сейчас учится в четвёртом классе в своей стране. Он/она живет со своей семьёй. Его/её папа — фермер. У него хорошо получается разводить животных и выращивать урожай. Его/её мама очень терпеливая и старается проводить как можно больше времени с детьми. Она работает несколько часов в день и затем занимается домашним хозяйством. Йори не любит помогать своей маме по дому, но ему/ей нравится гулять с друзьями. У Йори есть брат/сестра. Он/она младше Йори, и они хорошо ладят. У них есть корова.

Семье Йори живется непросто, и его/её родители решили уехать из своей страны. Они долго это обсуждали, но сейчас это стало неизбежно. Они планируют приехать в Россию через несколько месяцев. Йори будет учиться в вашем классе. Он/она не говорит на русском языке. Буквы его/её языка совсем другие. Он/она немного переживает и волнуется. Он/она не знает, чего ожидать. В его/её стране одеваются немного по-другому: например, он/она никогда не носил/а джинсы. У него/неё не будет друзей, он/она приедет только с родителями и братом/сестрой.



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Adaptation of the Reysen's Likeability Scale for Russian sample

**Lucia BOMBIERI**

*National Research University "Higher school of economics", Moscow, Russian Federation*

**Abstract.** *Purpose.* The Article is devoted to the description of the adaptation and validation of the Reysen Likeability Scale (2005) among a Russian sample. The scale includes an assessment of several likeability elements and additional questions about possible interactions with a new student (or employee). *Study design.* The scale was translated into Russian using back translation and five cognitive interviews were conducted using the think-aloud method (Van Someren et al., 1994). A total of 404 students were involved in the study: 210 girls and 194 boys ( $M$  age = 10.2). *Findings.* The results of this socio-psychological survey were tested using confirmatory factor analysis and other tests to assess the reliability and validity of the scale. According to the results of the tests, the Reysen Likeability Scale can be considered reliable and valid. *Implications for practice.* The Reysen Likeability Scale can be considered a useful tool for evaluating the attractiveness of an unknown potential classmate or colleague in a Russian educational or organizational context. *Value of the results.* To date, the scale has not been translated from English into any other languages.

**Key words:** likeability, students, attitudes, positive expectations.

## References

- Ashby Plant, E., Butz, D. A., Tartakovsky, M. (2008). Interethnic interactions: Expectancies, emotions, and behavioural intentions. *Group Processes & Intergroup Relations*, 11(4), 555–574.
- Avetyan, A. M. (2017). Pozitivnoye vliyaniye mezhlichnostnykh otnosheniy na razvitiye lichnosti [The positive impact of interpersonal relationships on personality development]. *Materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Effektivnost' lichnosti, gruppy i organizatsii: problemy, dostizheniya i perspektivy»* (213–215). M.: KREDO.
- Bodalev, A. A. (1988). *Psikhologiya o lichnosti* [Psychology about personality]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. (2003). Counternormative impression management, likeability, and performance ratings: The use of intimidation in an organizational setting. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 237–250.
- Bondarevskaya, Ye. V., Kul'nevich, S. V. (1999). *Pedagogika: lichnost' v gumanisticheskikh teoriyakh i sistemakh vospitaniya: Uchebnoye posobiye* [Pedagogy: a person in humanistic theories and educational systems: manual]. Moskva – Rostov-n/D.: Tvorcheskiy tsentr «Uchitel'».
- Bukowski, W. M., Cillessen, A. H. (1998). *Sociometry then and now: Building on six decades of measuring children's experiences with the peer group*. Jossey-Bass.

- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm (Vol. 11)*. Academic Pr.
- Byrne, D., Rhomey, R. (1965). Magnitude of positive and negative reinforcements as a determinant of attraction. *Journal of personality and social psychology*, 2(6), 884.
- Carli, L. L., Ganley, R., Pierce-Otay, A. (1991). Similarity and satisfaction in roommate relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(4), 419–426.
- Chaiken, S., Eagly, A. H. (1983). Communication modality as a determinant of persuasion: The role of communicator salience. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 241.
- Chartrand, T. L., Bargh, J. A. (1999). The chameleon effect: the perception–behavior link and social interaction. *Journal of personality and social psychology*, 76(6), 893.
- Collins, N., Miller, L. (1994). Self-disclosure and liking: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 116(3), 457–475.
- Cottringer, W. (2003). 4 *The ABC's of Employee Discipline. Current Readings In Management* (Special Indian Edition), 311.
- De Laet, S., Doumen, S., Vervoort, E., Colpin, H., Van Leeuwen, K., Goossens, L., Verschueren, K. (2014). Transactional links between teacher-child relationship quality and perceived versus sociometric popularity: A three-wave longitudinal study. *Child Development*, 85(4), 1647–1662.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of marketing*, 61(2), 35–51.
- Drachman, D., DeCarufel, A., Insko, C. A. (1978). The extra credit effect in interpersonal attraction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 14(5), 458–465.
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological bulletin*, 110(1), 109.
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219–1227.
- Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management review*, 29(3), 459–478.
- Engels, M. C., Colpin, H., Van Leeuwen, K., Bijttebier, P., Van Den Noortgate, W., Claes, S., ... Verschueren, K. (2017). School engagement trajectories in adolescence: The role of peer likeability and popularity. *Journal of school psychology*, 64, 61–75.
- Fiske, S. T. (2015). Intergroup biases: A focus on stereotype content. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 3.
- Gifford-Smith, M. E., Brownell, C. A. (2003). Childhood peer relationships: Social acceptance, friendships, and peer networks. *Journal of school psychology*, 41(4), 235–284.
- Hall, J. A. (2011). Sex differences in friendship expectations: A meta-analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28, 723–747.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, Leader-Member Exchanges, and Work Outcomes. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(2), 92–107.
- Hogg, M. A., Cooper Shaw, L., Holzworth, D. W. (1993). Group prototypically and depersonalized attraction in small interactive groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(4), 452–465.
- Jayanti, R. K., Whipple, T. W. (2008). Like me... like me not: the role of physician likability on service evaluations. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 79–86.
- Jussim, L. (1986). Self-fulfilling prophecies: A theoretical and integrative review. *Psychological review*, 93(4), 429.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., Cialdini, R. B. (2002). *Social psychology: Unraveling the mystery* (2nd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Kniffin, K. M., Wilson, D. S. (2004). The effect of nonphysical traits on the perception of physical attractiveness: Three naturalistic studies. *Evolution and Human Behavior*, 25(2), 88–101.

- Koval'chuk, L. O. (2007). Formuvannya ímídzhu maybutn'ogo vchitelya u protsesí vivchennya pedagogíchnikh distsiplín v klasichnomu uníversitetí [The form of the image of the May Day teacher in the process of teaching pedagogical disciplines in the classic university version]. *Vísnyk L'viv. un-tu. Ser. ped.*, 22, 65–74.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4).
- Lorenzo, G. L., Biesanz, J. C., Human, L. J. (2010). What is beautiful is good and more accurately understood physical attractiveness and accuracy in first impressions of personality. *Psychological Science*, 21(12).
- Mallett, R. K., Wilson, T. D. (2010). Increasing positive intergroup contact. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(2), 382–387.
- Mandják, T., Szalkai, Z., Neumann-Bódi, E., Magyar, M., Simon, J. (2016). Trigger issues in emerging relationships. *Industrial Marketing Management*, 58, 137–147.
- Newcomb, A. F., Bukowski, W. M., Pattee, L. (1993). Children's peer relations: A meta-analytic review of popular, rejected, neglected, controversial, and average sociometric status. *Psychological bulletin*, 113(1), 99.
- Nowlin, E. L., Walker, D., Anaza, N. (2019). The Impact of Manager Likeability on Sales Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 159–173.
- Peshkova, N. A., Polenova, O. A. (2016). Izucheniye vnutrigruppovykh mezhlichnostnykh otnosheniy de-tey starshego doshkol'nogo vozrasta s zaderzhkoy psikhicheskogo razvitiya [The study of intra-group interpersonal relations of children of senior preschool age with a mental retardation]. *Sovremennyye tendentsii razvitiya nauki i tekhnologii*, 10-12, 83–84.
- Pogodina, A. V., Yesaulova, K. S. (2017). Sotsial'no smelaya lichnost' v real'nom obshchenii i inter-net-kommunikatsii: analiz predstavleniy lyudey raznogo vozrasta [Socially courageous person in real communication and Internet communication: analysis of representations of people of different ages]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo*, 8(1), 38–55.
- Pulles, N. J., Hartman, P. (2017). Likeability and its effect on outcomes of interpersonal interaction. *Industrial marketing management*, 66, 56–63.
- Reysen, S. (2005). Construction of a new scale: The Reysen likability scale. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(2), 201–208.
- Rubin, Z. (1970). Measurement of romantic love. *Journal of personality and social psychology*, 16(2), 265.
- Sanders, T. (2005). *The Likeability Factor*. New York: Crown Publishers.
- Sinclair, R. C., Moore, S. E., Mark, M. M., Soldat, A. S., Lavis, C. A. (2010). Incidental moods, source likeability, and persuasion: Liking motivates message elaboration in happy people. *Cognition and emotion*, 24(6), 940–961.
- Temcheff, C. E., Serbin, L. A., Martin-Storey, A., Stack, D. M., Hastings, P., Ledingham, J., Schwartzman, A. E. (2011). Childhood aggression, withdrawal and likeability, and the use of health care later: a longitudinal study. *CMAJ, Canadian Medical Association Journal*, 183(18), 2095–2101.
- Van der Linden, D., Scholte, R. H., Cillessen, A. H., te Nijenhuis, J., Segers, E. (2010). Classroom ratings of likeability and popularity are related to the Big Five and the general factor of personality. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 669–672.
- Van Someren, M. W., Barnard, Y. F., Sandberg, J. A. C. (1994). *The think aloud method: a practical approach to modelling cognitive*. London: Academic Press.
- Varlashkina, Ye. A., Kozubenko, S. V. (2011). Vneshnyaya privlekatel'nost' muzhchiny v massovom soznanii: gendernyy aspekt [The external attractiveness of men in mass consciousness: gender aspect]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Psikhologiya»*, 2, 11–18.
- Walster, E., Walster, G. W., Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon.
- Wu, S. M. (2012). Relationships among perceived likeability of principal, school identity, and teacher motivation. *Comprehensive Psychology*, 1, 1–11.





## Эргономика — моя жизнь (воспоминания)

ФРУМКИН Анатолий Александрович

*Центр эргономических и психологических технологий, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** Посмотрел на название и вспомнил старую шутку, которую приписывают покойному Николаю Павловичу Акимову — главному режиссёру Ленинградского театра комедии. Говорят, он как-то сказал, что мечтой всей его жизни было написать книгу «Мои встречи со Станиславским и почему они не состоялись». Посмотрел, посмотрел, но менять названия не стал.

**Ключевые слова:** эргономика; А. А. Фрумкин; В. П. Зинченко

Написать что-то вроде воспоминаний меня давно уговаривал Главный редактор бывшего эргономического бюллетеня Алексей Никитич Анохин. Но я всё время отказывался, ссылаясь, как это обычно делают все, то на отсутствие времени, то на возрастные изменения памяти. Но на днях мне попался на глаза текст моего доклада на Зимней психологической школе (ЗПШ), которую ежегодно проводит факультет психологии Санкт-Петербургского государственного университета. Я часто бываю на этой школе, то с мастер-классом, то с докладом, а то и просто так. Ребята каждый раз приглашают меня, и, если есть время, а главное — настроение, обязательно еду. Глядя на этот текст, я вдруг вспомнил, что однажды аспирантка Маша — член организационного комитета — позвонила мне и сказала: «Анатолий Александрович, нам очень хочется, чтобы Вы сделали доклад на тему: «Эргономика и жизнь». Меня настолько удивило название, что я, почти не задумываясь, отказался. Но через неделю позвонил Маше и сказал: «Хорошо. Я сделаю доклад, причём именно на эту тему, но не думаю, что для кого-нибудь это будет интересно».

Надо сказать, меня удивил тот факт, что на лекцию пришло человек 30. Учитывая очень плотное расписание профессиональных лекций и докладов, такое количество можно считать значимым. Именно по мотивам моих воспоминаний я и пишу эту статью. Хочу сразу предупредить, что текст этот не столько про эргономику, сколько про людей, формировавших эту научную дисциплину, и мешавших им.

Я снова и снова перечитывал свой доклад на ЗПШ, и память «услужливо» актуализировала шаг за шагом весь мой профессиональный путь. Имена, события, встречи, конференции, банкеты и так далее. Я вспоминал людей, стоявших у истоков эргономики и сделавших её самостоятельной научной дисциплиной, и людей, которые всячески противились этому. Думаю, что негативные воспоминания тоже играли определённую роль в том, что я никак не соглашался с настоятельными просьбами Алексея Никитича. А вспомнить есть что и, наверное, надо. Дело в том, что помимо своей профессиональной должности — начальника отраслевой лаборатории эргономики Министерства Радиопромышленности СССР — я двадцать два счастливых года был женат на Татьяне Петровне Зинченко. Именно моё семейное положение и делало меня не



только «кроликом, допущенным к столу» (Ф. Искандер), но кроликом, допущенным к центру стола. Если кто-то не знает, семья Зинченко — это целая психологическая династия. Петр Иванович Зинченко — один из основателей Харьковской школы психологии, заведующий кафедрой общей психологии в Харьковском Университете. Владимир Петрович Зинченко — академик РАО — не только один из основателей эргономики, но и великий психолог с мировым именем. Татьяна Петровна Зинченко – родная сестра Владимира Петровича — доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского Государственного Университета, сын Владимира Петровича — Александр Владимирович, названный так в честь А. В. Запорожца, — доктор наук, психотерапевт, живет и работает в Калифорнии. Вот такая это семья. Здесь я просто обязан сказать несколько слов о жене Владимира Петровича — Наталье Дмитриевне Гордеевой. Она тоже психолог и вместе с Владимиром Петровичем занималась исследованием микроструктуры действий, выпустила две книги, но не это главное. Я встречал много профессионалов экстра-класса, так что этим меня не удивишь. Я хочу сказать о Наташе как о человеке. Мне повезло в жизни и с хорошими людьми, и с друзьями. Я многому учился у них, восполняя пробелы воспитания. У Наташи я учился быть человеком. Не буду объяснять, почему, если бы не Наташа, не было бы того Володи, которого мы знаем и помним сейчас. Она не признавала и по сей день не признает половинчатых решений в отношениях с людьми. В её понимании человек или хороший, или плохой. И если она считает его плохим, он становится для неё «нерукопожатным» в прямом и переносном смысле. «Понимаешь, — объяснила она как-то мне, — если мы вступаем в дерьмо, то разносим его повсюду. Лично я стараюсь этого не делать». Она проходила мимо, не отвечая на приветствие и не замечая протянутой руки. Так она поступала и с деканом психологического факультета МГУ А. А. Бодалёвым, хотя и работала на этом факультете. После того, как этот человек поступил подло с Владимиром Петровичем, он перестал для неё существовать. Наташа не прощает подлости и предательства. Вот такая моя любимая Наташечка была и есть сейчас.

Я понимаю, что, возможно, где-то перешёл грань бесстрастного изложения событий. Но я прекрасно помню, как эта свора псевдопсихологов (посмотрите их работы!) безжалостно травила Владимира Петровича. Все эти бодалёвы и иже с ними по указанию В. Кузьмина (из ЦК) и Б. Ф. Ломова не пропускали Володю в академию, препятствовали выезду за границу и просто травили его. Возможно, мне напомнят старую поговорку «О покойниках либо хорошо, либо ничего...», но тогда я рискну напомнить, что эта поговорка звучит не совсем так. «О покойниках либо хорошо, либо НИЧЕГО КРОМЕ ПРАВДЫ» — вот её полный текст. Так что я не погрешил против правды и написал только то, что видел сам и что знаю достоверно.

### ***Ладно, пора перейти к эргономике***

Владимир Петрович Зинченко начал развивать теоретические и практические направления эргономики из инженерной психологии. Сначала в НИИ у А. Панова в оборонке, а потом во ВНИИТЭ (Всесоюзном научно-исследовательском институте технической эстетики), где В. М. Мунипов был заместителем директора института по научной работе, а Володя — начальником отдела эргономики.

Я отослал А. Анохину начало статьи для того, чтобы он оценил то, что я уже написал и, судя по характеру текста, ещё напишу... Алексей Никитич одобрил, и попросил лишь об одном: не обращаться к героям моих воспоминаний на «ты». Или по фамилии, или по имени-отчеству. Я немедленно исправил весь написанный текст. Но!!!! И это не кокетство. По мере исправления я вдруг почувствовал, что все эти родные мне люди как-то отдаляются от меня, а, учитывая, что почти никого из них не осталось в живых, уходят повторно. И я отказался

от этой правки. Дело в том, что я знал практически всех, кто так или иначе работал в этом направлении, но далеко не со всеми был на «ты». Иногда просто не хотелось, а иногда и не моглось. Например, Георгий Михайлович Зараковский. С Георгием Михайловичем я проработал дольше всех. Мы были в прекрасных отношениях, уважали друг друга, но на «ты» так и не перешли. Как-то не получалось. Я его — по имени-отчеству, он меня — «Толенька» и на «Вы». Думаю, что имею право обращаться на «ты» к тем, кого близко знал и любил, с кем хотелось, а главное — моглось на «ты».

И опять в сторону... Я написал статью и отправил текст Тахиру Юсуповичу Базарову. У нас схожая манера изложения текстов, как научных, так и ненаучных, он тонко чувствует русский язык, поэтому его мнение для меня очень важно. В принципе ему понравилось, но он попросил кое-что пояснить, как он сказал, «для молодёжи». А именно, процесс становления обращения на «ты» или на «Вы». Именно процесс, ибо почти никогда не происходит одномоментного перехода. Я ведь не зря написал фразу «хотелось и моглось». Эта фраза принадлежит Володе Мунипову. Итак, первый пример. Впервые мы увиделись с В. М. Муниповым в Питере, точнее — в Ленинграде, на одной из эргономических конференций. Володя остановился в шикарном номере гостиницы «Балтийская» в корпусе для иностранцев. Тогда было такое разделение на «советских» и «иностранцев». И все решили, что банкет по окончании этой конференции мы проведём у него в номере. Номер огромный с большим столом, с посудой и пр. Мне досталось открывать бутылки. А штопора нет. Я знал, что Мунипов — друг Володи Зинченко и очень уважает мою жену Татьяну, поэтому ничтоже сумняшеся обратился к нему: «Володя, у тебя в номере штопора нет?». Молчание. Я посмотрел внимательно на лицо Мунипова и понял, что сделал что-то не так. Это я потом узнал, что Владимир Михайлович очень редко переходил на «ты». Человек он был непростой. Дружил с Володиёвым Зинченко, защищал его, так как был вхож в ЦК партии как зам. директора ВНИИТЭ по науке. Но не об этом речь. Я, естественно, смутился и ретировался в поисках штопора. Потом, когда мы сели за стол, и, думаю, после того как он поговорил с Татьяной Петровной, Владимир Михайлович вдруг встал и сказал: «У меня есть тост». Потом положил мне на плечо руку и продолжил: «Хочу выпить за то, чтобы хотелось и моглось на «ты». Никто ничего не понял, зато я запомнил этот урок на всю жизнь.

И второй случай — и снова про меня. Извините ради Бога, но всё это было, и именно со мной. Я уже писал, что ЗПШ в Питерском Университете организуют исключительно студенты и аспиранты. И вот однажды ко мне в комнату вошел почетный президент Зимней Психологической Школы, тогда еще аспирант, Степан Медников и сказал: «Дядя Толя, Вы помните, что через пятнадцать минут у Вас доклад?». Я не обратил внимания на обращение, ибо придаю ему не столь большое значение. Но потом, после повторного обращения и уже не Степана, а другого члена оргкомитета, мне стало очень интересно. Почему дядя Толя, почему не Анатолий Александрович? Я поймал «Стёпика», так все ласково его называли, и спросил: «Почему дядя Толя? Я не обиделся, нет, но интересно же!» На что Степан ответил мне примерно следующее: «Понимаете, Анатолий Александрович, звать Вас по имени-отчеству мы не хотим: это отдаляет, точнее, разделяет нас. Переходить на «ты», нам не позволяет воспитание и разница в возрасте. Вы столько раз выручали нас, курсовые, дипломы, да и вообще Вы нам как родной. Вот мы подумали и решили, что «дядя Толя» — самое то!»

Так что у меня племянников в Университете почти три выпуска!

Ну вот, я опять отклонился от темы. Извините, но мои воспоминания будут сродни дамскому роману — этаким поток сознания. Нет, я умею писать научные работы с чётко выверенной структурой и с железной логикой изложения. Но воспоминания... Если и здесь следовать логике научного текста, это значит угробить идею на корню. Я буду отвлекаться,

уходить в сторону. Как красиво пишут в книжках: «плыть по волнам своей памяти». Статья в некотором смысле будет похожа на джазовую импровизацию, хотя Глен Миллер считал, что нет лучшей импровизации, чем тщательно записанная...

### ***Итак, начну по порядку, хотя бы хронологическому***

Да, вот ещё что: мне часто придётся использовать выражения типа «Я так думаю», «Мне так кажется» и прочие. Поверьте, это отнюдь не желание «застолбить» какое-то место в историческом процессе становления эргономики. Всё, что я мог, я уже натворил. Просто становление этой научной дисциплины проходило на моих глазах. Вот почему каждый шаг в этом направлении я имею право рассматривать именно со своей точки зрения.

Итак. В эргономику я попал совершенно случайно и, можно сказать, по знакомству. Я — базовый технарь, окончил Ленинградский электротехнический институт им. В. И. Ульянова (Ленина) — ЛЭТИ, или как его в шутку называли Ленинградский эстрадно-танцевальный институт с легким электротехническим уклоном. К психологии не имел никакого отношения и работал по распределению в отделе надёжности. Занимался я оценкой надёжности и эффективности технических средств управления. Кстати, это очень пригодилось мне потом. Да, конечно, я понимал, что вся эта техника управляется и обслуживается человеком, но нас интересовала только техническая часть. А человек... ну что человек? Как мне однажды сказал один генерал: «Если лётчик — член партии, он вернётся с разведывательными данными, сколько бы зон ПВО не было». Это была не шутка. Он действительно так думал. Вот вам и эргономика...

В один прекрасный день к нам в отдел надёжности влили лабораторию эргономики. Начальником этой лаборатории был отец одной моей сокурсницы. Узнав, что я тружусь в этом отделе, она, видимо, охарактеризовала меня определенным образом, так что однажды Виктор Павлович, подошёл ко мне и сказал буквально следующее: «Мне некогда заниматься лабораторией. Я должен добывать финансирование. Давай так, неважно, что ты ведущий инженер, берёшь лабораторию под себя, а я добываю деньги». Согласился я не сразу. Эргономика. Я даже слова такого не знал. Но то, чем я занимался, мне уже изрядно стало надоедать и очень захотелось чего-то новенького. Авантюрное решение? Да. Сейчас я бы так не поступил, но тогда... мне было 30 лет (1972 г.). Так я стал эргономистом. Дальше всё было как в калейдоскопе. Вскоре Виктора Павловича не стало, начальником лаборатории назначили молодого парня из соседнего отдела, и я опять вернулся, да, собственно, я и не уходил, на должность ведущего инженера в этой лаборатории. Потом к нашей лаборатории присоединили ещё две, а лаборатория эргономики опять стала моей и уже навсегда. Теперь я сам набирал себе сотрудников из ЛЭТИ или из ЛИАП — Ленинградский институт авиационного приборостроения. 1975 год — НИР «Авангард», в котором были заняты все оборонные министерства и само Министерство обороны. К этому времени я уже неплохо разбирался в этой научной дисциплине. Так что больших проблем не было. Затем создание эргономической службы в Министерстве радиопромышленности СССР. Это отдельная история, но на ней я останавливаться не буду: она очень личная и никак не связана с людьми, о которых так хочется рассказать.

Важно отметить, что мой приход в эргономику совпал с массовым приходом в нее технарей. И если раньше там царили психология, охрана труда и медицина, то теперь «пришли цифры». Нас не устраивал разговорный жанр, тьма предположений, гипотез, рассуждений и прочего. Нам подавай цифры, математические модели, чтобы можно было посчитать, «пощупать», сравнить и тому подобное. В этом смысле я ничем не отличался от остальных

технарей и поскольку имел такую возможность, каждый раз жаловался на положение вещей Владимиру Петровичу. Хочу напомнить читателю, что предыдущая школа психологов вышла из философских факультетов. Изначально это были психологические отделения в рамках философских факультетов. Возможно, именно поэтому мои учителя-психологи были столь образованы. Это были люди большой общей культуры. Я уже писал где-то, что завидовал Владимиру Петровичу белой завистью. Завидовал тому, как при ответе на вопросы или в споре с оппонентом в качестве аргументов происходила мгновенная актуализация примеров из живописи, поэзии, литературы. И как! с чтением наизусть литературных отрывков, стихов. Сейчас этого практически нет. Вместе с ними ушла из психологии и общая культура. Правда, здесь стоит вспомнить их учителей!!!! К слову сказать, у меня всё руки не доходят, чтобы оцифровать пленку с двухчасовым докладом Владимира Петровича. Доклад назывался «Психология в лицах». С каким почтением и любовью два часа Володя рассказывал о своих учителях и просто о великих людях. Вы только вдумайтесь, а лучше вслушайтесь, в звучащие в докладе фамилии: Н. Бернштейн, А. Ухтомский Г. Шпет, М. К. Мамардашвили, А. Р. Лурия, А. В. Запорожец, П. Я. Гальперин, Д. Б. Эльконен, Б. Ф. Зейгарник, А. Н. Леонтьев и многие другие.

Но вернёмся к моим стенаниям на отсутствие цифр в психологии. Володя по жизни вообще человек был очень добрый, а я к тому же приходился мужем его родной сестры. Все это, видимо, удерживало его от того, чтобы просто, по-дружески, послать меня куда подальше. И он терпеливо успокаивал меня, объясняя, что эргономика имеет дело не только с «железяками», а в первую очередь с человеком, который, конечно, окружен железом, да еще и в определённых условиях деятельности, но все-таки самым главным в этой троице (человек – техника — среда) является человек. Поэтому не всё так просто, как кажется. Надо сказать, что Володя сам был гениальным экспериментатором. Это я понял потом, когда стал внимательно изучать всё, что уже было сделано в этом направлении до меня. На это меня натолкнула одна фраза, сказанная Володей. Видимо, я всё-таки достал его своим плачем Ярославны. «Слушай, старик, не надо относиться ко всему, что сделано до тебя, как к кладбищу умственно отсталых предшественников...».

Теперь я часто повторяю эту фразу молодым участникам моих семинаров или лекций. Думайте, читайте, анализируйте. Очень много уже сделано. Причем сделано русскими психологами. Не смотрите на иностранную литературу как на последнюю надежду что-либо узнать или понять. Там много «ботвы» (выражение программистов), спекуляций и лукавства, методических промахов, разговоров на тему и никаких конкретных решений... Дело в том, что они умеют облекать свои идеи и разработки в красивую упаковку (выражение одного маркетолога) — обычную сосульку в яркий фантик. И далеко не все, разворачивая этот фантик, понимают, что там обычный жжёный сахар. Не поймите меня превратно. Я не призываю выкинуть иностранную литературу вообще из рассмотрения. Боже сохрани! Но чтобы сравнить и принять корректное решение, надо хорошо знать, а что есть у нас! Сами иностранцы, надо отдать им должное, очень внимательно следят за тем, что делаем мы.

Приведу пример. Не помню, в каком году, заместитель Г. М. Зараковского Анатолий Сапегин, предложил мне следующее. Поскольку мы вели большую экспериментальную работу на полунатурной модели по оценке надёжности функционирования оперативного персонала, он предложил использовать эту модель для оценки погрешности априорных методов этой оценки. Такие математические модели были разработаны нашими эргономистами. Чтобы читателю было понятно, коротко поясню, что значит «полунатурная модель». Возьмём полунатурную модель в авиации. Брался самолёт определённого назначения, отрезались крылья, и эта «усеченная», но вполне реальная конструкция устанавливалась в огромном экспериментальном зале. Внутри самолета монтировалась реальная аппаратура



управления вооружением и навигацией, а все внешние штуки, такие как сам полет, со всеми маневрами, противодействие противника и пр., подыгрывались в реальном масштабе времени мощной вычислительной техникой. Тогда самое мощное что было, по крайней мере, у нас, – вычислительный комплекс, состоящий из двух машин БЭСМ 20 и одной мощной аналоговой системы АС 6. Занимала эта техника первый этаж большого трехэтажного здания. БЭСМ 20 была действительно машиной мощной даже по теперешним временам: миллион операций в секунду 48-разрядным кодом. Но, «к чёрту подробности!», как говорила Татьяна Петровна. Именно на такой полунатурной модели мы и хотели проверить достоверность расчётов, полученных априорными математическими моделями оценки надёжности функционирования оперативного персонала. Не буду перечислять их названия, я довольно подробно описал их в нашей с Татьяной Петровной книжке «Методы и средства эргономического обеспечения проектирования». Просто назову их по именам авторов: метод Г. Зараковского, метод А. Губинского, метод В. Николаева, метод Ю. Фокина и мой метод — метод А. Фрумкина, разработанный на основе идеи американских авторов А. Зигеля и Дж. Вольфа.

Не все авторы согласились участвовать в этой работе. Это было связано с необходимостью получения формы допуска для работы с секретными материалами. И многие отказались, так как в то время это грозило отказом в выезде за границу на конференции, симпозиумы и прочие радости. Но часть авторов согласилась, причём удалось сделать эту работу несекретной, ибо исходную информацию для расчётов мы не публиковали. Потом Толя Сапегин издал книжку с полученными результатами в издательстве Института авиационной и космической медицины. А уже через два месяца книжка эта была переведена на английский язык. Хочу отметить, что большую роль в русской изобретательности играла наша нищета. То, что американцы пытались делать, используя имитационное моделирование, (персональной вычислительной техники у них уже тогда было много) — мы сделать не могли, не было её у нас. Если кто помнит, только-только стали появляться персональные компьютеры, такие как РК 286 с оперативной памятью 32КБ, а у американцев их было много. У нас же они стали появляться недавно и уж точно не у эргономистов. Я до сих пор считаю, что основными двигателями прогресса, кроме простого человеческого любопытства, являются нищета и лень. Именно нищета заставила нас серьезно заняться математическими моделями, позволяющими уже на самых ранних этапах проектирования решать целый ряд эргономических задач, таких как оценка надёжности функционирования человека; оптимизация компоновки пультов управления; оценка алгоритмов функционирования оперативного персонала; оценка времени решения любой задачи с помощью моделей информационного поиска и многое-многое другое. Ведь очевидно, что любой Главный конструктор на конечных этапах проектирования никогда не даст что-либо серьезно изменить в изделии, особенно эргономистам. Сделать что-либо существенное можно только на этапах эскизного или технического проектирования. Дальше вступала в силу «коррективная эргономика» (понятие введено В. Муниповым). Иными словами «изменения по мелочи». Так что сделать что-либо существенное мы могли только на ранних стадиях. Так же, кстати, как и американцы. Вот почему наши результаты так заинтересовали их. Тем более, что разговоров в наших текстах было мало, а конкретных решений с описанием моделей и цифр — много.

И тут, наверное, уместно вспомнить о психологе, с которым я, к моему великому сожалению, не успел познакомиться, — о Владимире Дмитриевиче Небылицыне. Владимир Дмитриевич погиб в авиационной катастрофе. Он был другом Володи Зинченко и, пожалуй, одним из немногих, кого Володя ценил как профессионала. Если бы В. Д. Небылицын был жив, возможно, и судьба В. П. пошла бы по иному пути развития. Но об этом чуть позже. Отвлекусь чуток. В. Д. Небылицын в одной из своих статей очень точно определил понятие надёжно-



сти функционирования человека. И что самое интересное, а для меня было самым главным, — его формулировка полностью повторяла формулировку, определяющую понятие надёжности технических средств. Именно это и подвигло меня на разработку математической модели надёжности функционирования человека. Не деятельности, как я сначала писал, а именно функционирования — формального выполнения предписанных человеку функций. На этом, кстати, настоял Георгий Михайлович. Я поверил его научному опыту и не пожалел.

Поясню на примере. Одно время я почти два месяца провёл на лётных испытаниях в одной из воинских частей. Там я оказался свидетелем, не очевидцем, а, к счастью, лишь свидетелем нескольких трагических случаев. Представьте себе, лётчик патрульного самолета возвращается после многочасового дежурства, благополучно садится и ... катапультируется. А поскольку у этого типа самолёта кабина при катапультировании отстреливается вниз, можете представить себе, что остаётся от пилота. Почему, зачем, как так могло получиться? А ведь включить катапульту не так просто. Это не ошибка, типа случайно нажал не ту кнопку. Надо сорвать пломбу, открыть красную крышку и только потом нажать кнопку. Вот вам и деятельность. Или ещё один пример. После возвращения самолета оружейники разоружают авиационные пушки. В этой воинской части это делали военнослужащие-женщины. Молодые прапорщицы залезали в кабину и должны были вынуть ленту со снарядами. С завидной регулярностью девушки случайно нажимали на гашетку, и начиналась пальба. Причём, в связи с определённым расположением ВПП, снаряды, как правило, в пух и прах разносили здание ТЭЧ (техничко-эксплуатационная часть). Благо там никого не было, особенно в ночные часы, но здание приходилось регулярно ремонтировать. Вот вам пример ещё одной «деятельности», не поддающейся никакому объяснению.

Но вернёмся к В. П. Зинченко и Б. Ф. Ломову. Дело в том, что однажды закадычные друзья — В. Зинченко и Б. Ломов разругались, причём вдрызг. Я не выяснял причину их разногласий, но думаю, что немалую роль в этом сыграл острый язык Владимира Петровича. Он где-то как-то неудачно «пошутил», а Борис Федорович обиделся. Причем сильно. На эту тему ходило множество слухов, так что установить истину не представляется возможным. Думаю, что не меньшее значение играла простая человеческая зависть. Посмотрите работы Володи и Бориса Федоровича. Если мне не изменяет память, единственная книга, написанная Б. Ломовым без соавторов, — это «Человек — техника». Кто не знает, большую часть этой книги составляют результаты экспериментов американских эргономистов. Все остальные работы Бориса Федоровича написаны, как правило, в соавторстве. Если учесть, что Б. Ломов был начальником лаборатории, а потом и директором Института Психологии Академии наук СССР (ИПАН), то становится понятным, как это всё делалось. Может я и зря написал это, но вспоминать, так вспоминать. Поскольку Б. Ломов в ту пору имел значительный вес, у Володи начались серьёзные неприятности. Его не выпускали за границу, не принимали в Академию педагогических наук, или, как её называл Володя, «Акапедия», и так далее. Кстати, именно в это время Б. Ломов заявил, что эргономики нет, а есть только инженерная психология (это всё было сделано в пику Володе). Вот почему нынешняя кафедра в Питерском большом Университете называется так смешно: кафедра эргономики и инженерной психологии. Это уже после смерти Б. Ломова к названию кафедры была добавлена эргономика. Некоторые московские и не московские психологи старались помирить их. Иногда на время это срабатывало, а потом опять всё начиналось сначала. Но однажды все вроде, именно — «вроде», договорились, что Борис Федорович берёт к себе в ИПАН, где он был директором, двух замов В. Зинченко и В. Небылицына. Думаю, что это круто бы изменило весь ход психологической науки и эргономики в частности. Но В. Небылицын погиб, и всё сорвалось опять.

Ну ладно, это я что-то увлёкся. Вернемся к Георгию Михайловичу Зараковскому. Все называли его «летучим голландцем» за его манеру ходить, чуть подскакивая на ходу. Как врач по первому образованию он всегда был против бега, считая каждое приземление в процессе бега, маленьким сотрясением мозга. А вот ходить, причём быстро, он считал полезным. Познакомил меня с ним мой первый начальник Виктор Павлович Петров. Он ещё с войны каким-то образом был связан с авиацией, и был лично знаком с заместителем Главкома ВВС. Думаю, что именно это знакомство и привело его в Институт авиационной и космической медицины, где Г. М. Зараковский был начальником отдела эргономики. Вот так «летучий голландец» появился у нас в лаборатории. Дальше начался процесс серьёзных исследований на полунатурной модели в одной из воинских частей. Оглядываясь назад, могу с полной уверенностью сказать, что единственная польза от этой работы состояла в том, что я и мои сотрудники научились планировать эксперимент, работать с большим объёмом информации и регистрирующей аппаратуры, включая японские очки фирмы NAG для регистрации движения глаз оператора при выполнении задачи. Мы работали наравне с военными как операторы, и как эргономисты. А потом ещё шла расшифровка результатов. Не могу не поделиться с будущими и современными эргономистами, которые решили заняться оценкой не только психологических, но и физиологических характеристик. Набор физиологических параметров был штатный. Мы называли его «джентельменским набором»: ЧСС — частота сердечных сокращений по RR-интервалу; кожно-гальваническая реакция (КГР) — проще говоря, потливость ладоней, и частота дыхательных циклов (ЧДЦ). Я и сейчас с ужасом вспоминаю километры бумаги из-под электроэнцефалографа, которые с линейкой в руках обсчитывали вручную мои девочки. Могу с уверенностью сказать, что всё это полная ерунда. Дело в том, что физиология настолько индивидуальна, что никаких общих закономерностей не вывести. Ну не прицепиться к этим данным! С подачи В. А. Пономаренко мы пошли по иному пути, и я обязательно расскажу об этом дальше.

Вскоре работа на полунатурной модели закончилась. Результат с точки зрения эргономического проектирования был невелик, но нам удалось выпустить книгу «Авиационные цифровые системы контроля и управления». Количество авторов этой книги в точности соответствовало меткому выражению Владимира Петровича. Обычно он называл большой коллектив авторов «братской могилой». Ну, могила так могила, и всё-таки некоторая польза от этой книги есть. Георгий Михайлович был вдохновителем и научным руководителем этой работы, так что примерно два года мы работали бок о бок. Мы встречались и потом, но уже реже и только на заседаниях, конференциях и прочих мероприятиях.

Хочу обязательно вспомнить ещё об одном экспериментаторе, медике и психологе Пономаренко Владимире Александровиче, дай Бог ему здоровья и долгих лет!!!! Я впервые узнал его примерно тогда же, когда и Г. М. Зараковского. Они служили в одном институте и были начальниками разных отделов. Потом В. А. стал начальником этого института, но это потом. Это был абсолютно бесстрашный экспериментатор. Единственный человек, который могла отрезвить его самого и его сумасшедшие идеи, а иногда и просто успокоить, была сотрудница его отдела, доктор наук Н. Д. Завалова. Впоследствии, насколько мне показалось, результаты экспериментов, в которых он принимал непосредственное участие (вторым пилотом, например), сказались не только на научных выводах, но и на его мировоззрении. «Понимаешь, — говорил он мне, — однажды мы случайно сорвались в плоский штопор. Мы не могли выйти из него, но кто-то вывел нас! Первое время мы еще барахтались, пытались, а потом просто сидели и тихо молились. Но через какое-то время машина сама выровнялась, и мы сели. Второй раз мы сделали это уже специально». Представляете, специально!!! Это же надо было найти второго такого ненормального летчика! «И опять кто-то выровнял машину,

и опять обошлось. Нет, Бог есть!». Кстати, в том или ином виде, к этому пришли многие учёные. Нет, не к старику с белой бородой, который сидит там, где-то высоко и наблюдает за нами, нет. Они воспринимали Бога, как некоторую информационно-энергетическую субстанцию, как начало всего. Мне кажется, это видно и из последних работ В. П. о душе, о душе и психике, о мысли, как о реальной энергетической субстанции, и прочем. Прежде чем продолжить свои воспоминания о Владимире Александровиче, хочу посоветовать почитать, или хотя бы просто полистать, две книжки американского психотерапевта-регрессониста Майкла Ньютона. Не помню, какая первая, какая вторая, но их названия помню: «Путешествие души» и «Предназначение души». Посмотрите — это очень любопытно.

Итак, Владимир Александрович. Медик по образованию, очень плотно занимался реакцией лётчиков на внезапно возникающие экстремальные ситуации. Мы были знакомы, но не могу сказать, что близко. Часто встречались на конференциях, особенно на банкетах, но совместных работ не вели. Однажды, когда мы сидели рядом на какой-то конференции, он обратился ко мне со следующим: «Понимаешь, — начал он вдруг, — вот вы, технари, когда формируете структуру изделий, устанавливаемых на борт, всегда основные устройства дублируете. Или, как вы говорите, резервируете. А человек? Кто знает, что может сделать лётчик, находясь в измененном сознании. А к тому может быть много причин: перегрузки, внезапная стрессовая ситуация и тому подобное. Ты представляешь, что он может натворить? Нам надо уметь зафиксировать этот момент и, хотя бы на время отключить его от управления. Отдать временно все функции автопилоту. А когда он оклемается, и это нам тоже надо зафиксировать, вернуть всё как было». Эта мысль застряла в моей голове, и примерно год или полтора мы посвятили исследованию этой проблемы. Хочу отметить, что все, — или практически все исследовательские работы, — мы проводили параллельно с эргономической проработкой тех изделий, которые шли через наше объединение. Более того, параллельно мы по уши влезли в НИР «Авангард», в разработку Руководств по эргономике общих (РЭК) и частных (РЭЧ), так что лаборатория моя «кипела» под объёмом работ и малочисленностью сотрудников. Численность лаборатории менялась, но в среднем у меня было 14-15 человек.

Итак, мечта В. А. Пономаренко. Владимир Александрович знал о наших работах с Г. М. Зараковским и, видимо, поэтому и обратился ко мне. «Наевшись по полной» физиологическими параметрами, мы всё-таки решили вернуться к ним опять. Да, они строго индивидуальны и общих закономерностей не выведешь, но тут мы имеем дело с конкретным лётчиком, чье состояние мы и должны контролировать. Причём был ещё один момент, о котором мне рассказал В. А. «На начальных этапах изменения физиологических показателей, — говорил он, — практически любой человек может попытаться их восстановить, этому можно научиться. Ну а если не получается, — надо его вырубать». Не буду утруждать читателя описанием наших технических поисков, литературных изысканий и прочего. Мы двигались практически вслепую, на ощупь. В рамках существующей НИР, мы подключили к поискам решений Киевский Институт Психологии и институт Глушкова, занимавшийся математическими проблемами. Этот институт привлек нас одной своей лабораторией или даже группой сотрудников под руководством математика В. Дубинина. Они занимались разработкой и даже кустарным изготовлением нейронных сетей по аналогии с человеческим мозгом. Ребята демонстрировали нам модели головок самонаведения с такими сетями. Я запомнил фантастическую цифру, которую они приводили: даже при выходе из строя 70% этих сетей головка с вероятностью не менее 0,9 находила цель. Мысль наша сразу обрела реальные контуры. Если в такую нейронную сеть (это была плата размером 10 на 10 см) загрузить индивидуальные физиологические параметры конкретного лётчика, то элементарный компаратор может с помощью бортового вычислителя производить мгновенную сравнительную оценку нормы

и реального состояния, подчёркиваю ещё раз, конкретного лётчика. Платка эта может находиться в нагрудном карманчике лётчика. Параллельно мы подключили к этой работе ЛЭТИ, кафедру, которой заведовал профессор В. М. Ахутин. Ребята на основе данных физиологии сформировали очень занятную экранную картинку. Картинка эта представляла трёхлепестковую розочку — ЧСС, КГР и ЧДЦ. Если состояние лётчика соответствовало ЕГО норме, лепестки имели симметричную форму, если какой-либо из параметров выходил за рамки допустимого, один из лепестков изменял свою форму. На ранних стадиях изменения лётчик имел возможность попытаться восстановить своё состояние, ориентируясь на симметрию лепестков. Ну а если у него не получалось, то формировалась команда на его отключение от системы управления. Это было красиво и интересно, но мысли нашей сбыться не удалось, хотя было сделано всё вплоть до нескольких нейронных плат для наших лётчиков-испытателей. Когда мы стали добиваться разрешения внести ряд изменений в штатное оборудование самолета, нас даже не стали слушать. Штаб ВВС не разрешил: — «Опутывать лётчика дополнительными проводами?! Никогда». Так что мы опять приобрели отрицательный опыт работы с чиновниками, но теперь военными.

Я уже упоминал НИР «Авангард», в рамках которого мы создавали Руководства по эргономике. Самым интересным были заседания редколлегии, когда собирался весь цвет эргономики и военной, и оборонной. Мы обсуждали отчёты, представленные всеми ведущими (головными) организациями «девятки». Отчёты эти за год работы составляли примерно 10-15 томов плюс один том для высшего генералитета. Он должен был быть небольшим, простым, а главное, понятным. Это было самое трудное. Происходило это всё в Твери (г. Калинин), в одной из воинских частей. Руководил этим эргономическим «праздником» (его иногда называли эргономическим шабашем) Пётр Яковлевич Шлаен. Полковник, начальник отдела эргономики. Его отдел был головным от Министерства обороны, так что «Петюня» — так мы ласково называли его за глаза — был самым главным. Он был высок, худ, с громовым голосом. Всю жизнь мечтал вывести формулу эффективности эргономической проработки. Но дальше общего вида функционала и переменных, от которых он зависит, дело не шло. Переменных было несколько, такие, как управляемость, обслуживаемость и так далее. Мы, шутя, добавляли туда «обоняемость» и «осязаемость». Вид этого функционала оставался тайной для всех. Но человек Пётр Яковлевич был добрый, прекрасный организатор, умел ценить хорошее отношение. А это немало. Из его отдела выросли такие эргономисты, как Валя Павлюченко, Володя Львов и многие другие. Не буду останавливаться на обсуждении представляемых томов, скажу о главном. А главным в каждой нашей встрече — был профессиональный «мордобой». Эти великие психологи, будучи людьми добрыми и великодушными, не терпели дилетантов и неучей. От них я научился нетерпимости в профессии. Военные старались приватизировать эргономику. Отсюда как грибы росли и Руководства частные по видам вооружения (РЭЧ), — общим для всех было РЭК. Оборонка, и тут нас поддерживали и Зинченко, и Мунипов, считала, что не может быть множества эргономик: авиационная, морская, сухопутная и так далее. «Если это научная дисциплина, — говорили мы, — то эргономика одна. Другое дело разнообразие методов и средств проектирования, наличие частных эргономических требований, которые обусловлены условиями эксплуатации...». Борьба длилась долго, но так ничем и не закончилась.

Хотя нет, вру. Закончилась она тем, что я не выдержал и написал совместно с Татьяной Петровной вторую книгу — книгу по эргономическому проектированию. В ней я изложил свою концепцию эргономики как научной дисциплины, дал целый ряд определений, собрал воедино все методы и средства эргономического проектирования. Хотя название я оставил то, которое использовал П. Я. Шлаен: «Эргономическое ОБЕСПЕЧЕНИЕ проектирования».



Мне не нравится это слово, ибо оно снижает значимость эргономики как проектировочной дисциплины, сводя её значение к обслуживанию общего процесса проектирования изделий. Думаю, что правильней было бы назвать книгу «Методы и средства эргономического проектирования». Но что сделано, то сделано. Сейчас в ЛЭТИ существует специализация эргономики, которой руководит П. И. Падерно. Паша теперь доктор наук, профессор, и это приятно. Правда, что именно читается в рамках этой специализации, я не знаю, также не знаю, сможет ли её выпускник эргономически спроектировать пусть самое простое изделие: оптимизировать алгоритмы деятельности, скомпоновать пульт управления системой, оценить надёжность функционирования человека и всей системы человек — машина — среда. Знает ли он, какие методы эргономического проектирования существуют. Хочется верить, что сможет. К слову сказать, в институте повышения квалификации Минрадиопрома, мы с моим начальником отдела Володей Жогиним — читали 180-часовой курс эргономики. По 6-8 часов ежедневно целый месяц! Курс предназначался для сотрудников эргономических подразделений Минрадиопрома. Вот это был курс! А что и сколько читается сейчас? Мне неизвестно. Не думаю, что здесь целесообразно приводить перечень читаемых нами тем. В начале статьи есть мой электронный адрес. Желающие могут обратиться ко мне, и я вышлю свою книгу в электронном варианте.

И опять о себе... Татьяна Петровна в шутку называла меня «менделеевым» (с маленькой буквы, естественно) из-за моей страсти к структуризации. Вообще мой совет молодым. Если вы хотите разобраться в какой-то задаче, попытайтесь её автоматизировать. И вы сразу поймете, что без структуризации предметной области, в которой возникла эта задача, ни о какой автоматизации не может быть и речи. Какой порядок в голове всё это наводит. Попробуйте! Не пожалеете! А какая это мучительная радость работать с программистами. Это люди, которые, с нашей точки зрения, непонятно как думают или не думают вообще. Как они меня мучали при создании экспертной системы по эргономике. Целый год! Но мы её сделали! Я почти каждый день после работы приходил к ним с нарисованными на миллиметровке алгоритмами, гордый и счастливый от проделанной за неделю работы. Они внимательно смотрели на это «художественное полотно», а потом кто-то из них спрашивал: «Анатолий Александрович, а если вот здесь получится ни то, ни это, нам куда идти»? И я понимал, что очередной «подход к штанге» опять закончился ничем. «Да не расстраивайтесь Вы так, — утешали они меня, — это Вам домашнее задание. Подумайте, не спешите, мы подождём. Понимаете, — продолжали они, — мы можем закодировать всё, что угодно, но сначала Вы должны решить, надо это Вам или нет. И если надо, то зачем». Вы только вслушайтесь в музыку этих слов! Господи, а как мы радовались, когда экспертная, настоящая экспертная система, с базами знаний и данных, с возможностью любому пользователю вносить новые алгоритмы решения на простом русском языке!!! была готова. Программисты научили меня многому. А какой порядок в голове они наводят!..

### ***Пора заканчивать***

Я понимаю, что пора заканчивать статью, но в памяти всплывают всё новые и новые фамилии. Я ничего не сказал о Питерском и Московском факультетах психологии. Московский я знал не так хорошо, а вот Питерский... Меня связывала с ним многолетняя дружба и совместная работа. Для нас много сделала Татьяна Петровна Зинченко, Аркадий Ильич Нафтульев. Аркадий был высоким профессионалом, хотя не дослужился до звания профессора. Мы часто веселились на конференциях — молодые были, жизнерадостные, — в свободное от собственных докладов время, мы бегали по секциям и задавали докладчикам вопросы. Поверьте,



вопросы были непростые и по тому, как начинал докладчик ответ, была понятна глубина его проникновения в проблематику доклада. Сам он писал или кто-то сделал это за него. Нас побаивались, но, к счастью, не били.

Я ничего не сказал о Г. Л. Смоляне, В. А. Пухове, о Славе Бодрове, о Саше Меденкове и многих, многих других. Не обижайтесь те, кто живы, ну а те, кого уже нет, простят меня и так.

Я снова и снова перечитываю этот текст и понимаю, о скольких людях я ещё не написал. Но поймите, это моя жизнь и вспоминал я людей, которые сыграли главную роль в моем человеческом и профессиональном становлении. По пути вспомнил несколько примеров, на которых учился сам и учу теперь других. Так что не удивляйтесь, что иногда получалось всё обо мне и обо мне...

### ***Хочу отдельно обратиться к читателю***

Спасибо, если вы дочитали этот поток сознания хотя бы до половины. Надеюсь, что молодым эргономистам хоть что-то стало понятным в части того, как трудно, но интересно шло развитие этой научной дисциплины. Может быть, я когда-нибудь напишу продолжение, как-то зацепила меня эта тема, но это если Бог даст сил и времени.

Особую благодарность хочу выразить Алексею Никитичу Анохину за то, что он все-таки «вынудил» меня всё это написать. Отдельное спасибо Тахиру Юсуповичу Базарову, который поддерживал меня своей доброжелательностью, когда мне казалось, что всё это интересно только мне, спасибо Наталье Дмитриевне Гордеевой, которая внимательно выправила некоторые фактографические неточности и особое спасибо тебе, мой терпеливый читатель!



# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

---

## Ergonomics is my life (memories)

**Anatoly FRUMKIN**

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

**Abstract.** I looked at the name and remembered the old joke, which is attributed to the late Nicholas Pavlovich Akimov — the main director of the Leningrad Comedy Theater. They say that he once said that the dream of his whole life was to write the book “My Meetings with Stanislavsky and Why They Didn’t Make A Place”. I looked, looked again, but did not change the name.

**Key words:** ergonomics; A. A. Frumkin; V. P. Zinchenko.



## Психология труда индустрии 4.0

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

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

ЗАХАРОВА Людмила Николаевна

*Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация.** Психология труда уверенно вступает в следующий цикл развития. Этому способствует новый тип самого труда — ориентированного больше на интеллектуальную силу, чем на производственную или мускульную. Направления развития психологии труда и организационной психологии были обозначены на конференции «Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада», которая проводилась в конце 2019 года в Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского. В статье представлен обзор перспектив психологии труда индустрии 4.0, а именно: помощь в преодолении ментальных барьеров между учёными, предпринимателями и государственными чиновниками; работа с когнитивными и поведенческими аспектами вовлеченности в полимотивированной среде, активизация межгрупповой адаптации; исследование взаимосвязи между субъективным благополучием персонала и организационной культурой, включающей различные стереотипы, ценности, мотивацию, лидерство; применение теории самодетерминации в организационной психологии; влияние трудовых интересов работников на профессиональную мотивацию; формирование навыков рефлексивного критического мышления как основы для управленческого интеллекта и др. Для психологии труда индустрии 4.0 важно двигаться в будущее вместе с другими науками — экономикой, социологией, правом и концентрироваться на развитии креативного, любознательного, активного работника — гражданина своей страны.

**Ключевые слова:** психология труда, направления развития, межгрупповая адаптация, самодетерминация, трудовые интересы, организационно-гражданское поведение, критическое мышление.

### Введение

Набирающий скорость технологический прогресс влияет на характер работы, и при этом меняется рынок труда. Одни профессии уходят, возникает потребность в новых профессиях, и даже в остающихся нужны новые компетенции. По масштабу, объёму и сложности четвёртая промышленная революция не имеет аналогов во всём предыдущем опыте человечества. Если рассмотреть исторический контекст, то первая промышленная революция, связанная с изобретением парового двигателя, длилась почти 80 лет (1760—1840 гг) и способствовала развитию механического производства. Вторая промышленная революция конца XIX — начала

XX века обусловила массовое производство благодаря распространению электричества и внедрению конвейера, а третья, начавшаяся в 60-е годы XX века с использования полупроводников и больших ЭВМ, дала толчок появлению персональных компьютеров. Термин «индустрия 4.0» родился в 2011 году на Ганноверской ярмарке и обозначал коренное преобразование глобальных цепочек создания стоимости, включая технологии «умных заводов», мобильный интернет, миниатюрные производственные устройства с дистанционным управлением, искусственный интеллект и обучающиеся машины (Шваб, 2018). Именно синтез различных технологий, их взаимодействие в физических, цифровых, биологических средах составляют фундаментальное отличие индустрии 4.0 от всех предыдущих промышленных революций. Именно здесь производство развивается не за счёт мышечной силы или механической энергии, а за счёт познавательной деятельности человека. В условиях изменения технологического уклада труд стал более гибким, более информационным, менее затратным по времени и физическим усилиям.

Изменение технологического уклада, ядром которого является цифровизация, происходит и будет происходить очень стремительно. А это имеет как конструктивные, так и деструктивные эффекты. Деструктивные связаны с вытеснением человеческого труда, тогда как трансформационные заключаются в изменении содержания работы и усилении функционала работников-людей. Меняется характер управленческой работы. Ключевой компетенцией становится способность адаптировать персонал к трансформации профессиональной среды за счёт развития таких качеств, как оригинальность мышления, компетентность в налаживании социальных связей, в ведении переговоров, убеждении, клиент-ориентированности и прочего. Ещё одной ключевой компетенцией является умение эффективно действовать в условиях неопределённости и своевременно реагировать на быстроменяющиеся профессиональные вызовы.

Эксперты полагают, что в настоящее время и в ближайшей перспективе россияне попадают в квалификационную «яму»: 34 млн работников не соответствуют должности, — их квалификация выше или ниже необходимой. И это происходит на фоне действия возрастных и гендерных стереотипов, старения населения и, следовательно, персонала, который либо освоит новые компетенции, либо будет вытеснен на неперспективные рабочие места. Вот социальный контекст, в русле которого в ноябре 2019 г. в НИУ «Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» (ННГУ) прошла Всероссийская научно-практическая конференция «Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада». Базовой кафедрой явилась кафедра психологии управления факультета социальных наук. В конференции приняли участие представители науки, образования и бизнеса из 28 российских городов, а также Азербайджана, Украины, Белорусии и Узбекистана.

Актуальность тематики конференции становится ещё более очевидной, если обратить внимание на тех учёных, практиков и начинающих исследователей, которые принимали участие в конференции и активно обсуждали проблемы готовности персонала, специалистов по управлению персоналом и организационных психологов для индустрии 4.0. Это проректор по научной работе ННГУ, председатель оргкомитета Конференции В. Б. Казанцев, декан факультета социальных наук Р. В. Голубин, генеральный директор Торгово-промышленной палаты Нижегородской области И. А. Разуваев, заместитель генерального директора Объединения работодателей «Нижегородская Ассоциация промышленников и предпринимателей А. В. Аносов, директор АНО «Центр инноваций социальной сферы Нижегородской области» И. О. Седых. Среди участников — как известные учёные, так и начинающие исследо-

ватели, преподаватели образовательных учреждений, специалисты государственных организаций, представители бизнеса, включая крупные корпорации. Особенно выделялась группа сотрудников среднего профессионального образования: они остро чувствуют проблемы и необходимость кардинальных изменений в целях, содержании и методах подготовки работников для индустрии 4.0. Были и военные психологи, ориентированные на подготовку военнослужащих не только к воинской службе, но и к гражданским профессиям с новыми компетенциями. Ведь эффективное поведение на изменившемся рынке труда требует активных, динамичных, готовых к постоянному обучению людей, берущих на себя ответственность за самообучение.



Фото 1. Заведующая кафедрой психологии управления ННГУ Л. Н. Захарова открывает конференцию

Конференция прошла на четырёх площадках: в ННГУ, Центре инновационного развития, Парке Науки и Дорожной клинической больнице ОАО РЖД, являющейся постоянным партнёром факультета социальных наук ННГУ по научным исследованиям в области психологии труда.



Фото 2. Участники конференции



## **Акценты психологии труда и организационной психологии в условиях нового технологического уклада**

Наибольший интерес вызвали выступления, содержащие анализ задач, связанных с новым технологическим укладом, и теоретико-эмпирические результаты, полученные при исследовании поведения, ментальных функций, феноменов в инновационных условиях трудовой деятельности. В частности, психофизиолог В. А. Антонец правильно подметил противоречия ментальных миров профессий: учёных-инноваторов, чиновников и коммерсантов. Для изобретателей и научных людей главное — новизна и оригинальность, а на рынке приветствуется выгода и польза. Диалог столь разных представлений о мире и о человеке почти невозможен. Видимо, для продвижения в данном направлении организационным психологам следует помогать в преодолении трансляционных барьеров, ориентируясь на здравый смысл. Ведь ещё П. Друкер заметил, что предприниматель и есть хозяин инновационного процесса, столь необходимого для технологического толчка индустрии 4.0.

Представленная профессором кафедры социальной психологии Института психологии им. Л. С. Выготского РГГУ А. В. Булгаковым концепция межгрупповой адаптации в организациях (Булгаков, Магера, 2018) — это фактически платформа знаний, позволяющая оптимизировать взаимодействие групп с разными субкультурами. Данная концепция изначально была разработана на обширном эмпирическом материале Военно-морского флота России, далее прошла верификацию в организациях образования, здравоохранения, социальной защиты, бизнеса. В результате она позволяет транслировать основные закономерности для современных поликультурных и межэтнических организаций, которых становится все больше в условиях глобализации мира. Критерии адаптации разных групп к совместной деятельности, к общей культуре организации включают эмоциональный компонент, позволяющий скреплять все трения между различными группами. Насыщенность такого эмоционального компонента в полимотивированной среде организации создает простор для работы организационных психологов с различными аспектами вовлеченности — как когнитивными, так и поведенческими.

В докладе Л. Н. Захаровой *«Инновационное развитие предприятий и социально-психологический возраст персонала»* (Нижний Новгород), были представлены результаты исследований возрастных и гендерных стереотипов персонала на разных уровнях детерминации — организационном и личностном. В качестве примера взяты два крупных промышленных предприятия с советской историей. Одно успешно входит в новый технологический уклад, второе испытывает многолетние трудности модернизации. Основной вопрос исследования: есть ли у менеджмента предприятий организационный ресурс созидания человеческого капитала из разновозрастных сотрудников в условиях смены технологического уклада и действия возрастных стереотипов?

Было подтверждено, что для компаний с разной вовлечённостью в инновационные процессы характерны разные организационные культуры. На отсталом предприятии сохраняется дореформенная иерархически-клановая организационная культура, а на инновационном сформировалась рыночно-иерархическая с выраженным инновационным компонентом. В выборку исследователей входил «инженерный состав» предприятий, 120 женщин и 130 мужчин. В результате было выявлено, что персонал, работающий в условиях рыночно-инновационной культуры, не подпадает под характеристики возрастных стереотипов: он отличается высоким уровнем трудовой вовлечённости и готовности к принятию инноваций. Он психологически моложе, чем персонал компании с иерархически-клановой культурой

(Zakharova, Leonova, Zaladina, 2019). Данное исследование показало, что качество человеческого капитала зависит не столько от хронологического возраста, сколько от организационных условий. Они проявляются в организационной культуре компаний и являются управленческим ресурсом, который менеджмент может активно использовать, повышая жизнеспособность своего бизнеса. В частности, корнем проблем на предприятии с трудностями модернизации были названы не только возрастные и гендерные стереотипы, но и подверженность персонала стрессу, который проецировался из неопределённости и постоянной смены менеджмента.

Результаты исследования убеждают в том, что изменение организационной культуры в рыночно-инновационном направлении должно обязательно сочетаться с профилактикой стресса. Ценностная переориентация персонала и освоение менеджментом технологий управленческого взаимодействия, снимающего стресс, может войти соответствующими модулями в систему корпоративного обучения компаний. Специалистам по управлению персоналом и организационным психологам здесь есть о чём задуматься.

Теория самодетерминации Р. М. Райана и Э. Л. Деси пользуется заслуженной популярностью у современных организационных психологов труда (Deci, Connell, Ryan, 1989; Ryan, Deci, 2017). *Е. Н. Волкова* (Санкт-Петербург), опираясь на последние исследования зарубежных (Ryan, Scott, Slemp, Kern, Kent, 2018) и российских учёных (Осин, Иванова, Гордеева, 2013; Осин, Горбунова, Гордеева, Иванова, Кошелева, Овчинникова, 2017) показала, что применение теории самодетерминации в организационной психологии, психологии труда представляет собой перспективное направление научных исследований и практических действий в условиях нового технологического уклада. Действительно, в теории самодетерминации рассматриваются три базовых, психологических потребности: в автономии, в компетентности и во взаимодействии. Удовлетворение этих потребностей представляет собой важную управленческую задачу, поскольку приводит к более качественным типам мотивации работников. В соответствии с последними исследованиями (Ryan, Scott, 2018) Р. Райан выделяет целый ряд типов мотивации на рабочем месте, которые варьируются от пассивного или контролируемого соответствия внешним требованиям организации (мотивация низкого качества) до личной оценки и внутренней заинтересованности в своей работе (мотивация высокого качества). Опросник профессиональной мотивации, операционализирующий положения теории самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, имеет хорошие психометрические возможности для оценки связи показателей автономной мотивации высокого качества и контролируемой низкого качества с индикаторами интереса к работе, увлечённости, скуки, эмоционального истощения и самооценки эффективности деятельности сотрудников (Осин и др., 2017). Безусловно, для развития качественной мотивации специалистам по персоналу и организационным психологам следовало бы обратить особое внимание на внутреннюю профессиональную мотивацию как предиктора субъективного благополучия сотрудников, их удовлетворённости трудом, вовлечённости в работу и лояльности организации.

С этим выводом созвучно исследование *Т. Н. Лобановой* (Москва) относительно трудовых интересов работников в условиях перехода к индустрии 4.0. Интерес к труду был определён как «ценностная, эмоционально окрашенная позиция личности, выраженная в деятельностно-практическом отношении к окружающему её миру, своему труду и самому себе» (Лобанова, 2015). Результаты проведённого в 2019 году открытого google-опроса среди работников трёх поколений (от 18 до 55 лет) разных профессиональных сфер — от менеджеров и строителей до врачей и учёных показали, что около 60% считают для себя более важной внутреннюю мотивацию, включающую интерес и удовольствие от работы. За внешнюю мотивацию, обусловленную материальными стимулами, высказались только 18%

опрошенных, остальные респонденты отметили, что обе мотивации важны, все зависит от сложившихся обстоятельств.



Среди молодых работников (поколения Y) преобладает именно профессиональный тип интереса, что является благоприятным мотивационным фактором для управления персоналом в условиях перехода к индустрии 4.0. Ограничением здесь является особенность молодых людей делать всё в последний момент, стресс, подверженность прокрастинации, смена ценностей. Чем старше становится работник, тем меньше он позволяет себе «лениться», опаздывать со сдачей дел, его трудовые интересы более устойчивы, а поведение более ответственно. В качестве ограничений реализации трудовых интересов для представителей более зрелого поколения служит снижение трудоспособности и переутомление, но сверхответственность за себя и жизнь близких людей дает сильный стимул не останавливаться и «не сдаваться».

Рассматривая стабильность и вариабельность организационного поведения работников в эпоху технологических перемен А. В. Сидоренков (Ростов-на-Дону) классифицировал формы организационно-гражданского поведения (*organizational citizenship behavior*), которые относятся к профессиональным обязанностям работников. Количество конкретных составляющих таких форм поведения к началу 2000 г. насчитывалось около тридцати (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000). Из этого многообразия форм поведения были выделены два кластера измерений: а) адресованные другим людям — коллегам, руководителю (например, альтруизм, оказание помощи); б) направленные на организацию (высказывание предложений, продвижение интересов организации). Однако и такая классификация получается слишком общей, ведь в той или иной категории оказываются разнорядковые аспекты поведения. В рамках проекта Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 19-013-00393 «Идентичность и организационное поведение сотрудников: многоуровневый анализ») был проведён глубокий и всесторонний анализ и предложена содержательная классификация поведенческих аспектов организационного гражданского поведения с точки зрения объекта или предмета, на который они направлены. Эта классификация включает: 1) направленность на собственную индивидуальную деятельность; 2) направленность на других людей, на помощь коллегам и поддержку; 3) направленность на отношения и коммуникацию поддержание гармонии; 4) направленность на жизнедеятельность организации, поддержку и защиту организационных целей, продвижение интересов организации; 5) направленность на соблюдение организационных требований, правил и стандартов.

Исследование организационного гражданского поведения в соответствии с данной классификацией было проведено среди работников разных сфер деятельности: участвовало 192 сотрудника коммерческих организаций, 256 служащих правоохранительных органов и 167 научно-педагогических работников вузов. Результатом было выделение как общих, так и специфических характеристик социо-культурной обусловленности субъектов труда. Данное исследование задает новый тренд рассмотрения форм организационного поведения для психологов труда, ведь оно явно ориентировано на пристальное внимание и учёт влияния внешней среды в условиях глобализации экономики и прозрачности поведения граждан.

Продолжая тему совместной деятельности *Е. Д. Патаракин* (Нижний Новгород) показал использование автоматически генерируемых диаграмм для коллективной рефлексии. Ведь часто в совместную, особенно игровую деятельность, люди включаются не за деньги, а потому что им это интересно. Мы знаем множество таких инициативных проектов — благотворительность, участие в законотворческих инициативах, в жизни города, написание статей в Википедии. Социальные сети здесь тоже являются крупным узлом (актором) взаимодействия большого количества граждан. Проводя параллель между проектными сетевыми группами и искусственными сообществами игроков, можно перенести найденные паттерны поведения, способствующие успеху игровой команды, в реальную совместную деятельность. Данное направление также очень перспективно в русле современных компаний, где работники не привязаны к рабочим местам и рассредоточены по всему миру.

Взгляд «сверху», на психолого-экономические факторы развития России представил *А. Н. Неверов* (Саратов). Он заметил, что если человеку даётся какая-то представительская позиция (роль, должность), то у него меняется и структура поведения и мотивы. Человек как бы обменивает ответственность на доверие, которое ему оказывают. В некоторых случаях такой обмен не эквивалентен, но если рассматривать организацию как психический объект, то такой эквивалент должен соблюдаться. Исторически до середины 20 века мы наблюдали дефицит информации, её было меньше, чем когнитивных возможностей. Во второй половине 20 века произошло уравнивание этих составляющих, а сейчас мы наблюдаем эпоху дефицита знаний при огромном потоке информации и возможностей по её переработке. Нейроисследования показывают, что только 40% людей могут принимать осознанные решения в условиях неопределённости, остальные принимают решения реактивно.

«Контекст социально-экономического развития любой страны современного мира в ближайшие годы будет связан с тем, что развитие цифровых технологий хранения, передачи и обработки информации в соединении с развитием когнитивных технологий, таких как технологии распознавания речи и текстов, идентификации лиц и психопрофилирования по видеозображению способно содержательно изменить сложившийся за последние несколько сотен лет механизм взаимодействия государства, общества и бизнеса» (Неверов, 2019). Такой подход всё больше формирует модель «государства как платформы», где взаимодействие между гражданами и различными группами интересов переведено в цифровой формат, в котором на собственно государственное управление остаются только меры законодательного проектирования, а также разработка и реализация комплекса экономической политики и безопасности.

Излагая результаты выполнения проекта «Стратегия России как экономического агента в условиях многополярного экономического пространства» (грант Президента РФ для поддержки молодых российских учёных — докторов наук) *А. Н. Неверов* делает вывод о том, что в условиях цифровизации государственного управления усиливается скорость институциональных преобразований в России, а следовательно и растёт общий объём когнитивной нагрузки на бизнес и население, приводя к снижению инновационного потенциала данных секторов общественного воспроизводства. В этой связи требуется более адекватная экономическая социализация трудового населения и уменьшение стрессогенных факторов.

Некоторые пути решения данных проблем были отмечены в выступлении *Б. А. Ясько* (Краснодар), которое касалось такого конструкта как «управленческий интеллект». В концепции *Д. Менкеса* управленческий интеллект включает уникальное чутьё и проницательность в области бизнеса, а основным механизмом реализации является критическое рефлексивное мышление (Менкес, 2018). Этот механизм может действовать как в отношении самого субъекта труда или других участников процесса, так и в отношении решаемых задач.



Представленное Б. А. Ясько в соавторстве с аспирантом М. Г. Остроушко исследование на выборке 122 линейных менеджеров из организаций здравоохранения, подтвердило, что управленческий интеллект руководителя имеет субъектно-деятельностную детерминацию и обуславливается личностной зрелостью и спецификой профессионального мышления как основного когнитивного механизма его формирования. Использовались разнообразные психологические методики по самооценке, потребностям в достижении, эмоциональному интеллекту, рефлексивности. Кластерный анализ показал следующее распределение по группе менеджеров: 30% обладают личностной зрелостью высокого уровня (по Олпорту — широкие границы «Я», устойчивость самооценки, теплые эмпатические отношения, самопринятие, реалистичность задач, понимание сильных и слабых сторон); 28% — менеджеры с социо-центрированной ответственностью и эмоциональным интеллектом; 24% — менеджеры с интернальной эгоцентрированной ориентацией; 18% — менеджеры, ориентированные на эмоциональное восприятие мира, средний уровень потребностей достижения.

Профессиональное мышление рассматривалось авторами исследования в группах, дифференцированных по видам личностной зрелости. При этом данные по рефлексивным способностям респондентов были дополнены психодиагностическими показателями по типам профессионального мышления и стилям принятия управленческих решений. Факторным анализом было выделено четыре типа управленческого интеллекта, которые маркировались четырьмя стилями принятия управленческих решений: ситуационным, реализаторским, авторитарным и либеральным. Преобладание ситуационного стиля определяло механизм управленческого интеллекта руководителей, обладающих «сформированной личностной зрелостью высокого уровня» (Ясько, Остроушко, 2019). Таким образом, данное исследование позволило детализировать психологические составляющие столь важного сегодня конструкта «управленческий интеллект» и предложить методы его диагностики и развития у субъектов управленческого труда.

Если говорить о перспективах данного тренда психологии труда в индустрии 4.0, то очевидно, что цена ошибок управленческих решений в эпоху цифровизации многократно возрастает. Можно иметь сколь угодно большое количество данных, аналитических программ и *digital*-приложений, но на итоговое решение влияет в конечном счёте управленческий интеллект субъекта труда. В этой связи для психологов труда и организационных психологов есть большое поле для деятельности.

## Мероприятия конференции

На конференции проходило активное обсуждение задач, возможностей и ограничений психологов труда, организационных психологов и специалистов по персоналу, их роли в решении социально-экономических проблем. Открытая лекция Б. А. Ясько «Труд в здравоохранении: риски профессиональных дезадаптаций, или управление персоналом в дебрях психологических конструктов» была прочитана для сотрудников Дорожной клинической больницы с использованием телекоммуникационных технологий. К лекции подключились медицинские работники из аналогичных клиник Владимира, Казани, Ижевска, Коврова и Муром. Ведь результаты исследований эмоциональных регуляторов труда и обучения, субъективного благополучия на рабочем месте, проводимых совместно с кафедрой психологии управления ННГУ, необходимы для совершенствования управления в новых условиях.





Фото 4. Выступление Б. А. Ясько в профессиональной среде Дорожной клинической больницы Нижнего Новгорода

С успехом на конференции прошли мастер-классы *Е. В. Коробейниковой* «Развитие метода ассесмент-центр в условиях смены поколений» на базе практического опыта работы в АО «Концерн «Алмаз Антей» и *Ю. Е. Rogozyan* «Проектирование социального бизнеса». Активное участие в работе конференции приняли аспиранты, магистры и студенты ННГУ. Интересными были сообщения *О. Ю. Шепитько* о психологии монетарного поведения специалистов-инкасаторов и *А. А. Барановой* о профессиографии трудовой деятельности фармацевта. Под руководством *М. П. Прохоровой* работал молодежный научный клуб Lobachevsky, студенты выступили с докладами, проектами молодежного бизнес-инкубатора.

Особый интерес вызвали результаты обсуждения актуальных проблем подготовки организационных психологов в формате Круглых столов. Было отмечено, что существует немало трудностей в развитии образовательного процесса в вузах в контексте вызовов нового технологического уклада. Они касаются и психологической готовности самих участников образовательного процесса, и недостаточной аппаратной и программной обеспеченности образовательного процесса, сложностей выстраивания взаимодействия вузов с высокотехнологичными предприятиями как базами практик для студентов. Поиск подходов к развитию ценностных, рациональных и эмоциональных регуляторов трудовой и учебной деятельности, профессиональных компетенций, к внедрению прогнозирования в цифровые технологии, совершенствованию технологий управления на предприятии объединил всех участников конференции — и учёных, и практиков. Для практиков — это задачи созидания человеческого капитала своих компаний, для вузов — это повышение конкурентоспособности выпускников на современном рынке труда. Привлекли внимание предложения представителей студенческих кружков качества, начавших свою работу на факультете социальных наук ННГУ. Они выступили с предложением создания интернет-платформы для развития контактов между потенциальными практикантами и будущими сотрудниками, с одной стороны, и представителями работодателей, с другой.

Вышел из печати сборник статей, подготовленных на основе докладов, сделанных участниками Конференции (Захарова, Прохорова, 2019). Он размещен на сайте ННГУ им. Н. И. Лобачевского и в самое ближайшее время пройдет регистрацию в РИНЦ. Участники позитивно оценили содержание и формат проведения Конференции. Принято решение

проводить конференции по актуальным вопросам психологии управления персоналом и организационной психологии регулярно с интервалом раз в два года.

## Итоги

1. Работа конференции показала новые широкие направления исследований, связанных с Индустрией 4.0: психологическую жизнеспособность персонала в условиях изменения технологического уклада, психологический облик эффективного специалиста эпохи цифровой экономики, стресс инноваций и управленческие подходы к его преодолению, акцент на мотивацию интересом к труду, внимание к управленческому интеллекту, организационную приверженность персонала, относящегося к разным поколениям, ценностно-мотивационную регуляцию профессиональной клиент-ориентированной деятельности, волонтерство и социальное предпринимательство в меняющихся социально-психологических условиях.

2. Не только изменение технологического уклада определяет специфику социальной ситуации, в которой осуществляется профессиональная работа психолога, исследователя и практика. Индустрия 4.0 утверждает себя в РФ на фоне далеко не в полной мере преодоленных противоречий новой и старой экономики, а также существующих конфликтов интересов у разных категорий работников. Эти противоречия усиливаются проведением ряда реформ и принятием некоторых законов без психологической экспертизы, психологического обоснования и психологически обоснованных подходов к их внедрению в социально-экономическую жизнь страны. Наиболее ярким примером является проведение пенсионной реформы, изменяющей рынок труда. Поэтому, безусловно, сохраняют актуальность и приобретают новые грани психологические исследования трудовой деятельности и трудовых отношений в условиях действия целостного комплекса современных социально-экономических факторов.

3. Новые профессии и новые компетенции, новые динамичные организационные условия и формы взаимодействия, новые требования адаптации к технологическим изменениям, по своей скорости превышающим ментальные возможности человека, являются вызовом к профессионализму психолога. Он сам должен быть готов предвидеть новые задачи, разрабатывать и овладевать новыми формами и технологиями работы, в том числе и в первую очередь, в информационной среде. Нередко психолог, работающий как психолог труда или как организационный психолог, сам психологически не готов к решению новых проблем, это проявилось и в части докладов конференции.

4. Многие традиционные области работы психологов изменяют свое содержание. Например, всё больше запросы практиков управления фокусируются вокруг освоения менеджерами технологий ценностной переориентации, поддерживающего управленческого взаимодействия, трансформационного и сервисного лидерства, развития внутренней трудовой мотивации персонала и интереса к труду, управления креативным персоналом, использования цифровых обучающих технологий, сочетающих психологизм воздействия и высокую эффективность, психологической поддержки новых форм предпринимательской деятельности, в том числе набирающего силу социального предпринимательства.

5. Возрастная проблематика приобретает новое звучание и требует новых подходов: в построении клиент-ориентированного бизнеса, в использовании труда работников старших возрастов, в том числе на высокотехнологичных рабочих местах, в подходах и методах корпоративного обучения сотрудников в зависимости от возраста и гендерной принадлежности.

6. Обобщение трендов и задач психологии труда индустрии 4.0, которые обсуждались на конференции в Нижнем Новгороде, показывает нам широкую палитру направлений развития данной отрасли науки. Они касаются как общеорганизационных, так и личност-

ных и групповых вопросов. Важным является преодоление ментальных трансляционных барьеров между креативными работниками — инноваторами и менеджерами — реализаторами. Для получения более эффективных результатов в больших организационных структурах психологам труда необходимо разрабатывать конкретные меры по адаптации разных групп к совместной деятельности, к общей культуре организации.

7. В условиях нового технологического уклада фактор неопределённости будет только усиливаться, а поэтому организационным психологам потребуется приложить немало усилий для снижения стрессогенности данного фактора. При этом важно осуществлять подбор персонала с ценностями, не противоречащими идеям развития, изменений и рисков. На личностном уровне показатели субъективного благополучия достигаются за счёт организационной культуры, включающей лидерство, вовлечённость и мотивацию. Направленность мотивации на профессиональные интересы работников позволяет не только усиливать конкурентоспособность организаций, но и повышать самодетерминированность работников, делая работу источником саморазвития и радости.

8. Организационное поведение работников в условиях нового технологического уклада немислимо без рассмотрения влияния внешней среды. Поэтому психология труда не может замыкаться узкими рамками профессиографического или компетентностного подхода. Процессы цифровизации, глобализации, трансформации современного мира требуют учёта общегражданского организационного поведения, сотрудничества психологии труда с учёными экономистами, социологами, юристами и др.

9. Важнейшая задача для психологии труда — развитие новых навыков и формирование новой креативной рабочей силы. По данным исследования Всемирного экономического форума и *The Boston Consulting Group* (Новый взгляд на образование, 2015) выделено 16 видов знаний и навыков, помогающих работникам быть успешными и сделать карьеру в XXI веке. Среди них — навыки критического, творческого мышления, умение общаться и работать в коллективе, а также такие черты, как любознательность, инициативность, настойчивость, лидерство, способность адаптироваться, социальная и культурная осведомлённость. Критическое рефлексивное мышление позволяет формировать управленческий интеллект и формировать «креативный класс» работников, который будет основным источником богатства страны в условиях индустрии 4.0.

## Литература

- Булгаков, А. В., Магера, Т. Н. (2018). Концепция межгрупповой адаптации как платформа управления поликультурной организацией. *Вестник Московского государственного областного университета*, 2, 228–255.
- Захарова, Л. Н., Прохорова, М. В. (ред.). (2019). *Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада*. Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского.
- Лобанова, Т. Н. (2015). Взаимосвязь трудовых интересов и организационного поведения работников. *Психологический журнал*, 2, 95–106.
- Менкес, Д. (2008). *Управленческий интеллект — отличительная особенность успешного руководителя*. М.: Эксмо.
- Неверов, А. Н. (2019). Психолого-экономические факторы развития России: нейроэкономические и конституционные аспекты. В сб.: Л. Н. Захарова, М. В. Прохорова (ред.). *Психология*

- управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада (35–44). Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского.
- Новый взгляд на образование (2015). Исследование ВЭФ и The Boston Consulting Group (BCG).
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Овчинникова (Мандрикова), Е. Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 4, 21–49.
- Осин, Е. Н., Иванова, Т. Ю., Гордеева, Т. О. (2013). Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 1, 8–29.
- Шваб, К. (2018). *Четвертая промышленная революция*. Пер. с англ. М.: Эксмо.
- Ясько, Б. А., Остроушко, М. Г. (2019). Управленческий интеллект: к проблеме психологической операционализации конструкта. В сб.: Л. Н. Захарова, М. В. Прохорова (ред.). *Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада* (178–184). Н. Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Ryan, R. M., Scott, R. C. (2018). *Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations*. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Ryan, R. M., Slep, G. R., Kern, M. L., Kent, J. P. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706–724. <https://doi.org/10.1007/s11031-018-9698-y>
- Zakharova, L., Leonova, I., Zaladina, A. (2019). Value readiness for organization changes and labor involvement of engineering staff. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS*, 147, 1272–1279.





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Work Psychology for Industry 4.0

**Tatiana LOBANOVA**

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

**Lyudmila ZAKHAROVA**

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russian Federation*

**Abstract.** The psychology of labor is confidently entering a new stage. This is facilitated by a new type of labor itself — more oriented to intellectual power than to production or muscle. Directions for the development of organizational psychologists were identified at the conference “Psychology of personnel management and social entrepreneurship in the face of changing technological structure”, which was held at the end of 2019 at Nizhny Novgorod State University N. I. Lobachevsky. The article provides an overview of labor psychology trends in industry 4.0, namely: assistance in overcoming mental barriers between scientists and entrepreneurs, government officials; work with cognitive and behavioral aspects of involvement in a poly-motivated environment, activation of intergroup adaptation; study of the relationship between the subjective well-being of staff and organizational culture, including various stereotypes, values, motivation, leadership; application of the theory of self-determination in organizational psychology; emphasis on the labor interests of workers and professional motivation; the formation of reflective critical thinking skills as the basis for managerial intelligence, etc. For the labor psychology of industry 4.0, it is important to move into the future together with other sciences — economics, sociology, law and concentrate on the development of a creative, inquisitive, active worker — a citizen of his country.

**Keywords:** labor psychology, development directions, intergroup adaptation, self-determination, labor interests, organizational and civil behavior, critical thinking.

## References

- Bulgakov, A. V., Magera, T. N. (2018). Kontseptsiya mezhgruppovoy adaptatsii kak platforma upravleniya polikul'turnoy organizatsiyey [The concept of intergroup adaptation as a platform for managing a multicultural organization]. *Bulletin of Moscow State Regional University*, 2, 228–255.
- Deci, E. L., Connell, J. P., Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Lobanova, T. N. (2015). Vzaimosvyaz' trudovykh interesov i organizatsionnogo povedeniya rabotnikov [The relationship of labor interests and organizational behavior of workers]. *Psychological Journal*, 2, 95–106.
- Menkes, D. (2008). *Upravlencheskiy intellekt — otlichitel'naya osobennost' uspehnogo rukovoditelya* [Management intelligence is a hallmark of a successful leader]. M.: Eksmo.



- Neverov, A. N. (2019). Psikhologo-ekonomicheskiye faktory razvitiya Rossii: neyroekonomicheskiye i konstitutsionnyye aspekty [Psychological and economic factors of the development of Russia: neuroeconomic and constitutional aspects]. In L. N. Zakharova, M. V. Prokhorova (Eds.). *Psychology of personnel management and social entrepreneurship in the face of changing technological patterns* (35-44). N. Novgorod: UNN them. N. I. Lobachevsky.
- Novyy vzglyad na obrazovaniye [A new look at education] (2015). WEF Study and The Boston Consulting Group (BCG).
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Ovchinnikova (Mandrikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivatsiya sotrudnikov rossiyskikh predpriyatiy: diagnostika i svyazi s blagopoluchiyem i uspešnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of employees of Russian enterprises: diagnostics and relations with well-being and success]. *Organizational Psychology*, 4, 21-49.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruyemaya professional'naya motivatsiya kak prediktory sub'yektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossiyskikh organizatsiy [Autonomous and controlled professional motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations]. *Organizational Psychology*, 1, 8-29.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513- 563.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Ryan, R. M., Scott, R. C. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. doi: 10.1177/1523422318756954
- Ryan, R. M., Slemp, G. R., Kern, M. L., Kent, J. P. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review. *Motivation and Emotion*, 42(5), 706-724. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y
- Schwab, C. (2018). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya* [The fourth industrial revolution]. M.: Eksmo.
- Yas'ko, B. A., Ostroushko, M. G. (2019). Upravlencheskiy intellekt: k probleme psikhologicheskoy operatsionalizatsii konstrukta [Managerial intelligence: on the problem of psychological operationalization of the construct]. In: L. N. Zakharova, M. V. Prokhorova (Eds.). *Psychology of personnel management and social entrepreneurship in the face of changing technological structure* (178-184). N. Novgorod: N. I. Lobachevsky UNN.
- Zakharova, L. N., Prokhorova, M. V. (Eds.) (2019). *Psikhologiya upravleniya personalom i sotsial'noye predprinimatel'stvo v usloviyakh izmeneniya tekhnologicheskogo uklada* [The psychology of personnel management and social entrepreneurship in the face of changing technological patterns]. N. Novgorod: UNN them. N. I. Lobachevsky.
- Zakharova, L., Leonova, I., Zaladina, A. (2019). Value readiness for organization changes and labor involvement of engineering staff. *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences EpSBS*, 147, 1272-1279.



## Новые перспективы психологии бизнеса. По итогам шестой международной научно-практической конференции «Бизнес-психология: теория и практика»

ИВАНОВА Наталья Львовна

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

**Аннотация.** В статье проводится анализ современного состояния, тенденций и перспектив развития психологии бизнеса по итогам Шестой международной научно-практической конференции «Бизнес-психология: теория и практика» (НИУ ВШЭ, Москва, Россия), которая проходила в НИУ ВШЭ с 29 ноября по 1 декабря 2019 года. Конференция была подготовлена и проведена по инициативе магистерской программы «Психология в бизнесе» департамента психологии НИУ ВШЭ при сотрудничестве с Ассоциацией бизнес-психологов России. Металогической основой конференции является психология бизнеса (*business psychology*) — междисциплинарное направление прикладной психологии, которое было создано в Великобритании и в последние годы активно развивается в НИУ ВШЭ. Представленные доклады, их обсуждение, мастер-классы продемонстрировали рост интереса исследователей и практиков к научно-исследовательской деятельности в области психологии бизнеса. Конференция показала, что сегодня психология бизнеса является тем направлением прикладной науки, которое объединяет на междисциплинарном уровне специалистов самых различных направлений, стремящихся к общей цели — сделать бизнес более эффективным и в то же время более «человечным», способствующим повышению субъективного благополучия всех включенных в него людей, их личностному и профессиональному развитию. В докладах и на мастер-классах было представлено много интересных идей и технологий для психологического сопровождения бизнеса на всех уровнях: личностном, организационном, средовом. Среди тенденций развития психологии бизнеса выделяется рост интереса со стороны психологов и практиков к бизнес-психологическим моделям и технологиям работы с личностью, организацией, внешней средой бизнеса. Становится всё более явной тенденция роста интереса к теории и практике бизнес-психологии со стороны представителей бизнеса, в том числе и руководителей компаний. Более понятными как исследователям, так и практикам, становятся основные сильные стороны бизнес-психологов: междисциплинарный подход, профессионализм и способность к адаптации, эффективность в коммуникациях, системное решение проблем, направленность на развитие. Последовательно проявляется тенденция роста требований к личностному и профессиональному уровню бизнес-психолога как профессионала, который работает на развитие руководителя, персонала, организации. Основные перспективы развития психологии бизнеса: включение в структуру психологии бизнеса новых предметных областей исследований и практической деятельности; появление новых треков в структуре подготовки бизнес-психологов; внедрение психологии бизнеса в различные сферы деятельности человека; усиление влияния психологии бизнеса на развитие методов психологической помощи.

**Ключевые слова:** конференция, бизнес-психология, психология бизнеса, тенденции развития психологии бизнеса.

## Методологическая основа конференции: бизнес-психологический подход

Ежегодная конференция по бизнес-психологии проводится в русле методологии психологии бизнеса — нового направления прикладной психологии. Психология бизнеса (*business psychology*) — это современная отрасль прикладной психологии, которая возникла на стыке организационной, социальной психологии, психологии труда и психологии личности, а также экономики, социологии и менеджмента под влиянием процессов социального и экономического развития общества. Объектом психологии бизнеса является деятельность людей и организаций по созданию, развитию и повышению эффективности бизнеса с учётом комплекса факторов. Предметное поле психологии бизнеса включает широкий круг психологических явлений, закономерностей, механизмов, связанных с этой деятельностью и формирующих бизнес как среду самореализации, развития и взаимодействия личности. Психология бизнеса изучает факторы и условия бизнеса как деятельности, социальной среды и социального института (Иванова, Михайлова, Штроо, 2008).

Развитие психологии бизнеса связано, прежде всего, с вузами Великобритании, которые стали научно-методической площадкой создания учебных программ и публикаций в этой сфере. Так, учебное пособие «*Business Psychology and Organizational Behavior*» профессора Е. Маккена из Университета Западного Лондона впервые было опубликовано в середине 1990-х годов и с тех пор переиздавалось несколько раз (McKenna, 2000). Первыми образовательными программами подготовки бизнес-психологов стали магистерские программы «*Business Psychology*» Университета Вестминстера (*The University of Westminster*, руководитель профессор Стивен Бентон) и Лондон Метрополитен Университета (*London Metropolitan University*, руководитель Найджел Мэрлоу). Эти программы работали около 20 лет и затем были преобразованы, в них появляются новые содержательные элементы. Так, бизнес-психологический подход, который формировался в Университете Вестминстера, теперь в большей степени фокусируется на решении организационных проблем бизнеса, что послужило открытию новой магистерской программы «*Business and Organizational Psychology*» в Школе Бизнеса. А подход к бизнес-психологии, который развивался в Лондон Метрополитен Университете, нашёл воплощение в Университетском колледже Лондона (*University College London, UCL*). В этом одном из лучших университетов мира сегодня успешно работает программа «*Industrial / Organisational and Business Psychology*», директором которой является доктор Димитрий Тсиврикоз (*Dr Dimitri Tsivrikos*), ученик и соратник Н. Мэрлоу.

Надо отметить, что появление психологии бизнеса в Великобритании не является случайностью, а во многом отражает логику развития образования и науки в этой стране. Именно здесь ещё на рубеже XVII—XVIII веков были заложены основы обучения, направленного на подготовку человека к решению практически важных задач. Это ярко отражено в так называемой модели воспитания джентльмена Дж. Локка, сочетающей в себе научные, практические и ценностные компоненты. Хотя она изначально была адресована, тем кто имел возможность получить хорошее воспитание дома, как, например, в дворянских семьях, тем не менее, в ней были принципы, которые в последствие привели к повсеместному росту учебных программ, ориентированных на комплексное, гармоничное и практико-ориентированное обучение. Джентльмен должен уметь не только утончённо вести себя в обществе, но и отличаться качествами предприимчивого человека, практически подготовленного к выполнению многих задач и решению проблем (Локк, 1981).

В России психология бизнеса начала оформляться также в конце XX века. Отчасти, в развитии этого направления проявилась сложившаяся в нашей стране методология и традиция

изучения поведения человека в рамках конкретных видов деятельности в сфере образования, промышленности, спорта, военного дела, покорения космоса и так далее. В 1990-е годы в России активно стал формироваться новый социальный институт — бизнес, который придал импульс появлению психологии бизнеса как новой прикладной отрасли психологии. В это время чётко обозначился запрос от организаций на экономически целесообразные инструменты психологического сопровождения бизнеса, способствующие его оптимальному развитию с учётом «человеческого фактора» и повышению эффективности бизнес-организаций (Емельянов, Поварницына, 1998). Как следствие, проявляется потребность психологов осмыслить со своих позиций закономерности становления бизнеса, его ценностную основу, факторы успеха в бизнес-деятельности. В конце 1990-х — начале 2000-х годов появились публикации, отражающие весьма непростой процесс формирования психологии бизнеса по отношению к уже сложившимся направлениям психологии: экономической, организационной, труда, спорта и так далее. Наиболее существенный вклад в развитие психологии бизнеса внесли работы: «Экономическая психология» (А. Л. Журавлёв, О. С. Дейнека и другие), «Бизнес-психология» (Г. Бардиер, Н. Рысёв и другие), «Психология бизнеса» (Е. Н. Емельянов, С. В. Поварницына), «Бизнес — это психология» (М. Мелия), «Экономика и психология бизнеса» (А. И. Самоукин, Н. В. Самоукина), «Введение в психологию бизнеса» (Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо), «Психология бизнеса» (Н. Л. Иванова, В. А. Штроо и другие).

В России оформление этого направления во многом связано с деятельностью психологов Национального исследовательского университета Высшая школа экономики. В 2004 году была открыта первая в России образовательная программа подготовки психологов для бизнеса — магистерская программа «Психология в бизнесе» (со-руководители профессор Н. Л. Иванова и профессор В. А. Штроо), а позднее — научно-учебная группа по исследованию психологических проблем в бизнесе (руководитель — проф. В. А. Штроо). Большой вклад в разработку программы внесли профессор В. Д. Шадриков — научный руководитель факультета психологии НИУ ВШЭ, и профессор Л. А. Петровская — основатель теории и практики социально-психологического тренинга в нашей стране. Это помогло включить в содержание учебных дисциплин важнейшие для задач практико-ориентированного обучения наработки отечественных психологов, которые существенно обогатили существующую в то время британскую бизнес-психологическую модель. Создание такой программы, как «Психология в бизнесе» стало возможным благодаря коллективу специалистов, которые, имея высокий уровень теоретической подготовки, постоянно развиваются.

Такое развитие психологии бизнеса в НИУ ВШЭ было бы невозможно без развития научных и методических контактов с коллегами из Великобритании — места, где впервые мире было создано это направление. Это создатели первых программ подготовки бизнес-психологов в Лондоне — Найджел Мэрлоу, Димитрос Тсиврикоза (*London Metropolitan University*) и Стивен Бентона (*The University of Westminster*). Благодаря этому сотрудничеству также формировалось содержание курсов программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ. В этом процессе учитывался опыт подготовки бизнес-психологов в ведущих вузах Великобритании, а также многолетний мониторинг востребованных компетенций психологов в российском бизнесе. Благодаря сотрудничеству бизнес-психологов России и Великобритании сформировались те подходы к психологии бизнеса, которые сегодня становятся всё более узнаваемым в бизнесе и обществе в целом. Важным этапом развитие бизнес-психологического подхода в НИУ ВШЭ является разработка новых подходов к практической деятельности, таких как бизнес-психологический консалтинг (Елисеенко, Иванова, 2018).

Важно отметить, что сам термин «психология бизнеса» больше соответствует традиции названий направлений психологии в отечественной практике. Но применяется также и



термин «бизнес-психология», как буквальный перевод английского названия. В этом смысле данные понятия выступают как синонимы. В то же время, в России по отношению к новому направлению прикладной психологии закрепилось название «психология бизнеса», а по отношению к научно-практическому подходу, который развивается на основе этого направления — «бизнес-психологический подход». Психология бизнеса, как молодое направление в психологии, активно развивается. Каждая образовательная программа, которая работает в русле бизнес-психологического подхода, вносит свою лепту в методологию и практику, что делает палитру представлений о психологии бизнеса очень разнообразной. Поэтому необходим постоянный обмен мнениями, результатами исследований, технологиями с коллегами из разных вузов, для дальнейшего развития этого методологически сложного, но в высшей степени практически значимого направления в психологии. В этих целях в НИУ ВШЭ ежегодно проводится научно-практическая конференция по бизнес-психологии, которая привлекает всё больше специалистов из разных городов России и других стран.

### **Бизнес-психологическое содержание конференции**

По сложившейся традиции программа конференции включала в себя три части: открытие, доклады спикеров и мастер-классы. На открытии конференции кроме приветственных слов, были обозначены основные этапы становления психологии бизнеса в мире и в департаменте психологии НИУ ВШЭ. Именно подход к психологии бизнеса, который сложился в НИУ ВШЭ, был представлен всем участникам конференции. Соответственно этому подходу, в содержании конференции были представлены доклады по направлениям: деятельность и личность бизнесмена; организация как инструмент бизнеса; социокультурная среда развития бизнеса.

#### **Пленарное заседание**

Открыла конференцию доктор психологических наук, профессор *Н. Л. Иванова* — председатель оргкомитета конференции, академический руководитель магистерской программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ, соучредитель Ассоциации бизнес психологов России. В своём докладе «*Психология бизнеса: подходы и принципы*» она кратко рассказала о становлении и развитии бизнес-психологии, подходах и сложившихся направлениях научно-исследовательской деятельности. Она отметила, что психология бизнеса как направление прикладной психологии, формировалось на протяжении последних десятилетий. В настоящее время в России основным центром развития бизнес-психологического подхода является магистерская программа «Психология в бизнесе» департамента психологии НИУ ВШЭ, которая работает с 2004 г. Преподавателями и студентами этой программы разрабатывается и наполняется новым содержанием оригинальный подход к психологии бизнеса. В докладе было показано, какую роль в развитии психологии бизнеса в России сыграли сотрудники факультета психологии НИУ ВШЭ: профессор В. Д. Шадриков, профессор А. К. Болотова, профессор Л. А. Петровская, профессор В. А. Штроо и другие. Кроме того, она подчеркнула, что большой вклад в развитие бизнес-психологии в России внесли наши коллеги из Великобритании: профессор Стивен Бентон, преподаватель Найджел Мэрлоу, доктор Димитрос Тсиврикоз и другие. Они неоднократно приезжали в НИУ ВШЭ со своими лекциями, мастер-классами, а также организовывали краткосрочные занятия для наших студентов в Лондоне.

Н. Л. Иванова кратко представила суть подхода к подготовке бизнес-психологов в НИУ ВШЭ. Она показала, что в бизнес-психологические технологии способствуют совершенствованию системы управления, реализации поставленных целей в бизнесе. Бизнес-психологи —



это профессионалы, которые получают системную подготовку. Они проходят путь личностного и профессионального самоопределения, осваивают инструменты диагностики, навыки тренинга, консультирования, коучинга на индивидуальном и групповом уровне, обучаются эффективным коммуникациям. Всё это создаёт для них возможность выявлять психологически обусловленные проблемы в бизнесе и эффективно справляться с ними. Как показывает ежегодный мониторинг трудоустройства выпускников программы, в бизнесе востребованы люди, которые понимают смысл функционирования бизнеса и управления им, имеют комплексное видение проблемной ситуации в бизнесе, способны подходить к её анализу на различных уровнях: от индивидуального до социокультурного. В докладе были выделены следующие принципы подготовки бизнес-психологов: комплексный подход, сочетание проверенных психологических знаний и современных инструментов с практической ориентированностью, лёгкостью донесения информации.

Н. Л. Иванова также подчеркнула, что развитие психологии бизнеса в нашей стране, совершенствование профессионального развития бизнес-психологов требуют постоянного обмена опытом и поиска направлений дальнейшего развития бизнес-психологического сообщества. В этом направлении НИУ ВШЭ проводит большое количество научно-практических мероприятий: семинары, летние и зимние школы, международные конференции. Ежегодные международные научно-практические конференции по психологии бизнеса стали визитной карточкой магистерской программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ. Эти конференции носят междисциплинарный характер, дают представление о различных подходах к исследованиям и их практическому применению в сфере предпринимательства и бизнеса, поэтому привлекают широкий круг участников из разных сфер. В этом году, уже традиционно, в работе конференции приняли участие преподаватели вузов и студенты, консультанты, руководители компаний, предприниматели.

С приветственным словом «*Бизнес-психология в НИУ ВШЭ*» к участникам конференции обратилась профессор М. В. Фаликман, руководитель департамента психологии НИУ ВШЭ. Она отметила, что департамент психологии НИУ ВШЭ сегодня относится к числу наиболее интенсивно развивающихся структур подготовки психологов. Это не случайно, так как в мире наблюдается бурный рост развития психологии среди всех наук о человеке, появляются новые научные направления. Положительный имидж департаменту психологии НИУ ВШЭ приносят как фундаментальные исследования, которые проводятся в русле общей, социальной, кросс-культурной, когнитивной психологии и психофизиологии, так и практико-ориентированные направления. Психология бизнеса занимает достойное место среди них. Исторически сложилось, что включились в разработку этого направления сотрудники кафедры организационной психологии департамента. Они разрабатывали одну из первых магистерских программ по направлению «Психология». Среди других психологических магистерских программ эта программа выделяется своим особым современным подходом, практической направленностью, качественной подготовкой студентов и неустойчиво работой преподавателей. Эта программа постоянно развивается с учётом новых вызовов времени и возможностей психологии, как фундаментальной, так и прикладной. Сейчас развитие психологии бизнеса в России проходит преимущественно на базе этой образовательной программы. М. В. Фаликман выразила надежду, что благодаря конференции развитие психологии бизнеса получит новый импульс, а участники останутся довольны уровнем докладов и мастер-классов, обретут новые контакты для своего профессионального развития.

С приветственным словом от Ассоциации бизнес-психологов выступила (АБП) О. И. Ходзинская, Вице-президент АБП, член Ассоциации бизнес-психологов Великобритании (ABP), бизнес-психолог, консультант, коуч. Уже традиционно на конференциях по психоло-

гии бизнеса О. И. Ходзинская раскрывает важность развития профессионального сообщества бизнес-психологов, создания творческой и продуктивной среды профессионального становления этих специалистов. Она вновь провела экскурс в историю создания АБП в России, когда в 2013 на конференции «Бизнес. Общество. Человек» состоялось учредительное собрание АБП. На этом собрании присутствовали коллеги из многих городов России, а также представители Ассоциации бизнес-психологов Великобритании Адина Тэру и Билл Майтон-Уайт. Все они включились в обсуждение целей и задач АБП, актуальности и перспектив создания такого профессионального объединения. В ходе обсуждения были приняты некоторые важные решения по вопросам регистрации ассоциации, а также по основным направлениям её деятельности. Был избран президент АБП России, профессор Т. Ю. Базаров. Позднее, в 2014 г. было получено свидетельство о государственной регистрации Ассоциации как некоммерческой организации и создан официальный web-сайт: <http://abp-rus.com>. О. И. Ходзинская рассказала о современном состоянии и планах развития АБП, преимуществах, которые даёт членство в этой организации практикам, а также выделила проблемы роста нового направления, необходимость чёткого позиционирования среди других подходов и направлений в прикладной психологии.

Доклад «Счастливая организация: возможности и ограничения бизнес-психологии» представил д. психол. н., профессор МГУ им. М. В. Ломоносова, президент АБП России Т. Ю. Базаров. Как всегда, доклад Т. Ю. Базарова отличался глубиной и опорой на серьёзные научные разработки и вместе с тем яркой подачей. Обсуждалась очень актуальная для условий нестабильности и турбулентности бизнеса проблема. В докладе были показаны возможности и ограничения бизнес психологии в исследовании феномена «организационного счастья» и оказании помощи бизнесу. Основные вопросы: Возможны ли «счастливые организации» или в этом и состоит ключевая цель управления бизнесом? Как связано организационное счастье с эффективностью организации? Какими общими чертами обладают счастливые организации?

Были представлены психологические механизмы, определяющие организационное счастье формулой «4С» (Самоопределение, Самоорганизация, Синхронизация и Субъектность). Как президент АБП России, Т. Ю. Базаров особое внимание уделил вопросам самоорганизации группы как важнейшему фактору успеха любой группы, в том числе и сообщества бизнес-психологов. Опираясь на работы известных отечественных социальных психологов, таких как А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский, Л. И. Уманский было представлено определение самоорганизации группы, которое будет полезно помнить всем, кто начинает создавать новое дело, новую организацию: «Самоорганизация группы выступает как способность её лидера и каждого члена к развитию своих внутренних ресурсов — личностных структур сознания, придающих смысл совместной деятельности». Обращение к формуле 4С позволяет выдвинуть гипотезы для будущих исследований, например: «самоорганизация связана с саморазвитием (развитие заставляет группу формировать собственную цель)», «самоорганизация реализуется через кризисы (они и есть — импульс к целеполаганию)», «самоорганизация обуславливается неопределённостью внешнего мира (предсказуемость и стабильность противопоставлены целеполаганию)». Всё это имеет прямое отношение к проблеме счастья в организации, в частности, в вопросе о связи организационного счастья с эффективностью организации.

Тахир Юсупович показал, что психология бизнеса представляет собой направление, которое отвечает на многие парадоксы и вызовы времени. Позиционирование бизнес-психологов демонстрирует запрос на междисциплинарный, комплексный взгляд, где мысль психолога придаёт новый импульс управленческому решению и помогает эти противоречия разрешать с гуманистической позиции, не забывая при этом и главную цель бизнеса, направ-

ленную на создание определённого продукта, востребованного обществом. Главное, что именно в методологии психологии бизнеса заложена органичность и непротиворечивость феномена «организационного счастья» и достижения целей бизнеса. Гармония ценностей и результатов — это труднодостижимая задача. Но в психологии бизнеса она ставится как практическая цель работы психолога. И это даёт надежду на жизнеспособность и перспективность счастливых организаций в условиях бизнеса.

Доклад «*Rethinking Gossip in Organizations (Переосмысление сплетен в организациях)*» представила Кэмпин Вэддингтон (K. Waddington), академический руководитель магистерской программы «Business Psychology» университета Вестминстера, бизнес-психолог, член АВР Великобритании. Будучи исследователем и практиком, К. Вэддингтон хорошо понимает спектр проблем, которые возникают в бизнесе и требуют психологического вмешательства. Она представила то направление в психологии бизнеса, которое в университете Вестминстера развивается уже на протяжении более 20 лет, начиная с разработки модели С. Бентона. Как бизнес-психолог, К. Вэддингтон работает на индивидуальном уровне с руководителями и персоналом организаций.

Доклад был посвящён проблеме организационных коммуникаций и значению бизнес-психологических исследований в этой области для повышения эффективности управления бизнес-организациями. Много лет К. Вэддингтон исследует сплетни в организациях и показывает, что не следует пренебрегать этим явлением организационных коммуникаций, знаниями и особым ресурсом бизнеса и управления. К этим выводам она пришла ещё в ходе работы над своей докторской диссертацией (PhD), которую она защищала в Университете Лондона (*University of London*). Своими исследованиями К. Вэддингтон бросает вызов господствующим в менеджменте представлениям о том, что сплетни — это тривиальные или испорченные разговоры, которые следует избегать на рабочем месте. Вместо этого она доказывает, что сплетни являются важнейшим процессом коммуникаций в организации. Именно в сплетнях информация, касающаяся индивидуальной жизни сотрудников, переформируется на организационном уровне анализа. Это даёт возможность получить реляционные знания о системных неудачах и плохой деловой практике в организациях.

В докладе автор показывает, что организационные сплетни также являются ценным индикатором раннего предупреждения о рисках и неудачах организационных систем, а не просто носителями какой-то информации относительно индивидуального поведения и межличностных отношений. Поэтому автор обращает внимание на то, что существует потенциально важная ценность в переосмыслении сплетен как аспекта организационной коммуникации и знаний. Автор считает, что своими исследованиями сплетен в организациях она бросает провокационный вызов господствующему мышлению о сплетнях в бизнесе и на рабочем месте. В докладе на основе данных эмпирических исследований показано, что если слушать, а не игнорировать или замалчивать сплетни, это может дать новое понимание таких областей деловой психологии, как принятие решений и лидерство в отношениях.

Доклад «*Корпоративная психология: современные тенденции*» представила проф. О. С. Дейнека. В докладе показано, что современная бизнес-организация функционирует в определённой культурной среде (менталитет населения, баланс «традиции / инновации», отношения в системе «бизнес — государство»). При этом она вырабатывает собственные нормы, ценности, модели поведения, ритуалы, которые формируют её корпоративную культуру. О. С. Дейнека рассматривает корпоративную культуру как модель поведения внутри бизнес-организации, сформированную в процессе её функционирования и разделяемую всеми её членами. О корпоративной культуре можно судить по целям, ценностям, нормам, правилам, принципам и традициям. Подробно раскрываются основные компоненты корпо-

ративной культуры: система лидерства, миссия организации, стиль разрешения конфликтов, система коммуникации, этикет делового общения, качество деятельности, символика, лозунги, организационные табу, ритуалы.

В яркой и полемичной форме представлены проблемы власти в организации, её роли в формировании и поддержании корпоративной культуры. Был поставлен риторический вопрос: Управление или политика фирмы? В качестве основной цитаты автор приводит высказывание Мишеля Крозье: «...всякая система коллективного действия складывается как система власти... Ибо коллективное действие есть не что иное, как повседневная политика». Далее на основе ответа на этот основополагающий для существования любой организации вопрос автор предложила своё видение психологических предпосылок корпоративности. Среди этих предпосылок были отмечены такие, как: прозрачность (транспарентность), обратная связь, долговременные отношения, рациональность отношений, эмоциональная связь, эмоции успеха, гордость. В докладе на примере анализа корпоративной культуры и этики большой организации, по сути, показаны направления психологического анализа корпоративной психологии, выделены составляющие корпоративной этики в рамках корпоративной культуры.

На примере университета, как организации были выделены следующие составляющие корпоративной культуры: общие цели и сопряженная мотивация всех участников большого коллектива, отношения между членами коллектива, общие ценности, нормы и принципы жизни и деятельности. О. С. Дейека показала, что дают различные модели типов культуры организации для практического анализа. Рассматривались модели К. Камерона и Р. Куинна, Г. Хофстеда, Д. Зоненфельда, Р. Акоффа, Б. Карлоффа. В докладе представлен тип взаимоотношений, характерный для корпоративной культуры вуза. В частности, показано, что в вузе преобладают умеренно-авторитарные вертикальные отношения, для которых типично повышенное внимание к позиции руководства, сравнительно высокий уровень ответственности перед организацией, которую представляет ректор. Выделены следующие основные корпоративные ценности вуза.

1. Постоянное совершенствование: обучение, развитие во всех направлениях своей деятельности, профессиональное и личное совершенствование работников, инициативность, творческий подход.

2. Партнёрские отношения: индивидуальный подход к каждому работнику, открытость к общению, умение учитывать иную позицию.

3. Командный дух: деловая этика, коллективная ответственность, взаимопомощь и взаимоуважение.

Эти ценности проявляются в правилах корпоративного поведения. Согласно этим правилам, всем участникам образовательного процесса необходимо проявлять вежливость, тактичность и ответственность: к себе, к коллегам, к администрации, к социальному окружению.

В корпоративном поведении определились две противоположные установки: на соперничество и на сотрудничество. Установка на соперничество проявляется в таких показателях как: усиление чувства одиночества, черно-белое видение мира, упрощение в оценках людей, тенденция обезличивания, снижение творческой активности, враждебность, агрессия, неуверенность, снижение самооценки, парадоксальный страх победы, снижение доверия. Установка на сотрудничество проявляется в показателях: повышается уверенность в себе, создается благоприятный фон для деятельности и творчества, повышается эффективность деятельности, выгода для обоих партнёров, возрастает доверие. Проведённый анализ корпо-



ративной психологии организации позволил сделать вывод, что коллектив, обладающий эффективной корпоративной культурой, отличается следующими признаками:

- слаженность, взаимодействие, командный дух;
- преданность организации и готовность соответствовать её высоким стандартам;
- удовлетворение работой и гордость за её результаты;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны;
- высокая требовательность к качеству труда.

Проведённый автором анализ корпоративной культуры и этики организации может быть применен к организациям любого типа. Для бизнеса здесь заложено много важных идей для развития системы управления на основе анализа корпоративной психологии.

Доклад *«Психология бизнеса: от учебной дисциплины к формированию мировоззрения студентов-менеджеров»* Е. Н. Махмутовой, канд. психол. наук, доцента кафедры педагогики и психологии МГИМО был посвящён анализу текущего состояния бизнес-психологии и представленности этого направления в российских вузах. В докладе сделан обзор индивидуально-психологических особенностей личности в бизнесе в соотношении с некоторыми современными условиями ведения бизнеса в России. Показана проекция этих особенностей в компетенциях вузовской учебной дисциплины «Психология бизнеса». Показано, что благодаря сотрудничеству бизнес-психологов России и Великобритании, сформировался подход к психологии бизнеса, который привлекает специалистов из сферы образования благодаря его нацеленности на комплексную подготовку специалистов в области практической психологии. Е. Н. Махмутова большое внимание уделяет формированию мировоззрения студентов. Мировоззрение как предмет психологического исследования рассматривается через его основные компоненты — познавательный, ценностно-нормативный, эмоционально-волевой, практический — с указанием возможного вклада формируемых компетенций в мировоззрение студентов-менеджеров.

Всем присутствующим было интересно узнать, что развитие психологии бизнеса имеет оптимистичные перспективы в МГИМО. В структуре подхода МГИМО к психологии бизнеса автор выделяет два типа составляющих – институциональные и образовательные (Иванова, Махмутова и др. 2019). Институциональные опираются на соответствующий контекст официальных документов РФ и выступлений главы министерства иностранных дел С. В. Лаврова. Образовательные — связаны с особенностями профессиональной подготовки студентов международного профиля, практике учебного процесса МГИМО и месте в нём психологии бизнеса.

Московский государственный институт международных отношений (университет), согласно его уставу, подотчётен Министерству иностранных дел РФ, что, по сути, определяет специфику проводимой им образовательной деятельности. Являясь системообразующим образовательным учреждением высшего образования Учебно-методического объединения по укрупненной группе направлений подготовки «Политические науки и регионоведение» и осуществляя функции базового образовательного учреждения высшего образования по направлениям подготовки «Международные отношения», «Зарубежное регионоведение», «Реклама и связи с общественностью», МГИМО имеет разнообразные возможности для организации, проведения и развития как фундаментальных, так и прикладных научных исследований, и внедрения их в образовательный процесс вуза. Психология бизнеса как современная отрасль прикладной психологии не является в этом смысле исключением. Инновационной составляющей доклада явилось обсуждение проблемы формирования мировоззрения студентов-менеджеров в условиях цифровизации бизнеса.



Доклад «Новые способы работы в высшем образовании: повышение благополучия академических работников с помощью принципов холистической и позитивной психологии» (*New Ways of Working in Higher Education: Enhancing Wellbeing in Academic Employees with Holistic and Positive Psychology Principles*) представила доктор Л. Мэттьюмен (Dr L. Matthewman), старший преподаватель, Председатель руководящей группы форума ведущих руководителей курсов, Вестминстерская бизнес-школа Университета Вестминстер в Лондоне (*Chair of the Course Leaders Forum Steering Group, Westminster Business School*). Доклад посвящался проблеме благополучия работников высшего образования, связанной с высоким уровнем стрессов в этом виде деятельности, что может негативно сказываться на результатах образовательного процесса. Л. Мэттьюмен давно работает в области позитивной психологии. Она представила участникам журнал *Psychology Teaching Review* (Том 24, № 1, 2018), где была приглашённым главным редактором. Этот номер журнала был полностью посвящён проблеме благополучия (*wellbeing*).

В докладе проводится обобщение результатов исследований, проведённых в русле комплексной методологии, сочетающей позитивный и холистический подходы в обучении. Вводится понятие Холистического бизнес-психологического изучения (*Holistic Business Psychology Studying*), что означает «целостность и благополучие», системное сочетание в обучении инновационной психологической науки с традиционными целительскими мудростями и парадигмами исцеления в комплементарной терапии (The Association for Integrative Psychology, 2005).

В докладе поставлена цель показать, как принципы и методы позитивной психологии могут помочь в практике работы преподавателей для повышения их устойчивости и благополучия. Л. Мэттьюмен рассмотрела модель благополучия PERMA для исследования межличностных отношений преподавателей, методы повышения устойчивости, используемые коллегами в повседневных взаимодействиях, соотнесла исследования с ценностями прогресса и сострадания. Были показаны интересные идеи и выводы из работ позитивных психологов.

1. Одним из преимуществ позитивного психологического мировоззрения на практике является то, что ощущение счастья и переживание положительных эмоций фактически увеличивает наши шансы на успех (Lyubomirsky, King, Diener, 2005).
2. Счастье заразительно; те, у кого есть счастливые друзья и значимые другие, с большей вероятностью будут счастливы в будущем (Fowler, Christakis, 2008).
3. Использование сильных сторон в командной среде может повысить личную производительность (Linley, 2007).
4. Более глубокое понимание сильных сторон может помочь достичь более высокую самооэффективность — ключевой компонент психологического капитала, от которого зависит субъективное и психологическое благополучие (Youssef, Luthans, 2010).
5. Люди, которые проявляют доброту по отношению к другим, не только повышают свое благосостояние, но и становятся более предпочтительными для своих сверстников (Layous, Nelson, Oberle, Schonert-Reichl, Lyubomirsky, 2012).
6. Ключевыми преимуществами счастья на работе, по-видимому, являются открытость к обратной связи, креативность и инновации, долгосрочный успех в карьере, а также психическое и физическое благополучие (Lutterbie, Pryce-Jones, 2013).
7. Небольшие, простые действия могут оказать большое влияние на наше счастье, а это означает, что не требуется много усилий, чтобы ваше рабочее место стало более счастливым и позитивным местом (Kjerulf, 2016).

В докладе была рассмотрена модель PERMA, включающая в себя следующие параметры: позитивные эмоции (*positive emotions*), взаимодействие (*relations*), достижения (*accomplishment*), вовлечённость (*engagement*), смысл (*meaning*). Было обнаружено, что благо-

получение является не только результатом благоприятных жизненных обстоятельств, таких как академический успех и удовлетворительные отношения, но и предиктором этих результатов (Любомирский и др. 2005).

Л. Мэттьюмен представала разные описания понятия «устойчивость» (*sustainability*). «Интерактивный продукт отношений, мыслей, подходов, поведения и, возможно, физиологии, который помогает вам лучше справляться с трудностями и быстрее восстанавливаться» (Dowlen, Knill, 2009). «Набор гибких когнитивных, поведенческих и эмоциональных реакций на ... неблагоприятные условия. Эти ответы могут быть изучены и доступны каждому» (Neenan, Dryden, 2009). «Способность объекта, личности или организации вернуться в своё прежнее состояние после нарушения, несчастья или изменения» (Bhamra et al., 2011). «Устойчивость грамотности в помогающих профессиях» (Grant, Kinman (2013). «Отношения и его внимание к сложным и динамичным взаимодействиям между индивидами» (Le Cornu, 2009).

Далее в докладе приводятся результаты качественного исследования проведённого Л. Мэттьюмен. Проводился анализ кейсов и данных полуструктурированных интервью в разговорном стиле. Интервью записывались на диктофон. На их основе были выделены темы, отражающие стратегии устойчивости. Были показаны пять ситуаций, связанные с анализом каждого компонента модели PERMA. Автор показывает достоинства и ограничения качественной методологии. В то же время, она считает, что, несмотря на малые количественные данные исследование позволяет сделать ряд выводов для практики. Прежде всего, важно развивать взаимодействие с другими людьми с точки зрения позитивной психологии, повышать осознанность и осознанность того, как мы взаимодействуем и работаем с другими, проявлять эмпатический или сострадательный подход к другим людям. Это может найти применение при подготовке мероприятий в организации. Например, перед собраниями можно включать созерцательный момент, эмоциональную регистрацию, менять тип разговора с коллегами, выражать благодарность, поздравлять с успехами, праздниками, давать положительную обратная связь и т.п. Также важно в работе с людьми включать коучинг и наставничество.

Доклад «*Intercultural Corporate Team Communication and The Influence of Modern Technology*» («Межкультурная корпоративная коммуникация и влияние современных технологий») представила Н. Ганапати (N. Ganapathi), старший специалист по административным и финансовым вопросам, Международная организация труда, профессор Университета народонаселения и ресурсов, приглашённый профессор Президентского колледжа в Индии (Женева, Швейцария). В своём докладе Н. Ганапати раскрывает суть бизнес-коммуникаций и их значение для организации. Она показывает, что коммуникации — это основной процесс, из которого вытекают все остальные функции организации. Эффективный коммуникационный обмен имеет основополагающее значение для устойчивых взаимоотношений и достижения организационных целей. Коммуникация — это то, что поддерживает эффективность внутренних процессов и помогает установить позитивные отношения с внешними клиентами; снижает частоту ошибок и конфликтов, но повышает жизнеспособность организации; влияет на удовлетворённость работой и лучшую производительность труда сотрудников.

Особое внимание уделяется значению командной работы в бизнесе. Показано, что это мотивирует единство на рабочем месте; раскрывает различные точки зрения и обратную связь; способствует достижению ясных и достижимых целей; приводит к большей эффективности работы; создает лучшие решения; способствует развитию отношений с сотрудниками; повышает удовлетворённость сотрудников и внешних клиентов. Автор выделяет коммуникационные технологии в командной работе. Среди них: быстрая связь; прямой

доступ; комфортное сотрудничество; повышение уверенности в себе; удалённое сотрудничество; устранение географических барьеров.

В докладе представлены результаты исследования, проведённого в многонациональной компании, в Восточной Европе. В этой компании работают представители более 55 национальностей, в общей сложности 372 человек. Среди них примерно поровну распределены мужчины и женщины. Филиалы этой компании находятся в Европе, Азии и Соединённых Штатах Америки. Первичные данные получены от 124 сотрудников (33%) для анализа влияния выделенных технологий на командную коммуникацию. Результаты показали, что технический прогресс помогает сотрудникам в различных направлениях быстро общаться (73%). Однако, в силу различных причин часто возникают недопонимание и непонимание (80%). Кроме того, существуют физические барьеры в организации выборки, взятой для исследования. Наибольшее внимание уделяется разнице во времени и расстояниях (29%), затем следуют шум (27%), окружающая среда и климат (19%), дизайн рабочего места (15%) и технические проблемы (10%). Несмотря на то, что технология стала частью нашей жизни, уменьшились личные взаимодействия со сверстниками, что привело к социальной изоляции. 82% респондентов ответили, что предпочитают неформальный и непринужденный стиль общения.

На основе проведённого исследования, автор даёт ряд рекомендаций по развитию системы коммуникаций в организации. Технология — это отличный инструмент для эффективного общения в команде. Однако для повышения личной эффективности и развития личностного потенциала владельцев бизнеса, очевидно, необходимо:

- практиковать политику открытых дверей. Это укрепляет доверие между сотрудниками;
- поощрять двустороннюю обратную связь;
- ценить индивидуальные сильные стороны и используйте их наилучшим образом;
- быть ясными в отношении задач и целей, чтобы человек знал свою приверженность и ответственность;
- использовать соответствующую платформу для коммуникации и воспользуйтесь преимуществами технического прогресса;
- обучаться навыкам деловых коммуникаций;
- понимать проблемы разнообразия в условиях мультикультурализма;
- поощрять личное общение или другие неформальные способы общения, чтобы избежать социальной изоляции.

Автор показывает, что это необходимые ступеньки технологии коммуникаций, на которые нужно обратить внимание в развитии управления бизнесом. В противном случае создается ситуация, которая негативно будет влиять на психическое благополучие сотрудников и поставит под сомнение имидж организации, её привлекательность для сотрудников и внешних наблюдателей и, как следствие, стабильность.

Проблемам управленческого консультирования был посвящён и доклад «*Менеджмент и консалтинг здравого смысла*» С. В. Елисеева, президента НISKУ, консультанта по управлению, независимого директора. С. В. Елисеев показал, что в современных условиях управленческое консультирование переживает кризис, так же как и многие направления бизнеса. Он выделил два условия возникновения кризиса в сфере управленческого консалтинга: а) неблагоприятные условия, воздействующие на всю систему; б) защитные механизмы управляющего мировоззрения, которое неспособно правильно отразить причинно-следственные связи. Усилению этих условий способствует информационный шум, разрыв реальной и виртуальной реальности (мира обсуждаемого и реального), смещение запросов на узкие решения, тонкие настройки. Здравый смысл в управлении оказывается между бюрократизмом и волюнтаризмом и всё больше превращается в категорию, присущую книжным

изданиям о бизнесе, а не реальности. В докладе были представлены типология консультационной помощи и типология взаимодействия, которые позволяют отчасти вернуться к здравому смыслу в управлении.

Доклад «Через сбалансированные организационные ценности к целевым организациям» («*Through Balanced Organizational Values towards Purpose-Driven Organizations*») представил И. Малбазик (Ivan Malbasic), PhD, доцент факультета Организации и информатики Университета Загреба, Хорватия. И. Малбазик пригласил участников поговорить о целях и ценностях организации, подумать над вопросом: Что такое «сбалансированные ценности» в организации и почему ценности в организации должны быть сбалансированы? За основу автор взял модель вдохновляющего лидерства С. Синека «Золотой круг». Согласно этой модели, для организации успешной работы компании, руководитель должен включить персонал в работу, вдохновить всех на достижение цели путем перехода от одного круга вопросов к другим: Почему? Как? Что? Иными словами, в основе любого серьёзного дела лежит вопрос ценностей, связанный с осознанием, зачем мы что-то делаем. В докладе проводится экскурс в историю понятия ценности, от древности до наших дней. Показано, что ценности, в широком смысле, определяют нечто ценное или желаемое для человека. В узком смысле они относятся к фундаментальным убеждениям и установкам, лежащим в основе общества или деятельности организации.

В организациях ценности являются руководящими принципами, в соответствии с которыми функционирует организация. Они объясняют, за что выступает организация, во что верит организация, и как таковые они направляют организационное поведение и решения. Образно говоря, это ДНК организационной культуры, «душа» каждой организации. Автор показывает, что сбалансированные организационные ценности необходимы современному бизнесу, поскольку остро стоит вопрос о балансе интересов между владельцами бизнеса, сотрудниками, менеджерами, государственными регуляторами, населением. Докладчик представил результаты исследования, посвящённого ответу на вопрос: Как управлять организационными ценностями для повышения общего успеха бизнеса? Изучалось влияние сбалансированных организационных ценностей на эффективность организации. Баланс организационных ценностей рассматривался как характеристика тех организаций, которые равномерно развивают ценности из разных, а не только из одной категории ценностей.

И. Малбазик познакомил участников конференции с моделью сбалансированных ценностей (МСЦ) в организации, позволяющей определить уровень сбалансированности ценностей и провести на этой основе сравнение эффективности организаций. МСЦ основана на миссии и включает в себя четыре основные ценностные категории.

А. Ценности бизнеса — относятся к системе бизнеса в организации как деятельность по извлечению прибыли.

Б. Реляционные ценности — относятся к системе коммуникаций, повышению качества в межличностных отношениях.

В. Ценности развития — относятся к системе развития персонала и компании, направлены на дифференциацию и постоянное совершенствование компании.

Г. Ценности вклада — относятся к системе результативности, направлены на то, чтобы сделать больше для заинтересованных сторон, чем строго требуют деловые отношения

На основе этой модели проводился ответ на вопрос: «Являются ли организации со сбалансированными ценностями, то есть с равным представлением ценностей из разных категорий с общей направленностью, более эффективными, чем организации с несбалансированными ценностями?» Проводилось масштабное исследование. Были изучены 24 крупных хорватских компании, опрошены 813 сотрудников. Результаты показали, что организации с более



высоким уровнем сбалансированных ценностей демонстрируют и более высокий уровень организационной эффективности. Приведённые в докладе данные способствуют лучшему пониманию роли организационных ценностей в бизнесе, особенно подчёркивая важность и роль сбалансированных организационных ценностей как одной из предпосылок успешного ведения бизнеса.

Доклад *«Ситуативно-нормативный подход в системе управления кадрами»* представила Л. Б. Садовникова, профессор Высшей банковской школы, Познань, Польша. В докладе на основе опыта работы в качестве исследователя и психолога-практика, автор показала, какие качества руководителей необходимо диагностировать и развивать для повышения эффективности их деятельности. Автор показывает роль ситуационно-нормативного подхода в развитии психологической готовности руководителей к выполнению своих задач в системе управления кадрами. Аргументируется, что без сформированной психологической готовности, в принципе, невозможно принимать адекватные и профессионально грамотные решения. При этом психологическая готовность к управленческому труду рассматривается как успешное решение задачи определения должного состояния объекта исследования и соответствия его деловых и личностных качеств требованиям среды и управленческой ситуации.

В докладе показано, что выявление и рациональное использование психологических составляющих личности управленца требуют кропотливой, многоуровневой работы как психологов-диагностов и психологов-консультантов, способных помочь в определении наличия у претендентов черт, качеств и управленческих способностей, так и постоянной работы самого управленца по самосовершенствованию (аналитическое регулирование, рефлексия и тому подобное). В докладе представлены результаты исследования, направленного на разработку модели качеств управленца с позиции проблемы интегральности психологических факторов. Были выделены следующие аналитические блоки этого исследования: разработка эффективной психологической модели управленца; построение оптимальной психологической модели; построение виртуальной (экспертно-заданной) модели управленца; построение реальной профильно-характерологической модели управленца; сопоставление оптимальной, реальной и виртуальной моделей (сравнительный анализ). На основе проведённого исследования автором была разработана интегральная профессионально-характерологическая модель личностных черт управленца. В модель вошли следующие качества: эмоциональность, самоорганизация, рациональность, экстраверсия-интроверсия, мотивация, стиль принятия решений, коммуникативность, социальная зрелость, эрудиция, лидерство-партнерство. Было показано, как применение этой модели используется в оценке и развитии управленцев промышленного предприятия.

### **Секционные доклады**

Секционные доклады отражали все основные направления научных исследований современной психологии бизнеса: методология психологии бизнеса, особенности деятельности и личность бизнесмена, организация как инструмент бизнеса, проблемы рынка и культуры как факторов развития бизнеса. Первая секция была посвящена психологическим особенностям личности в бизнесе (модератор — доцент Н. В. Антонова). На второй секции обсуждались бизнес-психологические аспекты внешней и внутренней среды организации (модератор — профессор В. А. Штпроо).

Новая традицией, которая создается на конференции — это специально организованная студенческая секция. Как и в прошлом году, её проводили профессор Т. Ю. Базаров и бизнес-психолог, аспирант НИУ ВШЭ Р. М. Кутуев. Они дают возможность студентам НИУ ВШЭ



представить результаты своих исследований и поделиться своим взглядом на существующие тренды в управлении персоналом. Эта секция интересна как для самих студентов, так и всех участников конференции. Студенты высоко оценили свой опыт участия в такой представительной конференции. Они также вдохновились высокими оценками своей работы со стороны преподавателей.

## Практическая часть конференции

В практической части конференции традиционно были представлены мастер-классы ведущих практиков во всех содержательных областях бизнес-психологии: работа с личностью, организацией, рынком.

Первый мастер-класс *«Настольная игра как ресурс развития бизнеса»* провели В. П. Третьяков, д. психол. н., профессор кафедры эргономики и инженерной психологии факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета, эксперт МАГАТЭ и А. В. Захаров, канд. психол. н., Ведущий инструктор АО «Авиакомпания «Россия», академик МНАПЧАК, ЕААР. В. П. Третьяков и А. В. Захаров много лет занимаются разработкой игр, которые применяются в процессе подготовки персонала компаний с повышенными требованиями к вопросам безопасности. Согласно их подходу, эффективность тренировки персонала в этой сфере определяется не только техническими приемами и методами, но и работой со скрытыми психологическими факторами, определяющими поведение и взаимодействие пилотов. Для этого в процесс обучения включаются разнообразные психологические игры.

На мастер-классе они дали возможность участникам включиться в игру, которую применяют для подготовки пилотов-профессионалов с учётом отечественного опыта и международных стандартов. Это, так называемые порождающие игры, которые активно разрабатывает В. П. Третьяковым (Третьяков, 2016). Игра основана на включении участников в ситуацию, которая порождает понимания происходящего за счёт актуализации знаний и закрепляет «безопасное поведение» лётного состава. Интересно отметить, что использование таких игр позволяет достичь того уровня подготовки авиационного персонала, который рекомендован международным авиационным сообществом для обеспечения необходимого уровня безопасности полетов. Участники, пропустив через себя игровую ситуацию, познакомились также с принципами разработки различных деловых игр, узнали о специфике настольных игр.

Мастер-класс *«Эмоциональная компетентность как метод роста осознанности бизнес-психолога»* проводила А. В. Лебедева, генеральный директор Международного Эриксоновского Университета Коучинга, Executive Coach, Team coach, основатель и первый президент Представительства ICF в России. А. В. Лебедева представила специфику Эриксоновского подхода к коучингу как процессу профессионального партнёрства, направленного на творческое развитие, самореализацию личности во всех сферах жизни человека. Согласно определению коучинга, разработанному в Международной Федерации Коучинга (ICF), коучинг — это процесс партнёрства, стимулирующий работу мысли и креативность клиента, в котором он с помощью коуча максимально раскрывает свой личный и профессиональный потенциал. Она показала как применяется коучинг, какая модель компетенций коуча лежит в основе его подготовки, что значит эффективный и профессиональный коучинг, в чём состоит значение коучинга для бизнес-организаций.

Долгожданной для всех участников стала возможность наглядно увидеть работу профессионального коуча и технологии современного коучинга. Поэтому все ждали демонстрацию

работы коуча с клиентом. В этом году проблема клиента была связана с его профессиональной неопределённостью, размытостью целей, задач и отсутствием чётких карьерных планов. Как первоклассный коуч, с многолетним опытом работы в самых разных организациях и самыми разными людьми, А. В. Лебедева наглядно показала, что значит правильно заданный вопрос для стимулирования мыслительной деятельности по анализу собственной ситуации. Она продемонстрировала тонкое владение техникой установления психологического контакта при общении с клиентом, умение создать благоприятную атмосферу для того, чтобы человек раскрылся и был готов и дальше продолжать развиваться в данном направлении.

Мастер-класс «Проективные методики арт-коучинга в диагностике и развитии бизнеса» провела Т. М. Венгржновская, PhD., Executive и командный коуч, член Ассоциации арт-терапевтов РАТА, основатель и директор Института Креативного мышления, автор уникальных методик по работе с рисунком. Она показала, что современный мир, который характеризуется высокой степенью неопределённости, диктует новые подходы к работе с человеком и группой. Талина Венгржновская, как основатель и директор Института креативного мышления, верит, что поскольку жизнь постоянно меняется и требует от нас новых качеств, билетом в новую реальность является креативное мышление. Она разрабатывает обучающие программы (семинары, тренинги, мастер-классы), которые помогают учиться изменять себя, чтобы не стоять на месте, включаться в новую жизнь. Прекрасный практик, коуч и консультант, Т. Венгржновская использует различные инструменты для оценки и развития потенциала лидеров и команд через инновационное мышление и креативность в бизнесе. Среди них арт-коучинг как искусство и практика изменений. На мастер-классе было показано, что арт-коучинг — это метод развития творческого потенциала человека или команды, соединяющий в себя техники и инструменты классического коучинга и неограниченные возможности арт-терапии и психологии зрительного восприятия.

Был представлен разработанный автором метод *Арт Бриз*. Методика диагностики и развития бизнеса. Аббревиатура (арт, бизнес, развитие, инновации, забота) вскрывает глубокий смысл работы психолога. В частности, активизацию творческих методов мышления в фокусе задач реального бизнеса, направленность на постоянный рост и трансформацию, поиск новых подходов и экологичность в отношении к человеку, организации и окружающей среде. Методика позволяет провести экспрес-диагностику команды на основе проектных методик. В результате создается: создание массива эффективных компетенций, оценка и выявление рисков деятельности самой командной в областях: команда-услуга / клиент-процессы, выработка сотрудниками индивидуальной карты развития на основе выбора личностных эффективных компетенций и заполнения индивидуальной карты, поднятие эффективности всех процессов бизнеса.

В качестве основного приема используются рисунки, которые позволяли всем раскрыть своё текущее состояние, настроиться на обсуждение темы, раскрыть некоторые элементы своего личностного потенциала и так далее. Было показано, как работает методика на примере нескольких реальных кейсов: реализация нового бизнеса, повышение эффективности лидера, стратегическая сессия: диагностика клиента, стратегическая сессия по диагностике бизнеса, оценка и развитие проектной команды, повышение вовлечённости команды и другое. Все участники мастер-класса почувствовали на себе креативную направленность арт-коучинга. Кроме того, они узнали, что создание креативного пространства способствует привлечению интересных людей, команд, компаний к совместным ярким творческим проектам.

Мастер-класс «Мистика продаж: символизм и психология в рекламе» провели проф. доктор философских наук Христо Кафтанджиев, Софийский университет, Св. Кл. Охридски,

КазГЮИУ, д.п.н. *Петр Константинович Власов*, Институт Прикладной Психологии, Харьков, канд. филолог. наук *Анна Аркадьевна Киселева*, Институт Прикладной Психологии, Харьков. Мастер-класс включал в себя три презентации великолепных практиков о различных аспектах психологии рекламы. Первая часть мастер-класса посвящалась роль инициатора бизнеса, его мотивам и целям, представлениям о справедливом обмене, в создании продукта. В этом контексте уделялось внимание корпоративной культуре организации, сложившимся в компании представлениям о клиентах и способах взаимодействия с ними. Участники познакомились с подходом к рекламе как коммуникации инициатора бизнеса с клиентом. Они получили возможность подумать о проблеме психологического влияния разнообразных параметров организационного контекста на психологические особенности продвижения продукта организаций.

Во второй части был представлен процесс обучения клиентов сотрудничеству с организацией, использованию продукта и компетентному выбору. Было показано, что в ситуации изменений старые убеждения и стереотипы не работают, проверяется «мощность» бренда и его социальные позиции. Требуются действия, которые раньше не предпринимались. Поэтому перед компаниями возникают вопросы: «Что продавать?», «Кому продавать?» и «Как это лучше всего сделать?». Мастер-класс раскрывает психологические и символические механизмы маркетинговых и рекламных коммуникаций, позволяющие сформировать привлекательный образ бренда, пере-позиционировать компанию, произвести новое актуальное содержание в дискурсе на рынке. Участники познакомились со следующими компонентами маркетинговых и рекламных коммуникаций. 1. Психологические цели рекламы: реклама как влияние и процесс «обучения» клиентов сотрудничеству с организацией, использованию продукта, компетентному выбору и принятию решений. 2. Символизм в рекламе: создание символов и символического пространства. Мифологическое мышление потребителей, архетипы и их психологические, семиотические характеристики. Апелляция и мифы; физические, пространственные, биологические, психологические и социальные и культурные архетипы. 3. Рекламная концепция и план: образ брэнда. Психологические особенности формирования образа продукта и ожидания клиентов. Рекламная стратегия. Уникальное предложение о продаже. Многоаспектность и многоканальность в рекламе. Рекламный продукт. Критерии выбора рекламного продукта. Интенсивность рекламного влияния. 4. Рекламные тексты: разнообразие рекламных текстов. Смысл текста. Текстовая идея. Уровневая организация, восприятие и понимание текста. Структура и алгоритм построения рекламного текста. Текст и подтекст. Проблемы в текстовой рекламе. 5. Экспертиза эффективности рекламных продуктов.

Большую эмоциональную реакцию вызвала завершающая часть мастер-класса, которую проводил профессор Х. Кафтанджиев, автор известных работ по рекламе маркетинговым коммуникациям, такой как «Герои и красавицы в рекламе (иллюстрированное полноцветное издание)» (Кафтанджиев, 2008). На мастер-классе в оригинальной форме участникам было показано, как в рекламе проявляются архетипы — универсальные базовые врожденные структуры личности, связанные с потребностями, чувствами, мыслями, поведением человека. Представления об архетипах позволяет более тонко управлять поведением через цветовые, звуковые, образные компоненты рекламы.

## Итоги конференции

Подводя итоги шестой международной научно-практической конференции «Бизнес-психология: теория и практика», отметим, что бизнес-психология проявляет себя как

междисциплинарное направление, которое объединяет специалистов, имеющих различные взгляды, подходы, воспитанных на разных идеях. Всех этих людей привлекает желание быть полезными современному бизнесу. При этом они хотят применять психологические знания и технологии не только для повышения эффективности бизнеса, но и для создания благоприятной психологической среды в организациях и обществе в целом. Научная программа конференции отразила весь спектр научно-исследовательской активности в предметном поле психологии бизнеса, как направлении прикладной психологии. В докладах и на мастер-классы была представлено много интересных идей и технологий для психологического сопровождения бизнеса на всех уровнях: личностном, организационном, средовом.

Кратко остановимся на основных тенденциях развития психологии бизнеса, которые проявились в ходе конференции. Прежде всего, отметим, что более чётко оформилось представление о структуре психологии бизнеса с позиции личностных, организационных, социальных, культурных факторов управления бизнесом. Поэтому среди психологов, коучей, консультантов повышается интерес к бизнес-психологическим моделям и практическим технологиям работы с личностью, организацией, внешней средой бизнеса.

Растёт интерес представителей компаний к бизнес-психологической проблематике, модели психологии бизнеса и подготовки бизнес-психологов, которая развивается в НИУ ВШЭ. Основным центром подготовки бизнес-психологов в нашей стране остаётся программа «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ. Но интерес к психологии бизнеса появляется и в других вузах, где внедряются соответствующие курсы и программы (МГИМО, Академия им. Г. В. Плеханова и др.). Более понятными как исследователям, так и практикам, становятся сильные стороны бизнес-психологов в контексте их возможности системно решать проблемы и опираться на междисциплинарный подход. Наблюдается направленность на поиск комплексных подходов, которые могут быть основой для развития бизнес-психологической практики. В частности, в условиях изменений в организациях и обществе. В практическом плане, проявилась тенденция обоснования практических методов с позиции различных подходов. Это во многом связано с повышением запроса на гибкое применение бизнес-психологических технологий в ситуациях изменений.

Если говорить о бизнес-психологах, то среди них наметилась тенденция более глубокого интереса к фундаментальным направлениям психологии. Все большую роль в деятельности бизнес-психологов отводится исследовательской деятельности, анализу и представлению данных. Это связано с повышением требований к обоснованности выводов эмпирических исследований, повышения их прогностической значимости. Последовательно проявляется тенденция роста требований к личностному и профессиональному уровню бизнес-психолога как профессионала, который работает на развитие руководителя, персонала, организации. Он должен обладать высоким уровнем профессионализма, широтой кругозора, гуманным отношением к человеку и миру в целом. Поэтому бизнес-психолог должен быть направлен на постоянный рост и развитие. Для решения стоящих перед ним задач, ему необходимо владеть не только классическими инструментами и техниками практического психолога, но и осваивать новые инновационные методы.

На основе проведённой конференции мы уже можем говорить о более чёткой определённости бизнес-психологов среди других профессионалов с психологическим образованием, а также о расширении сообщества бизнес-психологов. Становится очевидной и тенденция роста интереса к теории и практике бизнес-психологии со стороны представителей бизнеса, в том числе и руководителей компаний.

Основные перспективы развития психологии бизнеса: включение в структуру психологии бизнеса новых предметных областей исследований и практической деятельности;



появление новых треков в структуре подготовки бизнес-психологов; внедрение психологии бизнеса в различные сферы деятельности человека; усиление влияния психологии бизнеса на развитие методов психологической помощи; расширение географии и спектра проблем, решаемых с помощью психологии бизнеса. В заключение хотелось бы ещё раз подчеркнуть, что формирование психологии бизнеса в нашей стране и мире требует объединения учёных и практиков. Становится всё более очевидным, что психология бизнеса и бизнес-психологи уже находят своё место, как в научном сообществе, так и в сообществе практиков. Сегодня психология бизнеса является тем направлением прикладной науки, которое объединяет на междисциплинарном уровне специалистов самых различных направлений, стремящихся к общей цели — сделать бизнес более эффективным и в то же время более «человечным», способствующим повышению субъективного благополучия всех включённых в него субъектов, их личностному и профессиональному развитию.

Как отметили участники, «Бизнес-психология — это очень интересное направление, которым хочется заниматься, потому что оно даёт возможность постоянно развиваться, общаться с интересными людьми и приносить пользу людям».

## Литература

- Антонова, Н. В., Иванова, Н. Л., Штроо, В. А. (2014). *Психология бизнеса*. М.: Юрайт.
- Бардиер, Г. Л. (2002). *Бизнес-психология*. М.: Генезис.
- Бентон, С., Иванова, Н. Л. (2016). Психология бизнеса сегодня: в поисках подходов. В сб. Н. Л. Иванова (отв. ред.). *Бизнес-психология в международной перспективе* (7–23). М.: Университетская книга.
- Елисеенко, А. С., Иванова, Н. Л. (2018). Психология бизнеса. Заключительная статья. В кн. К. Отт, Г. Гертер. *Работа в команде* (181–189). Харьков: Гуманитарный Центр.
- Емельянов, Е. Н., Поварницына, С. В. (1998). *Психология бизнеса*. М.: АРМАДА.
- Журавлев, А. Л., Купрейченко, А. Б. (2004). *Проблемы экономической психологии. Том 1*. М.: Институт психологии РАН.
- Иванова, Н., Бентон, С., Ваддингтон, К., Махмутова, Е. (2019). Тенденции и перспективы развития психологии бизнеса. Что показала пятая Международная научно-практическая конференция «Психология бизнеса: теория и практика»? *Организационная психология*, 9(1), 116–141.
- Иванова, Н. Л., Бентон, С., Штроо, В. А., Антонова, Н. В. (2016). *Бизнес-психология в международной перспективе: коллективная монография*. М.: Университетская книга.
- Иванова, Н. Л., Михайлова, Е. В., Штроо, В. А. (2007). *Введение в психологию бизнеса*. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Кафтанджиев, Х. (2008). *Герои и красавицы в рекламе*. СПб: Питер.
- Локк, Дж. (1981). *Мысли о воспитании. Хрестоматия по истории зарубежной педагогики* (163–195). М.
- Мелия, М. (2006). *Бизнес — это психология*. М.: Альпина бизнес букс.
- Нестик, Т. А., Журавлев, А. Л. (2018). *Психология глобальных рисков*. М.: Институт психологии РАН.
- Самоукин, А. И., Самоукина, Н. В. (2001). *Экономика и психология бизнеса*. Ростов-на-Дону: Феникс.
- Третьяков, В. П. (2016). *Порождающие игры. Практическое руководство по применению*. Харьков: Гуманитарный Центр.
- Benton, S. (2016). The business psychology model: a personal view. In N. L. Ivanova (ed.). *Business Psychology in international perspectives* (24–40). М.: Yniversitskay kniga.
- McKenna, E. F. (2000). *Business Psychology and Organizational Behavior: A Student's Handbook*. New York: Psychology Press.





# ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

## Development and prospects of business psychology. According to the Results of the Sixth International Conference “Business Psychology: Theory and Practice — 2019”

**Natalia IVANOVA**

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

**Annotation.** The article analyzes the current state, trends and prospects of the development of business psychology based on the results of the Sixth international scientific-practical conference «Business Psychology: Theory and Practice» (HSE, Moscow, Russia), which was held at the HSE from November 29 to December 1, 2019 of the year. The conference was prepared and held on the initiative of the master's program “Psychology in Business” of the Department of Psychology of the Higher School of Economics in collaboration with the Association of Business Psychologists of Russia. The methodological basis of the conference is business psychology — an interdisciplinary area of applied psychology that was created in the UK and has been actively developed at the Higher School of Economics in recent years. Presented reports, their discussion, master classes showed a growing interest of researchers and practitioners in research activities in the field of business psychology. The conference showed that today the psychology of business is that area of applied science, which unites at the interdisciplinary level specialists of various fields who strive for a common goal — to make business more efficient and at the same time more “human”, contributing to the increase of subjective well-being all people included in it, their personal and professional development. The reports and workshops presented many interesting ideas and technologies for the psychological support of business at all levels: personal, organizational, environmental. Among the trends in the development of business psychology, there is a growing interest on the part of psychologists and practitioners in business psychological models and technologies for working with the individual, organization, and external business environment. A growing trend is growing interest in the theory and practice of business psychology from business representatives, including company executives. The main strengths of business psychologists become more understandable both to researchers and practitioners: an interdisciplinary approach, professionalism and adaptability, efficiency in communications, systematic problem solving, and focus on development. The tendency towards the growth of requirements to the personal and professional level of a business psychologist as a professional, who works for the development of a leader, staff, and organization, is consistently manifested. The main prospects for the development of business psychology: the inclusion in the structure of business psychology of new subject areas of research and practice; the emergence of new tracks in the structure of training of business psychologists; the introduction of business psychology in various spheres of human activity; strengthening the influence of business psychology on the development of psychological assistance methods.

**Key words:** conference, business psychology, business psychology, trends in the development of business psychology.



# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru



**Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского (Россия)**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ**

**Стокгольмский университет (Швеция)**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ**

**Университет Мемфиса (США)**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Россия)**

**ИНСТИТУТ ПРАКТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Дагестанский государственный университет (Россия)**

**ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ И ФИЛОСОФИИ**

**Ереванский государственный университет (Армения)**

**КАФЕДРА ОБЩЕЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Институт психологии РАН**

**ЛАБОРАТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА, ЭРГОНОМИКИ,  
ИНЖЕНЕРНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Московский государственный психолого-педагогический университет (Россия)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Институт им. Л. С. Выготского РГГУ (Россия)**

**КАФЕДРА СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Челябинский государственный университет (Россия)**

**КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ**

**Международный межвузовский учебный центр (Израиль)**

**Донской государственный технический университет**

**КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ ОБРАЗОВАНИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Воронежский государственный университет**

**КАФЕДРА ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ**

**Южный федеральный университет**

**АКАДЕМИЯ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ**

**Саратовское региональное отделение РПО**

**Дагестанское региональное отделение РПО**

# **ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО**

## **XI Международная научно-практическая конференция**

### **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ЛЮДИ И РИСКИ**

#### **24-25 апреля 2020 года**

#### **Саратов**

Цель Конференции: анализ опыта учёных и практиков–специалистов в области организационной психологии, определение перспектив развития современной организационной психологии.

#### **Направления работы Конференции:**

- Социально-психологические исследования организационной культуры
- Психология субъективной незащищённости в сфере труда
- Оценка персонала и перспективы развития компетентностного подхода
- Психология личности современного руководителя
- Медиапсихологические проблемы современных организаций
- Кросс-культурные и социально-психологические аспекты деятельности современных организаций
- Когнитивные исследования в организациях
- Проблема внутри- и межгруппового взаимодействия в организациях.
- Взаимодействие организации с социальным окружением.

#### **Оргкомитет конференции**

Председатель:

Чумаченко Алексей Николаевич, доктор геогр.н., профессор, ректор СГУ имени Н.Г. Чернышевского (Саратов, Россия).

#### **Программный комитет:**

Аксеновская Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой общей и социальной психологии, декан факультета психологии СГУ имени Н. Г. Чернышевского (Саратов, Россия).

Аванесян Грант Михайлович, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой общей психологии Ереванского государственного университета (Ереван, Армения).

Августевич Семен Иосифович, кандидат психологических наук, руководитель Международного Центра Тренинга (Иерусалим, Израиль).

Базаров Тахир Юсупович, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ (МГУ; НИУ ВШЭ, Москва, Россия).

Занковский Анатолий Николаевич, доктор психологических наук, профессор, заведующий Лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии ИП РАН (Москва, Россия)

Булгаков Александр Владимирович, доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии Института психологии имени Л.С. Выготского (Москва, Россия)

Крейгер Курт, PhD, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, Университет Мемфиса (Мемфис, США).

Ланц Анника, PhD, профессор кафедры организационной психологии и психологии труда, Стокгольмский университет (Стокгольм, Швеция).

Погодина Алла Васильевна, кандидат психологических наук, доцент, заведующая кафедрой психологии управления МГППУ (Москва, Россия).

Белоусова Алла Константиновна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой психологии образования и организационной психологии ДГТУ (Ростов-на-Дону, Россия)

Гайдар Карина Марленовна, доктор психологических наук, доцент, заведующая кафедрой общей и социальной психологии ВГУ (Воронеж, Россия)

Сидоренков Андрей Владимирович, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой психологии управления и юридической психологии ЮФУ (Ростов-на-Дону, Россия)

Пищик Влада Игоревна, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии образования и организационной психологии ДГТУ (Ростов-на-Дону, Россия)

Казиева Нуржаган Нурбагандовна, кандидат психологических наук, доцент, заведующая кафедрой общей и социальной психологии, Дагестанский государственный университет (Махачкала, Россия).

Муталимова А.М., к. психол. н., доцент кафедры общей и социальной психологии, Дагестанский государственный университет (Махачкала, Россия).

Забелина Екатерина Вячеславовна, к. психол.н., доцент кафедры психологии ЧелГУ (Челябинск, Россия).

#### **Члены организационного комитета:**

Смирнова А.Ю., к. психол. н., доцент кафедры общей и социальной психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского (Саратов)

Понукалин А.А., к. соц. н., доцент кафедры общей и социальной психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского (Саратов)

Крикун С.Д., ассистент кафедры общей и социальной психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского (Саратов)

#### **Программа Конференции включает:**

- пленарное заседание;
- межсекционный марафон;
- мастер-классы.

**Форма участия:** очная и заочная (возможность публикации, сертификат участника).

**Регистрация** на Конференцию осуществляется по адресу: [psy@info.sgu.ru](mailto:psy@info.sgu.ru)

По итогам проведения Конференции будет опубликован **сборник научных материалов** с Российским индексом научного цитирования (на платформе e-library). Тезисы принимаются в срок до 30 апреля 2020 года по адресу: [psyconf@info.sgu.ru](mailto:psyconf@info.sgu.ru). Программный комитет оставляет за собой право отказать в публикации тезисов, если они не соответствуют указанным требованиям (требования к оформлению тезисов представлены ниже), а также, если они подготовлены не на должном научном уровне или представлены позже установленного срока.

Регистрационный взнос — не предусмотрен.

Рабочие языки: русский и английский.

#### **Место проведения Конференции:**

Адрес: г. Саратов, ул. Вольская, д. 10А

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского. Факультет психологии.

#### **Ответственный секретарь Конференции:**

Крикун София Дмитриевна, e-mail: [psyconf@info.sgu.ru](mailto:psyconf@info.sgu.ru), телефон 8 903 023 22 83.

#### **Телефон деканата факультета психологии:**

+7 (8452)21-36-04

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

#### ЗАЯВКА на участие в XI Международной научно-практической конференции «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ЛЮДИ И РИСКИ»

Сведения об участнике конференции		
1.	Фамилия Имя Отчество (полностью)	
2.	Форма участия (очная/ заочная)	
3.	Полное название место учебы (работы)	
4.	Должность	
5.	Учёная степень, звание	
6.	Контактный телефон	
7.	E-mail	
8.	Тема доклада	
9.	Название направления (секции)	
10.	Информация о научном руководителе (для студентов, аспирантов, соискателей): фамилия, имя, отчество, контактные телефоны, место работы (название организации, структурного подразделения), должность, учёная степень, учёное звание.	
11.	Дата направления заявки	
<p><i>При оформлении электронного варианта заявки файл необходимо переименовать в соответствии с примером. Например: Иванов-заявка люди и риски 2020.doc.</i></p>		



## Приложение 2

### Требования к оформлению текста статьи

Статья объёмом 5-6 страниц или тезисы объёмом три страницы должны быть набраны в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта — 14, междустрочный интервал — 1,0, размеры полей — по 2,5 см со всех сторон, страницы не нумеруются.

Таблицы, формулы, графики и подписи под рисунками набираются 12 шрифтом, ссылки выносятся за текст, используется сквозная нумерация.

Название работы печатается прописными буквами, точки в конце заголовка не ставятся. Ниже, через пробел, указываются фамилия и инициалы автора, которые печатаются строчными буквами с пробелом в один интервал с указанием ученой степени, звания и места работы.

К статье необходимо предоставить аннотацию (до 50 слов), ключевые слова (5-6). Статья, аннотация и ключевые слова могут представляться как на русском, так и на английском языках.

Название файла — фамилия первого автора.

Ссылки оформляются в тексте в квадратных скобках. Списки источников — после основного текста статьи в порядке следования.

### Образец оформления статей

#### ЦЕННОСТНЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Иванов И.И., к. психол. н., доцент, СГУ им. Н.Г. Чернышевского

В статье представлены....

Ключевые слова...

The article presents....

Key words.....

Текст статьи [ 1 ].....

Список использованной литературы

1. Аксеновская Л.Н. Ордерная диагностика организационной культуры. Саратов: Наука, 2016. 190 с.