



Психология в управлении персоналом: новый баланс

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

ORCID: 0000-0002-0427-0855

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

ЗАХАРОВА Людмила Николаевна

ЛЕОНОВА Ирина Сергеевна

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

Аннотация. В статье представлен тематический обзор современных направлений развития психологии управления, психологии труда и организационной психологии. Обзор составлен на основании анализа исследований и публикаций, представленных на II Международной научно-практической конференции «Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада», проведённой в Национальном исследовательском Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского в ноябре 2021 года. Международные участники конференции — профессора и преподаватели университетов из 13 стран от Канады и Европы до Китая. Россию представили учёные — психологи университетов из 22 городов, в том числе Москвы, Санкт-Петербурга, Краснодара, Ростова-на-Дону, Екатеринбурга и других. Статья раскрывает уникальность ситуации, связанной со смещением баланса составляющих деятельности по управлению персоналом в сторону психологической направленности. Это связано не только с новым технологическим укладом и ВУКА-миром (*VUCA World*), но и с изменением трудовой среды, акцентом на цифровизацию деятельности работников. Обсуждаются проблемы формирования новых компетенций в управлении персоналом, адаптации культуры образовательных организаций к требованиям компаний-работодателей, специфика субъектно-информационной деятельности, мотивация и интересы работников в новой трудовой среде, дистанционные тренинги по психической саморегуляции, достижение психологического благополучия персонала, особенности «человечных» организаций, гражданское поведение персонала, организационная культура и сетевой анализ коммуникаций, а также экосистема наставничества, обучение психологов и уроки истории психологии труда.

Ключевые слова: ВУКА-мир, культура субъективного благополучия, цифровизация деятельности, мотивация и трудовые интересы в онлайн-среде, субъектно-информационная деятельность, «человечные» организации, экосистема наставничества.

Актуальность формирования новых компетенций в управлении персоналом

В России подготовка специалистов в сфере управления персоналом традиционно велась в русле экономических специальностей с сильным уклоном в правовые дисциплины и

скромным интересом к психологии. Новое время способствует появлению нового видения компетентности менеджеров по управлению персоналом. Это время ещё называют ВУКА-миром (*VUCA world*)¹, миром нестабильным, неопределённым, сложным и неоднозначным. Такими является организационные среды многих компаний, стремящихся сохранить свою жизнеспособность и конкурентоспособность (Johansen, 2013). Смена технологического уклада и ситуация пандемии ещё более обострили проявление названных характеристик нового мира. В перспективных компаниях постоянно идут процессы внедрения технологических и управленческих инноваций.

Появилось много факторов, определяющих новое, доминирующее, положение психологии в менеджменте в целом, создании и управлении человеческим капиталом в первую очередь. Не случайно на последнем Международном конгрессе по психологии (Прага, 2021 г.) из 50 тематических областей психологии наиболее популярными и многочисленными по выступлениям были промышленная и организационная психология, психология экономики и бизнеса. В России всё большее число университетов переводят подготовку специалистов по управлению персоналом на психологические факультеты.

В неполный перечень факторов, определяющих смещение баланса от экономических и юридических наук к психологии, входят необходимость обеспечения высокопроизводительного труда работников из разных стран и территорий, с разной этнической и конфессиональной принадлежностью; особенности дистанционной работы, ломающие привычные представления о графиках, месте работы и трудовой дисциплине; отсутствие полностью «готового» для выполнения постоянно изменяющихся трудовых функций персонала. Так, например, только в строительной индустрии требуется два млн. чел., из них 200 тысяч — в Москве (Пестерева, 2021). Их нужно найти, привлечь, удержать, обеспечив их производительный и качественный труд. Рост оплаты труда не решает всех вопросов, к тому же её невозможно поднимать бесконечно, вызывая и без того идущее повышение стоимости возводимых объектов.

Если совсем в недавнем прошлом исследования в организационной психологии велись в отношении государственных служащих, офисных работников, инженеров, врачей, то сейчас актуальность приобретают исследования как специалистов новых современных профессий (маркетолог, аналитик, СММ-менеджер и других), так и малоквалифицированных кадров. Речь идёт не только об удержании и мотивации, но и развитии новых профессиональных компетенций. Многие работодатели не удовлетворены качеством подготовки кадров. Наблюдаются две полярные тенденции. С одной стороны, утрата в трудовой деятельности личностных смыслов. Это отношение к труду как к инструменту для удовлетворения других потребностей повседневной жизни (Абдуллин, 2021; Результаты..., 2017), что проявляется в дефиците потребностей работников в самореализации, самообучении и, следовательно, в отсутствии роста профессиональных компетенций, в стремлении к простым видам труда. С другой стороны, наблюдается увеличение числа работников, для которых трудовая деятельность обусловлена интересом к работе, возможностями профессионального и личностного роста, саморазвитием, внутренней мотивацией (Лобанова, 2020). Наступление нового технологического уклада формирует сложные и быстро меняющиеся требования к современному работнику, что делает вторую тенденцию более перспективной для психологов труда.

1 Впервые акроним *VUCA* (*volatility* — изменчивость; *uncertainty* — неопределённость; *complexity* — сложность; *ambiguity* — неоднозначность) и вслед за ним термин «ВУКА-мир» (*VUCA world*) появились в 1987 г. для характеристики международной обстановки после окончания «холодной войны». Первым всё это заметил полковник Стефан Гаррос, перед которым стояла задача — ответить на вопрос: как необходимо эффективно действовать, когда боевая обстановка постоянно меняется. Он предложил концепцию *VUCA*, которая отлично описывала происходящее. Иными словами, толчком для подобной смены «картины мира» фактически послужила «перестройка», начавшаяся в СССР в 1985 г. Сейчас концепция ВУКА приобретает всё большую популярность в бизнесе, особенно в сфере технологий, на потребительских рынках. *Прим. ред.*

Для современной России характерна вариативность корпоративных и организационных культур, которая отличается от культур образовательных сред вузов, часто остающихся консервативными. Так, известно, что современные компании, успешно входящие в новый технологический уклад обладают организационной культурой рыночно-инновационного типа, в то время как для большинства вузов организационная культура остается кланово-иерархической (Захарова, Леонова, Коробейникова, 2017; Грачев, 2019). Такое положение дел существенно затрудняет адаптацию выпускника в чуждой для него организационной культуре и закономерно снижает желание работодателей принять его на работу. Работник, ориентированный на психологическую защиту клановой и стабильность иерархической составляющих взрастившей его организационной культуры, не является привлекательным для современной компании, жизнеспособность и конкурентоспособность которой зависят от роста её инновационности как условия эффективности в ВУКА-мире.

Действие этих факторов обуславливают появление новых трендов в управлении персоналом: автоматизация и цифровизация; поиск баланса между онлайн- и офлайн-жизнью; работа с командами; использование новых форм занятости и гиг-экономика²; управление опытом сотрудников (*employee experience management*)³ и построение культуры субъективного благополучия (*well-being*) (Встреча..., 2021). Особенно значимым и показательным представляется культура субъективного благополучия. Это ответ на весь комплекс новых вызовов. ВУКА-среда и её неотъемлемое качество — внедрение инноваций — является сильным стрессогенным фактором, который разрушает деятельность тем сильнее, чем она сложнее. Это драматическое противоречие психологической природы, являющееся профессиональным вызовом для организационных психологов, необходимо преодолеть. Человеку нужно чувствовать физическое, психологическое, социальное, финансовое благополучие для самореализации своего потенциала, продуктивной ожидаемой от него трудовой деятельности в динамичных инновационных и неопределённых условиях (Zakharova, 2020; Лисовская, Кошелева, Соколов и др., 2021).

Административные и экономические методы управления, а также знаменитый российский универсальный метод в виде «кнута и пряника», уже не помогут. Со всей очевидностью нужен переход к более активному и профессиональному использованию психологических методов управления. Либо субъективное благополучие, либо неудачи с инновационностью. Но субъективное благополучие нельзя установить в приказном порядке, это — результат кропотливой и профессиональной работы организационных психологов и управленческих работников. Это не просто психологическое благополучие, которое легко может породить клановая организационная культура, а психологическое благополучие как источник и условие принятия инноваций, активного самореализационного труда (Захарова, 2021).

К решению задачи построения культуры субъективное благополучие побуждают работодателей применять ESG-стандарты (*ESG-standarts*)⁴, ориентирующие не только на сохра-

2 **Гиг-экономика** — особый формат отношений между работником и работодателем, в основе которого лежит работа вне штата или работа по краткосрочным контрактам. Сам термин «гиг-экономика» (*gig-economy*) впервые использовала редактор *New Yorker* Тина Браун в 2009 г., обратив внимание на то, что с ростом цифровизации многие работники интеллектуального труда начали охотиться за короткими проектами, которые позволили бы им самим устанавливать рабочие часы. *Прим. ред.*

3 **Управление опытом сотрудников** (*employee experience management, EEM*) было заявлено К. Абхари в 2008 г. как подход к управлению персоналом, направленный на обеспечение сотрудникам положительного опыта, который, в итоге, приводит к положительному опыту работы с клиентами. *Прим. ред.*

4 **ESG** (*Environmental, Social and Corporate Governance*) — это свод параметров, на которые ориентируется бизнес при разработке стратегий устойчивого развития. Он включает в себя три составляющих — вопросы защиты окружающей среды (*environmental*), социальной сферы и защиты труда (*social*), а также стандартов корпоративного управления (*corporate governance*). Компании формируют документы по ESG-политике и составляют специальную нефинансовую отчётность, достоверность которой проверяет аудитор. *Прим. ред.*

нение окружающей среды, но и на заботливое отношение к персоналу, реализующееся через открытое человеческое корпоративное управление. Эти стандарты позитивно ориентирует потенциальных инвесторов, если перед ними раскрыты данные об их соблюдении компанией. К сожалению, данные о положении России в глобальном индексе инновационности свидетельствуют, что современный российский менеджмент пока не в полной мере может эффективно управлять имеющимся человеческим капиталом несмотря на то, что в 2021 г. заметен небольшой рост показателей (Табл. 1). Дефицит инновационности обуславливает актуальность оптимизации имеющихся и разработку новых психологических методов управления персоналом.

Таблица 1. Россия в Глобальном индексе инновационности (Источник: Global Innovation Index 2019–2021)

Характеристики	Годы		
	2019	2020	2021
Общий рейтинг	46 (медиана 33.86)	47 (медиана 30.94)	45 (132 страны, медиана неизвест.)
Качество человеческого капитала	Нет данных	30	29
Результативность деятельности, связанной с инновациями	59	60	56

Субъектно-информационная деятельность, трудовая мотивация и психическая саморегуляция

Актуальность вопросов, связанных с раскрытием роли психологии в управлении персоналом, обсуждалась на прошедшей в ноябре 2021 г. в НИУ «Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского» Второй Международной конференции «Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада». Конференция собрала представителей университетов из 13 стран от Канады и Европы до Китая, Ирана и Республики Маврикий. Россию представили университеты из 22 городов от Краснодар, Ростова-на-Дону, Москвы, Санкт-Петербурга до Екатеринбурга и Тюмени.

Предваряя обзор обсуждаемых университетскими психологами основных направлений развития психологии управления, психологии труда и организационной психологии, в первую очередь необходимо уточнить содержательную структуру «условий изменения технологического уклада». Какой смысл мы здесь закладываем? Сильно ли у нас изменилась экономическая, политическая или социальная среда за последние два года? Особых потрясений здесь не было замечено. А вот информационная и связанная с ней трудовая среда из-за событий пандемии изменились существенно. Возможности реализации дистанционной деятельности поменяли условия труда, субъекта труда, трудовое общение, процессы управления и обучения персонала.

Новый класс профессиональной деятельности

Так, профессора Ярославского государственного университета А. В. Карпов и А. А. Карпов представили теоретические и методологические материалы, обосновывающие необходимость дифференциации нового класса профессиональной деятельности — *субъектно-информационного* (Карпов, 2018; Карпов, 2021; Карпов, Чемякина, 2021). Важнейшей отличительной характеристикой данного класса является то, что в нём имеет место принципиальная по смыслу и радикальная по масштабу трансформация предмета деятельности, которая привела

в своё время к необходимости дифференциации субъект-объектного и субъект-субъектного классов. В субъектно-информационных видах деятельности предметом выступает уже не объект, но и не субъект, а совершенно иная и предельно специфическая сущность — информация. Авторами сформулирован новый подход к изучению данного класса деятельности, базирующийся на синтезе основных положений психологической теории деятельности и современного метакогнитивизма. В нём психическая регуляция в наибольшей мере специфицируется самим процессом деятельности в аспекте тех средств и операционных механизмов, которыми он реализуется. Такими операционными механизмами может выступать всё, что составляет содержание компьютерных технологий. При этом показательно, что ключевое из этих средств — *процессор* — не только по существу, но даже этимологически иллюстрирует специфику процесса деятельности субъектно-информационного класса. Возникает определённое отчуждение психологического содержания деятельности от самого субъекта. Это порождает ряд новых феноменов, которые также усложняют содержание деятельности. Так, процессор реализует существенную часть функций субъекта; он же моделирует или даже создает реальность, соотносимую с объектом деятельности; наконец, он же реализует практически полностью техническую составляющую взаимодействия между ними. В результате этого степень сложности деятельности субъектно-информационного класса существенно увеличивается. Это приводит к новой психологической реальности, которую следует зафиксировать и эксплицировать в теоретических представлениях.

Оmnиканальное коммуникативное взаимодействие

Бурный рост цифровых технологий создал для людей множество каналов общения и онлайн сервисов. Чтобы завоевать и удержать клиентов на высококонкурентном рынке организации должны постоянно коммуницировать с ними, причём в то время, и тем способом, каким удобно клиенту. Так, от наличия всего одного или двух каналов, компании пришли к созданию *омниканального взаимодействия*⁵, включающего телефон, чаты, смс, почту, социальные сети, мобильные приложения и другие средства. В новой оmnиканальной цифровой среде персонал компаний имеет особенную трудовую деятельность, отличающуюся от привычной производственно-офисной. В связи с этим требуют изучения отдельные параметры этой деятельности, критически влияющие на её эффективность. Одно из таких исследований, посвящённое изучению мотивации и трудовых интересов персонала компании онлайн-образования, было представлено доцентом департамента организационного поведения и управления человеческими ресурсами НИУ ВШЭ Т. Н. Лобановой. Теоретической основой исследования являлась структурно-динамическая модель трудовых интересов (Лобанова, 2018). Объектом исследования являлись руководители и сотрудники, работающие в оmnиканальной цифровой среде.

В качестве количественных методов исследования использовались методики изучения мотивации профессиональной деятельности и авторская методика «Трудовые интересы работников» (Лобанова, 2021). Качественное исследование проводилось в форме интервью, целью которого было выяснение у сотрудников содержания понятия «интересная работа». Большинство респондентов (90%) относились к социоэкономическому типу профессии (преподаватели, менеджеры продукта, методисты, рекрутеры и другие), 10% выборки — к сигноэкономическим профессиям (бухгалтера, аналитики, ИТ-специалисты). Средний возраст респондентов — 26 лет. Проведённое исследование показало, что основным мотивом трудовой

5 **Оmnиканальность** (от англ. *omni-channel*, от лат. *omnis* — всякий, каждый, весь, целый, совокупный) — маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации компании со своим клиентом в единую систему с целью обеспечения «бесшовной» и непрерывной коммуникации без каких-либо потерь информации при переходе с одного канала (совершения покупки) на другой. *Прим. ред.*

деятельности сотрудников компании онлайн-образования является содержание работы, а вовсе не финансовое благополучие. Ключевое значение, как оказалось, играет то, насколько им интересно работать. Кластерный анализ глубинных интервью с целью понять, какой же должна быть работа, чтобы сотрудники считали её интересной, позволил выделить четыре компонента «трудового интереса» — эмотивный, когнитивный, конативный и ценностный. Большинство сотрудников продемонстрировали преобладание внутренней мотивации, что даёт основания для смещения баланса в управлении персоналом в сторону психологических, а не экономических инструментов. Стимулирование таких сотрудников внешними факторами (например, повышением заработной платы) может привести к снижению внутренней мотивации (Lobanova, 2020), что отразится на эффективности выполнения работы.

Управление сотрудниками-предпринимателями

Исследователь из Университета Гранады (Испания), профессор Франсиско Диас Бретонес представил относительно новое направление в сфере мотивации персонала — выявление и управление так называемыми антрепренёрами, или сотрудниками-предпринимателями (*managing entrepreneurial employees*). Он указал на такие личностные качества антрепренёров, как динамизм, новаторство, потребность в личностном и профессиональном развитии, адаптивность рамках организационной среды (Bretones, 2014). Исследователем были выделены организационные переменные, которые могут способствовать развитию предпринимательского поведения сотрудников и, по сути, мотивируют сотрудника, обеспечивают проявление предпринимательских качеств в профессиональной деятельности. Профессор Ф. Д. Бретонес обозначил также внутренние переменные, которые как бы «толкают» антрепренёра быть таким. Обе группы факторов (индивидуальные и организационные) представляют собой многообещающую будущую область для изучения и исследований психологии управления в организационной среде.

Дистанционное обучение приёмам саморегуляции

Учитывая тенденцию к стремительно расширяющейся сфере дистанционной (удалённой) работы, особо актуальный характер приобретают проблемы организации дистанционного обучения сотрудников психологическим технологиям саморегуляции состояния. Впервые задачи научного обоснования и реализации дистанционных программ тренинга по освоению новых экспресс-приёмов психологической саморегуляции (ПСР) функционального состояния (ФС) были поставлены и реализованы в период первой волны пандемии COVID-19, когда все организации непромышленной сферы г. Москвы были переведены на дистанционный режим работы. Неожиданный и стремительный переход на работу в замкнутых домашних условиях привел к резкому росту напряжённости труда и увеличению объема ежедневной нагрузки вследствие мощной интерференции рабочей и вне рабочей сфер жизни.

С целью преодоления стрессоров дистанционной работы для оптимизации функционального состояния после завершения рабочего дня доцентом факультета психологии МГУ А. С. Кузнецовой с соавторами была разработана и представлена в докладе программа дистанционного тренингового обучения сотрудников ряда организаций муниципального управления экспресс-приёмам психологической саморегуляции (ПСР). В исследовании эффективности такой программы приняло участие 238 сотрудников в возрасте от 24 до 58 лет, работающих дистанционно. Подбор методов для обучения экспресс-саморегуляции включал приёмы нервно-мышечной релаксации, целевой саморегуляции и сенсорной репродукции образов. Данные самооценки результатов шести самостоятельных занятий по освоению разных приёмов ПСР позволили выявить их высокую эффективность. Все типы приёмов способствовали снижению уровня острого утомления и ситуативной тревожности

работников до значений диапазона низкой выраженности (сравнение по t -Стьюдента, $p < 0,001$) (Кузнецова, Титова, Злоказова, 2019; Кузнецова, Гущин, Титова, 2021).

Восстановление жизнеспособности в условиях хронического трудового стресса

В условиях новых массовых форм организации дистанционной работы задача онлайн-реализации психологами обучающих программ по саморегуляции, а также средств оценки их эффективности, является особенно актуальной. Эти результаты, безусловно, важны не только для сотрудников компаний, работающих в дистанционном режиме. Тренинги саморегуляции могут способствовать продуктивной работе персонала, особенно в напряжённых рабочих ситуациях. Такие ситуации во время пандемии COVID-19 были особенно заметны у медицинских работников. Психологическому резонансу пандемии в жизнедеятельности врачей и проблеме восстановления их жизнеспособности в условиях хронического трудового стресса был посвящён доклад исследователя медицинского труда профессора Кубанского государственного университета Б. А. Ясько. В её исследовании с позиций ресурсного подхода представлены данные, свидетельствующие о значительном истощении экзистенциальных, личностных, социальных ресурсов врачей, длительно (более года) работающих в «красных зонах» ковид-госпиталей.

Развивая концепции психологии медицинского труда и психологического моделирования личности специалиста (Ясько, 2020; Ясько, Остроушко, Казарин, 2020), автор изложила результаты эмпирического исследования, проведённого в среде врачей ковид-госпиталей. Показано, что риски дезадаптации детерминируются значительным истощением персональных ресурсов, снижением жизнестойкости как способности выдерживать стрессовую ситуацию, сокращением адаптационного потенциала *вовлечённости* в процесс жизни и его *контроля*. Субъективная оценка врачами потерь и приобретений за прошедший год отмечена преобладанием потерь (индекс ресурсности равен 0.77). В выводах представлена детализированная «дорожная карта» оказания психологической поддержки медицинским работникам, в том числе по регуляции функциональных состояний.

Психологическое благополучие персонала, человечность организации и страсть к работе

Отметим, что большой интерес среди психологов — представителей различных университетов — вызывают идеи необходимости обеспечения психологического благополучия персонала предприятий и организаций. Так, профессором Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского Л. Н. Захаровой были представлены результаты исследований субъективного благополучия персонала и специфики его проявления в организационных культурах (ОК) инновационных и ординарных компаний. Для инновационных компаний типична рыночно-иерархическая модель ОК, а для ординарных — кланово-иерархическая модель ОК. Показано, что ОК с выраженным инновационным компонентом и связанная с ней модель поддерживающего поведения существенно снижает психологические издержки внедрения инноваций, независимо от типа бизнеса (промышленность и медицина), гендерной принадлежности и возраста сотрудников. В инновационных компаниях персонал испытывает меньший стресс, меньшую усталость от организационных условий и трудовой деятельности, чувствует себя более физически здоровым, и как результат более молодым (все различия статистически значимы). Заслуживает внимания тот факт, что доминирующая клановая составляющая ОК ординарных компаний в условиях внедрения инноваций не защищает сотрудников от стресса, и их оценка психологического самочувствия в коллективе

находится в отрицательной зоне. Таким образом, показано, что тип ОК и связанные с ней модели управленческого взаимодействия не только влияют на субъективное благополучие критической массы персонала в условиях внедрения инноваций, но и обеспечивают его инновационное поведение (Захарова, 2021).

Человечность в организации

Важным направлением развития в психологии управления персоналом являются идеи человечности межличностных и межгрупповых отношений в организации, отражённые в работах профессора Московского университета МВД России А. В. Булгакова (Булгаков, 2020; 2020а). В основе его исследования лежит гипотеза о том, что понятие «человечность» является критерием в оценке оптимальности организационных взаимоотношений. Человечность — важнейший ресурс организации. Для её операционализации используются такие показатели, как ответственность, долг, любовь, умение почувствовать духовный мир, интересы, надежды другого человека, доброжелательное отношение к людям и миру, готовность прийти на помощь, умение замечать позитивные черты характера и личности каждого человека, готовность прощать ошибки и необдуманные поступки окружающих, отказ от осуждения и другие. Вопрос человечности в теории и практике организационной психологии сконцентрирован в индексах человечности по уровню использования и обобщения: человеческого развития, организационного здоровья, человечности в работе. Предложенная диагностическая методика, построенная на основании двухфакторной (амбивалентной) модели с применением сетевого подхода, позволяет заполнить пробел не только в изучении человечности в организации, но и даёт толчок в прогнозе, конструировании межличностной и межгрупповой адаптации, обеспечения организационной идентификации, продвижение благоприятных отношений к членам другой группы. Разработанная А. В. Булгаковым методика «Индекс человечности в организации» представляет безусловную ценность, как для организационных психологов, так и для менеджмента компаний.

Зарубежные участники конференции

Профессор Индийского университета «Азиатская школа управления бизнесом» (*ASBM University*), Бисвахит Патанайак также акцентировал внимание на поиске новых управленческих стратегий в отношении персонала 21 века в условиях становления нового технологического уклада. Он рассказал об эволюции управления человеческими ресурсами в мировом масштабе и, в частности, в Индии, подчёркивая необходимость восприятия сотрудников как ценных активов организации, внедрения новых управленческих технологий и создания организации с постоянной обучающей функцией. Профессор Б. Патанайак отдельно остановился на проблемных вопросах становления индийской экономики, и на том, какую роль может играть в этом эффективное планирование и управление человеческим капиталом (Pattanayak, 2018), что подчёркивает близость российской и индийской ситуаций как стран БРИКС.

Другой представитель индийского научного сообщества профессор Шехар Мурти рассказал об исследовании и полученных результатах в корпоративном обучении. Целью исследования профессора Ш. Мурти стала адаптация принципов академагогии (McAuliffe, Winter, 2014) — объединённых теорий обучения педагогики — обучения, ориентированного на преподавателя; андрагогики — обучения, ориентированного на студента, и эвтагогики — самоопределяющегося обучения в корпоративной среде. В то время как в оригинальной работе М. McAuliffe с коллегами основное внимание уделялось применению принципов академагогии в высшем университетском образовании, данное тематическое исследование распространяло академагогию на корпоративное обучение. Результаты показали, что акаде-

мические педагогические вмешательства заметно улучшили поведенческие и профессиональные навыки участников экспериментальной группы, что проявилось в их более высоких показателях, как во время обучения, так и на работе (Murthy, Pattanayak, 2020).

В продолжение тенденции перенесения и апробации методик и технологий на порой весьма далёкие друг от друга сферы следует отметить идеи представителя Римского Университета Форо Италико (Италия) профессора Эмануле Изидори. По мнению профессора Э. Изидори, профессиональный или любительский спорт, будь то командный или индивидуальный, со временем сформировал культуру и ценности, которые могут оказать особое влияние на управление компанией. Современный мир труда осознает большое значение этих ценностей, но часто не может воплотить их на практике организационной жизни. Прежде всего речь идет о коллективизме, одном из столпов коллективного и индивидуального успеха. Обратим внимание на тенденцию перехода к игровым паттернам, которые становятся командным поведением, далее — к культуре цели, которую необходимо планировать и контролировать, и, наконец, к мотивации, или, скорее всего, к профессиональному интересу, эмоциональной приверженности, страсти, к точке опоры спортивного самопожертвования, единственному ключу к превращению «я должен делать» в «я хочу делать» (Isidori, 2017).

Гражданское поведение, организационная культура и сетевой анализ коммуникаций

Смысловая связь идентификаций сотрудников и их организационного гражданского поведения в малых группах отражена в исследованиях профессора Южного федерального университета А. В. Сидоренкова и профессора университета Конкордии (Канада) Е. Ф. Бороховского. Организационное гражданское поведение персонала является ключевым в обеспечении информационной безопасности и жизнеспособности компании. Оно достигается человечностью отношений и отражением человечности в субъективном благополучии. На основе разработанной концептуальной многомерной модели идентификации сотрудников в организации были проведены эмпирические исследования (Сидоренков, 2021; Sidorenkov, Borokhovskii, 2021). Результаты показали, во-первых, связи персональной, межличностной, микрогрупповой, групповой и организационной идентификаций (по когнитивному и аффективному компонентам) с двумя разновидностями гражданского поведения — высказыванием квалифицированных идей и предложений, оказанием помощи и поддержки коллегам; во-вторых, связи между отношением групповой идентификации к другим идентификациям с указанными разновидностями гражданского поведения. Комплексный подход к изучению связи идентификации с организационным гражданским поведением работников в малой группе позволяет преодолеть ряд существующих ограничений в исследовании данной проблемы.

Не следует забывать, что в условиях изменения технологического уклада меняется не только гражданское поведение работников, но и организационная культура. Для оценки изменений этических аспектов организационной культуры профессор НИУ Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского Л. Н. Аксеновская как продолжение многолетних исследований тематики организационной культуры предложила применение шкалы «Ордер-Дизордер» для измерения деструктивных процессов в этико-смысловой системе организационной культуры. В ордерном подходе организационная культура исследуется как этико-детерминированный феномен (Аксеновская, 2019; 2021). В качестве бинарной оппозиции к понятию «ордер» вводится и обосновывается понятие «дизордер», которое, в отличие от клинических определений, интерпретируется как *расстройство*

этико-смысловой системы организационной культуры (на одном из трёх системных уровней организационной культуры — личности, управленческой команды и организации, либо на всех трёх уровнях). Теоретическими предпосылками данной постановки вопроса выступают идеи А. Швейцера о деградации культуры как следствия ослабления культуротворческого мировоззрения и П. Козловски о патологизации культуры как размывании границ между «нормальным» и «ненормальным» вследствие плюрализации информационного пространства современного мира и «технизации» (цифровизации) мышления.

Интересные результаты о важности организационной культуры в обеспечении готовности потенциальных и реальных сотрудников современных компаний к трудовой деятельности в условиях наступления нового технологического уклада представили в своих докладах иранская исследовательница З. Гадбейги и исследовательница из КНР Чжу Лиучуан (Ghadbeigi, Захарова, 2020; Захарова, Шилова, Чжу Лиучуан, 2020). Магистр психологии Ч. Лиучуан раскрыла особенности психологической готовности девушек-студенток индустриальных колледжей России и Китая к работе в организационных условиях современного промышленного предприятия. Был дан анализ психологических барьеров формирования ценностной готовности к принятию инноваций, показана необходимость развития программ упреждающей организационной социализации. З. Гадбейги убедительно показала, как национальная культура находит своё отражение в организационной культуре, представила сравнительный анализ особенностей ценностных установок преподавателей и студентов индустриальных колледжей Ирана и России в отношении инноваций, особенностей информированности студентов об организационных условиях современных компаний, выявила противоречия между установками преподавателей иранских колледжей и относительно независимо формирующимися в современном информационном пространстве надеждами студентов.

Введение цифровых методов для анализа рабочих коммуникаций в онлайн-среде было проиллюстрировано профессором НИУ ВШЭ Е. Д. Патаракиным на примере формирования команд методами сетевого анализа и агентного моделирования (Патаракин, 2017, Патаракин, Вачкова, 2019). Наука о командных научных исследованиях (*science of team science*) представляет одно из направлений гуманитарных вычислительных наук, цифровой и сетевой социологии. «Развитие командной науки стало возможным благодаря накоплению огромных массивов библиографических данных и разработке инструментов сетевого анализа, помогающих выделять учёных, принадлежащих к одной группе. Сходные методы используются в организационном сетевом анализе, когда внутри организации выявляются группы людей, которые интересуются общими темами, встречаются, обмениваются сообщениями, просматривают документы друг друга, и даже редактируют общие документы. История формирования команд внутри современных организаций и сетевых сообществ воссоздается по следам, которые участники деятельности оставляют на цифровых объектах. В дальнейшем эти истории могут быть проанализированы методами сетевого анализа и объяснены методами агентного моделирования. В качестве примера была рассмотрена история взаимодействия учителей в Московской электронной школе. Е. Д. Патаракин детально показал сущность предлагаемого им метода анализа организационных коммуникаций, являющегося актуальной задачей для многих организаций, которые используют проектные и командные методы работы.

Экосистема наставничества, обучение психологов и уроки истории психологии труда

Тематика «Экосистема наставничества» основывается на междисциплинарном подходе к понятию и технологиям наставничества. Доцентом кафедры психологии управления ННГУ

им. Н. И. Лобачевского М. В. Прохоровой, которая уже более десяти лет является наставником студентов, генерирующих и реализующих предпринимательские проекты, получены интересные результаты данной работы. Они легли в основу курса «Психология наставничества в бизнесе и социальной сфере», который читается студентам магистерской программы «Организационная психология». Представители центра повышения квалификации Санкт-Петербургского государственного университета профессор О. Ю. Стрижецкая, доценты М. Д. Петраш и Т. С. Харитоновна раскрыли представления о наставничестве и наставнике у студентов университета и роли наставничества на начальном этапе профессионального становления молодежи (Петраш, 2020). Показано, что студенты видят две основных траектории помощи наставника: адаптационную и развивающую. Однако эти траектории содержательно достаточно близки и прежде всего акцентируют внимание на помощи в решении сложных ситуаций (78.6%). Значительная часть студентов (58%) полагает, что наставником может быть не каждый, а только опытный, яркий, амбициозный, самореализующийся доброжелательный человек. В процессе наставничества были выявлены различия по параметрам эмоционального отношения к профессиональному будущему. Большой страх и тревожность в отношении профессионального будущего отмечается у девушек, а уверенность — у юношей. Кроме того отмечено, что вклад наставника различается в зависимости от гендерной принадлежности подопечных: в повышение интереса к учебно-профессиональной деятельности у девушек и удовлетворённости образовательным процессом у юношей.

Точки зрения представителей государственных органов, вузов и коммерческих организаций на различные аспекты наставничества позволили обозначить необходимость его дальнейшего развития как в органах государственной службы, так и в научных, и образовательных учреждениях, в банковском секторе и на производстве, в IT-бизнесе и при подготовке молодых предпринимателей. Не до конца пока ещё определено само понятие «наставничество», которое является предметом научных исследований целого спектра наук (философии, психологии, педагогики и экономики) и определяется учёными как процесс, стадия жизни, деятельность и так далее. Вместе с тем большинство психологов-исследователей относят это понятие к последней категории, базируясь на устоявшихся в отечественной психологии подходах (деятельностном, системогенетическом, метасистемном).

Проблемы подготовки преподавателя и организационного психолога в новых условиях

Университетскими психологами обсуждались важнейшие проблемы подготовки преподавателя и организационного психолога в новых условиях. Эмоциональная зрелость преподавателя и развитие эмоционального интеллекта у студентов, развитие жизнестойкости, приверженность инновационным ценностям, инновационные технологии преподавания — вот неполный перечень рассмотренных проблем. Формирование ценностей учебной и трудовой мотивации в условиях инновационного развития экономики были затронуты многими преподавателями.

Профессор Московского педагогического государственного университета Л. В. Тарабакина отметила существующую разрозненность знаний психолога в организации и работе с персоналом. Она показала, что работа с персоналом в современных исследованиях не обсуждается как необходимое расширение горизонтов взаимодействия психолога с менеджментом, совместного определений стратегий корпоративного обучения. Это исключало бы недостаточную эффективность и эпизодичность тренингов, организуемых по запросу, или

разовых эмпирических психологических измерений без создания механизма, инициирующего вклад работников всех уровней в инновации, социализацию, возможности регуляции своего эмоционального здоровья.

Доцент Нижегородского государственного педагогического университета Т. Л. Шабанова конкретизировала идеи необходимости совершенствования педагогами не только сугубо профессиональных компетенций, но и эмоционального саморазвития (Шабанова, 2017). Ценностное отношение педагога к эмоциональным переживаниям и готовность к осознанию и структурированию собственного эмоционального опыта являются механизмами эффективного функционирования в условиях усложняющихся коммуникаций и обогащения процесса обучения эмоциями, способствующими познанию и действию, обеспечивающими пространство возможностей студентов.

Рассматривая сегодня смещение баланса сил в управлении персоналом в сторону психологии, нельзя не учитывать уроки истории психологии труда, управления и организационной психологии. Здесь очень важен деликатный и беспристрастный подход к прошлому, первоочередность историографического анализа, внимание к личностям отдельных учёных, оставивших заметный след в психологии труда. Полезно в связи с этим сравнить положения психологической теории деятельности в классических работах А. Н. Леонтьева с соответствующими по содержанию положениями психологической концепции деятельности Е. А. Климова.

В результате такого анализа профессор МГУ им. М. В. Ломоносова О. Г. Носкова предлагает в прикладных психологических исследованиях (в контексте задач психологии труда и организационной психологии) использовать и ту, и другую теории, но в разных сочетаниях в зависимости от специфики прикладных задач, а также от этапа исследования. На первых этапах работы прикладным психологам необходимо понять и описать социально-нормативную регламентацию трудовой деятельности обследуемых работников и для этих целей полезно использовать понятийный аппарат концепции трудовой деятельности Е. А. Климова. В дальнейшем психологи могут специально изучать личность работников, особенности их отношения к труду, личностные регуляторы их профессиональной активности. В этих целях полезно использовать понятийный аппарат теории деятельности, разработанный А. Н. Леонтьевым.

О. Г. Носкова предлагает рассматривать множество всех видов деятельности человека в форме континуума с противоположными полюсами, в котором виды деятельности упорядочены по степени социально-нормативной регламентации целей деятельности, используемых средств, условий, способов достижения целей. На одном полюсе — виды деятельности, в которых имеется жесткая социальная регламентация всех параметров профессионального труда. На противоположном полюсе — виды деятельности, порождённые активностью личности, её актуальными потребностями, смысловыми установками (Носкова, 2021; 2021а). На наш взгляд, такая парадигма рассмотрения значительно поможет и углубит понимание роли, места и специфики деятельности психологов труда в многообразии современного профессионального мира.

Доцент Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского Н. Ю. Стоюхина показала, как идеи одного из основателей психологии труда Г. Мюнстерберга, который первым обратил внимание на личностные качества трудящегося человека, развились и трансформировались в современной психологии труда и организационной психологии (Стоюхина, 2017). Преподаватель Российского государственного университета им. А. Н. Косыгина А. А. Костригин представил психологические идеи одного из основателей советской теории научной организации труда, социолога и экономиста Н. А. Витке, чьи

взгляды на сущность управления, регулирование трудовой деятельности работников, организацию как институцию легли в основу современных представлений об управлении организацией. Так, для достижения эффективного управления необходимо оперирование мотивационными процессами сотрудников, регуляция социально-психологических аспектов совместной деятельности, выделение организационно-психологических феноменов.

Связь прошлого и настоящего в истории психологии труда была также показана профессором В. А. Мазилковым и доцентом Ю. Н. Слепко из Ярославского государственного педагогического университета им. К. Д. Ушинского. Учёные акцентировали внимание на возрождении психологии труда в Ярославской психологической школе в 1950-1960-е гг. также подняли полемический вопрос о важности реформирования советской психологической школы как условия восстановления психологии труда.

Заключение

Для новой экономики требуется персонал, развивающийся вместе с трудовым процессом, принимая на себя ответственность за самообучение, имеющий гибкие навыки (soft-skills), умения эффективно действовать в условиях неопределённости, стрессустойчивый, способный и к самоорганизации и проактивности, с компетенциями, выходящими за рамки формального образования. К ним относятся ценности инновационности, креативность, критическое мышление, личностная вовлечённость в трудовой процесс, ответственность и инициативность, клиент-ориентированность (Квачев, 2017; Kergroach, 2017). Все эти характеристики психологической природы, свидетельствующие о том, что сейчас всё более востребован персонал, психологически готовый и желающий жить в постоянно меняющихся технологических и организационных условиях.

Во всём мире проблема совершенствования управления персоналом является очень важной. Эксперты прогнозируют появление новых профессий в этой сфере, большая часть которых базируется на психологических знаниях: внутрикорпоративный карьерный консультант, аналитик взаимосвязей между сотрудниками, детектив данных по управлению персоналом, координатор сотрудников при удалённом режиме работы, консультант по вопросам предвзятости, архитектор рабочей среды, директор по субъективному благополучию, маркетолог ценностного предложения и бренда работодателя (*EVP and HR-brand*). Эмоциональное, физическое, психическое и духовное здоровье — важный фактор мотивации и преданности сотрудников, поэтому *Facebook* и *Amazon* уже наняли специалистов на должность директора по субъективному благополучию (Meister, 2020).

Все эти факты заставляют задуматься над вопросами о том, выпускает ли система высшего образования таких специалистов по управлению персоналом и организационных психологов, готовых решать задачи управления персоналом в настоящем и будущем российских компаний? Участвуют ли организационные психологи в подготовке специалистов других профессий с перечисленными характеристиками в колледже, вузе, системе корпоративного обучения? Сами преподаватели организационной психологии обладают ли такими характеристиками? Что нужно делать, чтобы повысить качество научных исследований и образовательной деятельности в условиях наступления нового технологического уклада? Эти и другие важные вопросы, касающиеся такой востребованной сферы, как психология труда, организационная психология, были затронуты психологами — представителями крупнейших российских и международных университетов.

Подводя итоги обзора трендов развития психологии управления персоналом, психологии труда и организационной психологии, следует выделить следующие направления, востребованные в ближайшем будущем:

- формирование новых, психологических компетенций в области менеджмента персонала;
- изучение особенностей субъектно-информационной деятельности, мотивации, трудовых интересов и психической саморегуляции;
- внимание к психологическому благополучию персонала, человечности организации и увлечённости работой;
- формирование гражданского поведения, организационной культуры и анализ сетевых коммуникаций;
- исследование наставничества как важнейшего направления современной организационной психологии и педагогики.

Особую актуальность представляет проблема обновления программ подготовки организационных психологов и специалистов в области управления персоналом на всех уровнях высшего образования в условиях новых вызовов нового технологического уклада Индустрии 4.0.

Литература

- Абдуллин, А. Г., Лихолетов, В. В., Рябова, И. Г. (2021). Самоопределение и самореализация молодежи России: социально-нравственные и психолого-педагогические аспекты. *Интеграция образования*, 3(25), 440–462.
- Булгаков, А. В. (2020). Индекс человечности в организации: обоснование, измерение, применение. *Организационная психология*, 3(10), 8–37.
- Булгаков, А. В. (2020). Человечность в организации: в контексте принципа культурного опосредования. *Вестник РГГУ. Серия «Психология. Педагогика. Образование»*, 4, 140–164.
- Встреча без галстуков: шесть трендов в работе с персоналом в 2021 году. *РБК Pro*. URL: <https://pro.rbc.ru/>
- Грачев, А. А. (2019). Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой. *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*, 2(4), 28–43.
- Захарова, Л. Н. (2021). Субъективное благополучие персонала как социальное действие в условиях внедрения инноваций. В сб.: А. А. Грачев, А. Л. Журавлев, А. Н. Занковский (ред.). *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии*, 5 (887–903). М.: Ин-т психологии РАН.
- Захарова, Л. Н., Леонова, И. С. Коробейникова, Е. В. (2017). *Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских компаний*. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ.
- Захарова, Л. Н., Шилова, Л. Н., Гадбеджи З., Лиучуан, Ч. (2020). Организационная культура индустриальных колледжей и предприятий России, Китая и Ирана в оценках студентов и преподавателей. *Вопросы образования*, 3, 234–254.
- Карпов, А. А. (2021). Структурно-феноменологический подход к исследованию субъектно-информационных видов деятельности. *Личность: ресурсы и потенциал*, 3(11), 32–34.
- Карпов, А. В. (2018). О субъектно-информационном классе деятельности. *Человеческий фактор: Социальный психолог*, 2(36), 12–22.
- Карпов, А. В., Чемякина, А. В. (2021). Психологическая специфика профессиональной деятельности субъектно-информационного класса. *Ярославский психологический вестник*, 3(57), 422–433.

- Квачев, В. Г., Юдина, М. А. (2017). Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда. *Государственное управление. Электронный вестник*, 140–158. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/>
- Кузнецова, А. С., Гуцин, М. В., Титова, М. А. (2021). Трудовой стресс и проактивные копинг-стратегии среднего медицинского персонала на начальном этапе пандемии COVID-19. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 2, 199–236.
- Кузнецова, А. С., Титова, М. А., Злоказова, Т. А. (2019). Психологическая саморегуляция функционального состояния и профессиональная успешность. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 1, 51–68.
- Лисовская, А. Ю., Кошелева, С. В., Соколов, Д. Н., Денисов, А. Ф. (2021). Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике. *Организационная психология*, 1(11), 93–112.
- Лобанова, Т. Н. (2018). Психологическая модель трудовых интересов. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 2, 125–140.
- Лобанова, Т. Н. (2020). Наличие внутренней мотивации как благоприятное психическое состояние субъекта труда. В кн.: *Экопсихологические исследования – б: экология детства и психология устойчивого развития* (232–236). М.: Психологический ин-т РАО.
- Лобанова, Т. Н. (2021). Методика изучения трудовых интересов работников современных организаций. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 2, 314–340.
- Носкова, О. Г. (2021). Проблемы психологии деятельности и ее субъекта в творчестве Е. А. Климова (к 90-летию со дня рождения). *Психологический журнал*, 2(42), 120–128.
- Носкова, О. Г. (2021) История прикладной психологии: субъектно-деятельностный подход. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 2, 58–73.
- Патаракин, Е. Д. (2017). Макроскопический подход к анализу совместной сетевой деятельности. *Образовательные технологии и общество*, 3(20), 309–329.
- Патаракин, Е. Д., Вачкова, С. Н. (2019). Сетевой анализ коллективных действий над цифровыми образовательными объектами. *Вестник МГПУ. Серия «Педагогика и психология»*, 4(50), 101–112.
- Пестерева, А. «Золотые» руки: сколько зарабатывают строители. *Спецпроект РБК. РБК. 6 октября 2021*. URL: <https://tv.rbc.ru/archive/special/615dbb092ae5969be47cc5c5> (дата обращения 12.12.2021)
- Петраш, М. Д., Стрижицкая, О. Ю., Полякова, М. К., Харитоновна, Т. С. (2020). Понимание наставничества современной молодежью на начальном этапе профессионального обучения. *Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика*, 1(26), 85–91.
- Результаты исследования, посвященного ценности труда и трудовым ценностям россиян (2017). *Ресурсный центр СПбГУ «Центр социологических и Интернет-исследований. 20 марта 2017*. URL: <https://rcsoc.spbu.ru/publikatsii/756-rezultaty-issledovaniya-posvyashchennogo-tsennosti-truda-i-trudovym-tsennostyam-rossiyan.html> (дата обращения 12.12.2021).
- Сидоренков, А. В. (2021). *Идентичность, идентификация и гражданское поведение работников в организации*. Ростов-на-Дону: Мини Тайп.
- Стояхина, Н. Ю., Мазилев, В. А., Махалин, А. И. (2017). Большой психолог и методолог психологии: к 100-летию со дня смерти Гуго Мюнстерберга. *Ярославский педагогический вестник*, 2, 194–204.
- Шабанова, Т. Л. (2017). Воспитание эмоционально зрелой личности как один из критериев качества профессиональной подготовки студентов в педагогическом вузе. *Нижегородское образование*, 4, 85–100.

- Ясько, Б. А. (2020). Модель личности специалиста: методологическое обоснование и практическая востребованность. *Организационная психология*, 4(10), 109–137.
- Ясько, Б. А., Остроушко, М. Г., Казарин, В. Б. (2020). Субъектно-личностная детерминация личностной зрелости линейного руководителя организации здравоохранения. *Южно-Российский журнал социальных наук*, 1(21), 135–156.
- Aksenovskaya, L. (2021). Order and disorder: socio-psychological context of the norm and pathology problem analysis. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Article Number: 38* (329–336). DOI: 10.15405/epsbs.2021.06.04.38.
- Aksenovskaya, L. (2019). Organizational culture “code”: order diagnosis of the ethical-sensing system. Shs web conf. (70), *Trends in the Development of Psycho-Pedagogical Education in the Conditions of Transitional Society (ICTDPP-2019)*. Article Number: 07001 (6). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20197007001>.
- Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In A. Manuti, P. D. de Palma (Eds.). *Why human capital is important for organizations: People come first* (53–61). London: Palgrave MacMillan.
- Ghadbegi, Z., Zakharova, L. (2020). Organizational culture and the core value of the professional mentality among students of russian and iranian colleges: A pilot study. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*, 3(7), 186–192.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2019). *Global Innovation Index 2019*. Cornell SC Johnson College of Business, 2019. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2020). *Global Innovation Index 2020*. Cornell SC Johnson College of Business, Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2021). *Global Innovation Index 2021*. Cornell SC Johnson College of Business, 2021. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf.
- Isidori, E. (2017). *Pedagogia e sport. La dimensione epistemologica ed etico sociale. Pedagogia del corpo e del movimento*, Milano: Franco Angeli.
- Johansen, B., Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management*, 1(56), 10–15.
- Kergroach, S. (2017). Industry 4.0: new challenges and opportunities for the labour market. *Foresight and STI Governance*, 4(11), 6–8.
- Lobanova T. (2020). The study of labor interests of young workers in the selection and adaptation of personnel. *Behavioral Sciences*, 1(10), 22, 1–12. doi:10.3390/bs10010022
- McAuliffe, M., Winter, A. (2014). Applying Academagogy: Taking a process that was developed for face-to-face use and moving it into the digital realm. In *EduLearn14*, Barcelona.
- Meister, J. C., Brown, H. (2020). 21 HR Jobs of the Future. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>.
- Murthy, S., Pattanayak, B. (2020), implementing the principles of academagogy for effective learning facilitation in corporate organizations: a case study. *Development and Learning in Organizations*, 4(34), 21–24.
- Pattanayak, B. (2018). *Human Resource Management*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., Campbell, D. J. (1997). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 9–15.
- Sidorenkov, A. V., Borokhovskiy, E. F. (2021). Relationships between employees’ identifications and citizenship behavior in work groups: Role of regularity and intensity of interactions. *Behavioral Sciences*, 11(92), 1–18.

Zakharova, L., Leonova, I. (2020). Engineering personnel well-being when adjusting to a new technological structure: Age aspect. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS, (92)*, 3873–3881. Retrieved from https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10040/11978/article_10040_11978_pdf100.pdf

Поступила 12.01.2022



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Psychology in personnel management: New balance

Tatyana LOBANOVA

ORCID: 0000-0002-0427-0855

HSE University, Moscow, Russia

Ludmila ZAKHAROVA

Irina LEONOVA

National Research Lobachevsky Nizhny Novgorod State University, Nizhny Novgorod, Russia

Abstract. The article presents a thematic review of current trends in the development of management psychology, occupational psychology, and organizational psychology. The review is based on the analysis of research and publications presented at the II International Scientific and Practical Conference “Human Resource Management Psychology and Mentoring Ecosystem in a Changing Technological Environment” held at the Lobachevsky National Research University of Nizhny Novgorod in November 2021. International conference participants are university professors and lecturers from 13 countries from Canada and Europe to China. Russia was represented by scientists — psychologists of universities from 22 cities, including Moscow, St. Petersburg, Krasnodar, Rostov-on-Don, Yekaterinburg, etc. The article reveals the uniqueness of the situation related to the shift in the balance of human resource management components towards psychological orientation. This is related not only to the new technological paradigm and the VUCA world, but also to the changing work environment and the emphasis on the digitalization of employees’ activities. Problems of forming new competencies in personnel management, adapting culture of educational organizations to the requirements of companies, specificity of subject-information activity, the motivation and interests of employees in a new working on-line environment, distance training on psychic self-regulation, achieving psychological well-being of personnel, specifics of “human” organizations, civil behaviour of personnel, organizational culture and network analysis of communications, as well as ecosystem of mentoring, training of psychologists and lessons of work psychology history are discussed.

Keywords: VUCA-world, well-being culture, digitalization of activities, motivation and labor interests in the on-line environment, subject-information activities, “human” organizations, mentoring ecosystem.

References

- Abdullin, A. G., Likholetoy, V. V., Ryabova, I. G. (2021). Samoopredeleniye i samorealizatsiya molo-dezhi Rossii: sotsial’no-nravstvennyye i psikhologo-pedagogicheskiye aspekty [Self-determination and self-realization of the youth of Russia: socio-moral and psychological-pedagogical aspects]. *Integratsiya obrazovaniya*, 3(25), 440–462.
- Aksenovskaya, L. (2019). Organizational culture “code”: order diagnosis of the ethical-sensing system. Shs web conf. (70), *Trends in the Development of Psycho-Pedagogical Education in the*

- Conditions of Transitional Society (ICTDPP-2019). Article Number: 07001* (6). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20197007001>.
- Aksenovskaya, L. (2021). Order and disorder: socio-psychological context of the norm and pathology problem analysis. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. Article Number: 38* (329–336). DOI: 10.15405/epsbs.2021.06.04.38.
- Bretones, F. D. (2014). Entrepreneurial employees. In A. Manuti, P. D. de Palma (Eds.). *Why human capital is important for organizations: People come first* (53–61). London: Palgrave Macmillan.
- Bulgakov, A. V. (2020). Chelovechnost' v organizatsii: v kontekste printsipov kul'turnogo oposredovaniya [Humanity in the organization: in the context of the principle of cultural mediation]. *Vestnik RGGU. Seriya «Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovaniye», 4*, 140–164.
- Bulgakov, A. V. (2020). Indeks chelovechnosti v organizatsii: obosnovaniye, izmereniye, primeneniye [The index of humanity in the organization: justification, measurement, application]. *Organizacionnâ psihologiâ (Organizational Psychology), 3*(10), 8–37.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2020). *Global Innovation Index 2020*. Cornell SC Johnson College of Business, Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2021). *Global Innovation Index 2021*. Cornell SC Johnson College of Business, 2021. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (Eds.). (2019). *Global Innovation Index 2019*. Cornell SC Johnson College of Business, 2019. Retrieved from https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf
- Ghadbegi, Z., Zakharova, L. (2020). Organizational culture and the core value of the professional mentality among students of russian and iranian colleges: A pilot study. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU), 3*(7), 186–192.
- Grachev, A. A. (2019). Organizatsionnaya kul'tura i zhiznesposobnost' rabotnika kak faktory effektivnosti vzaimodeystviya organizatsii s VUCA-sredoy [Organizational culture and employee vitality as factors in the effectiveness of the organization's interaction with the VUCA environment]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda, 2*(4), 28–43.
- Isidori, E. (2017). *Pedagogia e sport. La dimensione epistemologica ed etico sociale. Pedagogia del corpo e del movimento*. Milano: Franco Angeli.
- Johansen, B., Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA World. *Research-Technology Management, 1*(56), 10–15.
- Karpov, A. A. (2021). Strukturno-fenomenologicheskiy podkhod k issledovaniyu sub'yektno-informatsionnykh vidov deyatel'nost [Structural-phenomenological approach to the study of subject-informational activities]. *Lichnost': resursy i potentsial, 3*(11), 32–34.
- Karpov, A. V. (2018). O sub'yektno-informatsionnom klasse deyatel'nosti [On the subject-information class of activity]. *Chelovecheskiy faktor: Sotsial'nyy psikholog, 2*(36), 12–22.
- Karpov, A. V., Chemyakina, A. V. (2021). Psikhologicheskaya spetsifika professional'noy deyatel'nosti sub'yektno-informatsionnogo klassa [Psychological specificity of professional activity of the subject-information class]. *Yaroslavskiy psikhologicheskiy vestnik, 3*(57), 422–433.
- Kergroach, S. (2017). Industry 4.0: new challenges and opportunities for the labour market. *Foresight and STI Governance, 4*(11), 6–8.
- Kuznetsova, A. S., Gushchin, M. V., Titova, M. A. (2021). Trudovoy stress i proaktivnyye koping-strategii srednego meditsinskogo personala na nachal'nom etape pandemii COVID-19 [Labor stress and

- proactive coping strategies of nursing staff at the initial stage of the COVID-19 pandemic]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 2, 199–236.
- Kuznetsova, A. S., Titova, M. A., Zlokazova, T. A. (2019). Psikhologicheskaya samoregulyatsiya funktsional'nogo sostoyaniya i professional'naya uspešnost' [Psychological self-regulation of the functional state and professional success]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 1, 51–68.
- Kvachev, V. G., Yudina, M. A. (2017). Industriya 4.0: porazheniye raboty ili pobeda tvorcheskogo truda [Industry 4.0: the defeat of work or the victory of creative work]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*, 140–158. URL: <http://e-journal.spa.msu.ru/>
- Lisovskaya, A. Yu., Kosheleva, S. V., Sokolov, D. N., Denisov, A. F. (2021). Osnovnyye podkhody k po-nimaniyu blagopoluchiya sotrudnika: ot teorii k praktike [Basic approaches to understanding employee well-being: from theory to practice]. *Organizacionnâ psikhologiâ (Organizational Psychology)*, 1(11), 93–112.
- Lobanova T. (2020). The study of labor interests of young workers in the selection and adaptation of personnel. *Behavioral Sciences*, 1(10), 22, 1–12. doi: 10.3390/bs10010022
- Lobanova, T. N. (2018). Psikhologicheskaya model' trudovykh interesov [Psychological model of labor interests]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psikhologicheskiye nauki*, 2, 125–140.
- Lobanova, T. N. (2020). Nalichiye vnutrenney motivatsii kak blagopriyatnoye psikhicheskoye sostoyaniye sub'yekta truda [The presence of internal motivation as a favorable mental state of the subject of labor]. In *Ekopsikhologicheskiye issledovaniya — 6: ekologiya detstva i psikhologiya ustoychivogo razvitiya (232–236)*. M.: Psikhologicheskiy in-t RAO.
- Lobanova, T. N. (2021). Metodika izucheniya trudovykh interesov rabotnikov ovremennykh organizatsiy [Methodology for studying the labor interests of workers in modern organizations.]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 2, 314–340.
- McAuliffe, M., Winter, A. (2014). Applying Academagogy: Taking a process that was developed for face-to-face use and moving it into the digital realm. In *EduLearn14*, Barcelona.
- Meister, J. C., Brown, H. (2020). 21 HR Jobs of the Future. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/08/21-hr-jobs-of-the-future>.
- Murthy, S., Pattanayak, B. (2020), implementing the principles of academagogy for effective learning facilitation in corporate organizations: a case study. *Development and Learning in Organizations*, 4(34), 21–24.
- Noskova, O. G. (2021). Istoriya prikladnoy psikhologii: sub'yektno-deyatel'nostnyy podkhod [The history of applied psychology: a subject-activity approach]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14, Psikhologiya*, 2, 58–73.
- Noskova, O. G. (2021). Problemy psikhologii deyatel'nosti i yeye sub'yekta v tvorchestve Ye. A. Klimova (k 90-letiyu so dnya rozhdeniya) [Problems of the psychology of activity and its subject in the work of E. A. Klimova (on the occasion of the 90th anniversary)]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 2(42), 120–128.
- Patarakin, Ye. D. (2017). Makroskopicheskiy podkhod k analizu sovместnoy setevoy deyatel'nosti [Macroscopic approach to the analysis of joint network activity]. *Obrazovatel'nyye tekhnologii i obshchestvo*, 3(20), 309–329.
- Patarakin, Ye. D., Vachkova, S. N. (2019). Setevoy analiz kollektivnykh deystviy nad tsifrovymi obrazovatel'nymi ob'yektami [Network analysis of collective actions on digital educational objects]. *Vestnik MGPU. Seriya «Pedagogika i psikhologiya»*, 4(50), 101–112.
- Pattanayak, B. (2018). *Human Resource Management*. PHI Learning Pvt. Ltd.

- Pestereva, A. «Zolotyye» ruki: skol'ko zarabatyvayut stroiteli ["Golden" hands: how much builders earn]. *Spetsproyekt RBK. RBK. 6 oktyabrya 2021*. Retrieved from: <https://tv.rbc.ru/archive/special/615dbb092ae5969be47cc5c5>
- Petrash, M. D., Strizhitskaya, O. Yu., Polyakova, M. K., Kharitonova, T. S. (2020). Ponimaniye nastavnichestva sovremennoy molodezh'yu na nachal'nom etape professional'nogo obucheniya [Understanding of mentorship by modern youth at the initial stage of vocational training]. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika. Psikhologiya. Sotsiokinetika*, 1(26), 85–91.
- Pritchard, R. D., Campbell, K. M., Campbell, D. J. (1997). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 9–15.
- Rezultaty issledovaniya, posvyashchennogo tsennosti truda i trudovym tsennostyam rossiyan (2017). [Results of a study on the value of labor and labor values of Russians]. *Resursnyy tsentr SPbGU «Tsentr sotsiologicheskikh i Internet-issledovaniy. 20 marta 2017*. URL: <https://rcsoc.spbu.ru/publikatsii/>
- Shabanova, T. L. (2017). Vospitaniye emotsional'no zreloy lichnosti kak odin iz kriteriyev kachestva professional'noy podgotovki studentov v pedagogicheskom vuze [Education of an emotionally mature personality as one of the criteria for the quality of professional training of students in a pedagogical university]. *Nizhegorodskoye obrazovaniye*, 4, 85–100.
- Sidorenkov, A. V. (2021). *Identichnost', identifikatsiya i grazhdanskoye povedeniye rabotnikov v organizatsii* [Identity, identification and civil behavior of workers in the organization]. Rostov-na-Donu: Mini Tayp.
- Sidorenkov, A. V., Borokhovskiy, E. F. (2021). Relationships between employees' identifications and citizenship behavior in work groups: Role of regularity and intensity of interactions. *Behavioral Sciences*, 11(92), 1–18.
- Stoyukhina, N. Yu., Mazilov, V. A., Makhalin, A. I. (2017). Bol'shoy psikholog i metodolog psikhologii: k 100-letiyu so dnya smerti Gugo Myunsterberga [Great psychologist and methodologist of psychology: to the 100th anniversary of the death of Hugo Münsterberg]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*, 2, 194–204.
- Vstrecha bez galstukov: shest' trendov v rabote s personalom v 2021 godu [No Tie Meeting: Six HR Trends in 2021]. *RBK Pro*. Retrieved from: <https://pro.rbc.ru/>
- Yas'ko, B. A. (2020). Model' lichnosti spetsialista: metodologicheskoye obosnovaniye i prakticheskaya vostrebovannost' [Model of a Specialist's Personality: Methodological Substantiation and Practical Demand]. *Organizacionnâ psikhologiâ (Organizational Psychology)*, 4(10), 109–137.
- Yas'ko, B. A., Ostroushko, M. G., Kazarin, V. B. (2020). Sub'yektno-lichnostnaya determinatsiya lichnostnoy zrelosti lineynogo rukovoditelya organizatsii zdravookhraneniya [Subject-personal determination of personal maturity of a line manager of a healthcare organization]. *Yuzhno-Rossiyskiy zhurnal sotsial'nykh nauk*, 1(21), 135–156.
- Zakharova, L. N. (2021). Sub'yektivnoye blagopoluchiye personala kak sotsial'noye deystviye v uslo-viyakh vnedreniya innovatsiy [Subjective well-being of personnel as a social action in the context of innovations]. In A. A. Grachev, A. L. Zhuravlev, A. N. Zankovskiy (Eds.). *Sovremennoye sostoyaniye i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizatsionnoy psikhologii*, 5 (887–903). M.: In-t psikhologii RAN.
- Zakharova, L. N., Leonova, I. S., Korobeynikova, Ye. V. (2017). *Tsennostnyy konflikt i psikhologicheskaya zhiznesposobnost' personala rossiyskikh kompaniy* [Value conflict and psychological viability of personnel in Russian companies]. Nizhniy Novgorod: Izd-vo NNGU.
- Zakharova, L. N., Shilova, L. N., Gadbedgii Z., Liuchuan, Zh. (2020). Organizatsionnaya kul'tura industrial'nyh kolledzhey i predpriyatij Rossii, Kitaya i Irana v ocenках studentov i prepodavatelej

[Organizational cultures of vocational schools and firms in Russia, China and Iran as perceived by students and teachers]. *Educational Studies Moscow*, 3, 234–254.

Zakharova, L., Leonova, I. (2020). Engineering personnel well-being when adjusting to a new technological structure: Age aspect. *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS*, (92). 3873–3881. Retrieved from https://www.europeanproceedings.com/files/data/article/10040/11978/article_10040_11978_pdf100.pdf

Received 12.01.2022