



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2018. Том 8. № 4.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

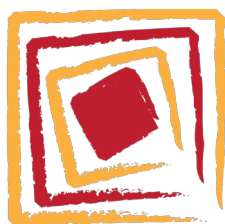
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2018. Vol. 8. No. 4.

2018. Том 8. № 4.



Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год



Редакция

Главный редактор:

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

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ «Высшая школа экономики»)

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

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Бентон С. (Университет Вестминстера, Лондон, Великобритания)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

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

Емельянов Е.Н. (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Маничев С.А. (Санкт-Петербургский государственный университет)

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

Мякушкин Д.Е. (Южно-Уральский государственный университет)

Осин Е.Н. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

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

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

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

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

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

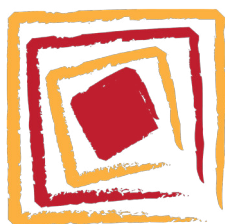
Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Шауфели В. (Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)

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

Корректор: Вовна О.С.

2018. Vol. 8. No. 4.



Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year



Editor-in-chief

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Managing Editors

Alex Klimov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Editorial Board

Lyudmila N. Aksenovskaya (*Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)

Takhir Yu. Bazarov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Stephen Benton (*Westminster University, UK*)

Alexander V. Bulgakov (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)

Alexey S. Chernyshev (*Kursk State University, Russia*)

Rolf van Dick (*Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany*)

Karina M. Gaydar (*Voronezh State University, Russia*)

Eugeny N. Emelyanov (*«Consultig Center «SHAG», Russia*)

Anatoly V. Karpov (*Yaroslavl Demidov State University, Russia*)

Anna B. Leonova (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Manichev (*Saint Petersburg State University, Russia*)

Eugeny B. Morgunov (*Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia*)

Dmitry Myakushkin (*South Ural State University, Russia*)

Evgeny N. Osin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Alexander N. Poddiakov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Sergey V. Sarychev (*Kursk State University, Russia*)

Wilmar Schaufeli (*Utrecht University, Netherlands*)

Vladimir P. Serkin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

James Stoner (*Fordham University, USA*)

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Harold Takooshian (*Fordham University, USA*)

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

- 6–7 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 8–23 Психологические детерминанты эмоционально-личностного благополучия российских трудящихся
Карпетян Л. В., Глотова Г. А.

Организационно-психологическая практика

- 24–38 Business leaders in finance — the key measures of motivation
Strizhova E. A., Evdokimenko A. S.
- 39–74 Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях
Осипова А. С., Кабалина В. И., Мондрус О. В.

Обзоры

- 75–94 Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования
Багратиони К. А., Нестик Т. А.

Первые шаги

- 95–110 Сравнительный анализ возможных «Я», связанных с профессией, у российских и американских студентов
Василевская Е. Ю.
- 111–136 Имидж бренда некоммерческой организации как фактор благотворительного поведения доноров
Калгина О. В.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 137–155 Академическая и практическая психология
Иванов М. А., Штроо В. А.
- 156–167 Методологические и организационные вопросы разработки клиентского психотерапевтического мифа
Серкин В. П.

Конференции

- 168–177 Пражская летняя школа о некоторых идеях поведенческой экономики
Гридина Е. А., Мелюхина Н. И., Сусекова А. Г., Пилипенко М. О.

Литературный гид

- 178–183 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций об управлении талантами

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

- 8–23 Emotional and personal well-being of workers: Psychological determinants (in Russian)
L. V. Karapetyan, G. A. Glotova

Organizational psychology in practice

- 24–38 Business leaders in finance — the key measures of motivation (in English)
E. A. Strizhova, A. S. Evdokimenko
- 39–74 Talent attraction and selection practices in industrial and knowledge-intensive companies (in Russian) *A. Osipova, V. Kabalina, O. Mondrus*

Reviews

- 75–94 Small group resilience within organizations: actual state and prospects of research (in Russian) *Bagratiuni, T. Nestik*

First steps

- 95–110 Comparative analysis of professional possible selves among russian and american students (in Russian) *E. Vasilevskaya*
- 111–136 Charity brand image as a factor of giving behavior (in Russian)
O. Kalgina

Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions

- 137–155 Academic and practical psychology (in Russian)
M. Ivanov, W. Stroh
- 156–167 Client psychotherapeutic myth: Methodological and organizational issues (in Russian)
V. Serkin

Conferences

- 168–177 Prague Summer School about some ideas of behavioral economics (in Russian)
E. Gridina, N. Meliukhina, A. Susekova, M. Pilipenko

Literary guide

- 178–183 20 most cited and 20 most recent articles on Talent anagement



От редакции

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

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** этого номера вы найдёте статью *Л. В. Карапетян и Г. А. Готовой «Психологические детерминанты эмоционально-личностного благополучия российских трудящихся»*. В качестве детерминант эмоционально-личностного благополучия или неблагополучия здесь рассматриваются такие психологические особенности респондентов, как адаптационные возможности и подверженность профессиональному выгоранию.

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляют две статьи. Статья на английском языке *Е. А. Стрижовой и А. С. Евдокименко «Лидеры бизнеса в области финансов — ключевые измерения мотивации»* содержит выводы о том, что такие мотиваторы, как «деньги» и «благополучие семьи» оказываются более важны для линейных менеджеров, «статус» и «профессиональное развитие» воспринимаются как более важные менеджерами среднего звена. В статье *«Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях» А. С. Осиповой, В. И. Кабалиной и О. В. Мондрус* предложены три типа систем отбора талантов с внешнего рынка: системы с фокусом на одну группу практик; системы с акцентом на категорию талантов; системы с индивидуальным набором практик под каждую позицию. Было обнаружено, что применение систем с фокусом на категорию талантов и на позицию характерно для компаний экономики знаний, а системы, фокусирующиеся на одной группе практик, свойственны традиционным организациям.

Статья *К. А. Багратиони и Т. А. Нестика «Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования»* размещена в рубрике **«Обзоры»**.

В рубрике **«Первые шаги»** вы найдёте статьи *Е. Ю. Василевской «Сравнительный анализ возможных «Я», связанных с профессией, у российских и американских студентов»* и *О. В. Калгиной «Имидж бренда некоммерческой организации как фактор благотворительного поведения доноров»*. В первой было выявлено, что студенты из США значимо чаще, чем студенты из РФ, называют надежды и опасения в сфере профессии как наиболее значимые для себя образы будущего, в то время как последние чаще называют значимыми возможные «Я» в сфере семьи и отношений. Из второй статьи вы узнаете, что для денежных жертвователей первоначально получение позитивных эмоций от взаимодействия с организацией, а для волонтеров — отлаженная деятельность организации.

Статьи *«Академическая и практическая психология» М. А. Иванова и В. А. Штроо*, а также *«Методологические и организационные вопросы разработки клиентского психотерапевтического мифа» В. П. Серкина* представляют рубрику **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»**.

В рубрике **«Конференции»** размещена коллективная заметка *«Пражская летняя школа о некоторых идеях поведенческой экономики»*.

В рубрике **«Литературный гид»** вы найдете нашу традиционную заметку о 20 самых цитируемых и 20 самых свежих англоязычных статьях об управлении талантами.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology in 2018–4 issue of **Organizational Psychology Journal**.

In the **“Research in Organizational Psychology”** section of this issue you will find the article by *L.V. Karapetyan and G. A. Glotova “Psychological Determinants of the Emotional-Personal Well-Being of Russian Workers”* (in Russian). As a determinant of emotional-personal well-being or ill-being, the psychological characteristics of the respondents are considered here, such as adaptation capabilities and exposure to professional burnout.

The **«Organizational-psychological Practice»** section is presented in two articles. Article by *E. Strizhova and A. Evdokimenko “Leaders of business in the field of finance — key dimensions of motivation”* (in English) concludes that such motivators as “money” and “family well-being” are more important for line managers, “status” and “professional development” are perceived as more important by managers middle managers. In the article *“Practices of attracting and selecting talented employees in the knowledge economy and traditional industries”* by *A.S. Osipova, V.I. Kabalina and O.V. Mondrus* (in Russian) proposed three types of talent selection systems from the external market: systems with a focus on one group of practices; systems with a focus on the talent category; systems with an individual set of practices for each position. It was found that the use of systems with a focus on the category of talents and position is typical for companies of the knowledge economy, and systems that focus on one group of practices are typical of traditional organizations.

Article by *K. Bagrationi and T. Nestik “The viability of small groups in organizations: state and prospects of research”* (in Russian) is posted in the **«Reviews»** section.

In the **«First Steps»** section you will find articles by *E. Vasilevskaya «Comparative analysis of possible selves, associated with the profession, among Russian and American students»* (in Russian) and by *O. Kalgina, “Brand Image of a Non-Profit Organization as a Factor in Charitable Donor Behavior”* (in Russian). The first one revealed that students from the United States significantly more often than students from the Russian Federation call the hopes and fears in the profession as the most meaningful images of the future for themselves, while the latter often call the possible selves significant in the field of family and relationships. From the second one, you will learn that, for monetary donors, it is paramount to receive positive emotions from interaction with the organization, and for volunteers — well-organized activity of the organization.

Articles *«Academic and practical psychology»* by *M. Ivanov and W. Stroh* (in Russian), as well as *“Methodological and organizational issues for the development of client psychotherapeutic myth”* by *V. Serkin* (in Russian) is represented in **«Organizational Psychology in Persons, Dialogues, and Discussions»** section.

The **«Conferences»** section presents a collective article *“The Prague Summer School on some ideas of behavioral economics”* (in Russian).

In the **«Literary Guide»** section you will find our traditional article about the *20 most cited and 20 most recent English-language articles about talent management*.

Please Enjoy Reading!



Психологические детерминанты эмоционально-личностного благополучия трудящихся

КАРАПЕТЯН Лариса Владимировна

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

ГЛОТОВА Галина Анатольевна

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

Поступила в редакцию 01.08.2018 г.

Аннотация. *Цель* — изучение особенностей эмоционально-личностного благополучия специалистов различных видов профессиональной деятельности. *Метод.* В выборку вошли такие представители категории «трудящиеся», как врачи, педагоги, психологи, сотрудники полиции, инженерно-технические работники, рабочие промышленных предприятий, представители сферы услуг. Всего 1348 человек. Для изучения эмоционально-личностного благополучия авторами разработана исследовательская методика «Самооценка эмоционально-личностного благополучия», СЭЛБ. По итогам опроса с помощью кластерного анализа были выделены четыре группы респондентов: с высоким, повышенным, сниженным и низким индексом СЭЛБ. *Результаты.* Доказано, что эмоционально-личностное благополучие респондентов с разным профессиональным статусом имеет как сходства, так и различия. Наиболее высокий индекс СЭЛБ отмечен у специалистов профессий, предъявляющих особые требования к такому профессионально-важному качеству, как ответственность (полицейские, врачи, педагоги). Ниже других профессиональных групп оценивают своё эмоционально-личностное благополучие инженерно-технические работники производственных предприятий. В качестве детерминант эмоционально-личностного благополучия / неблагополучия рассматриваются психологические особенности респондентов (адаптационные возможности, подверженность профессиональному выгоранию). Полученные данные подтвердили, что исследуемые психологические особенности являются детерминантами эмоционально-личностного благополучия, и показали специфику их проявления в профессиональных сегментах. *Ценность результатов.* Результаты исследования могут использоваться при разработке программ психологического сопровождения специалистов с различным профессиональным статусом.

Ключевые слова: эмоционально-личностное благополучие, самооценка эмоционально-личностного благополучия, профессиональный статус, профессиональное выгорание.

Введение

Профессиональная деятельность — это основной вид деятельности большей части взрослого населения нашей страны. Её влияние на человека не является однозначным, она может привести к таким негативным результатам, как формирование профессиональных

деструкций (Зеер, Сыманюк, 2005), профессионального выгорания (Орел, 2005), хронической усталости (Бодров, 2012), профессиональных деформаций (Барабанщикова, 2016), переживание внутреннего неблагополучия (Карапетян, 2017а). Вместе с тем, она может являться источником конструктивного развития личности профессионала, формируя в нём жизнестойкость (Фомина, Федосеева, 2016), стрессоустойчивость (Лозгачева, 2012), конфликтную компетентность (Бендюков, Харчук, 2017), переживание внутреннего благополучия (Карапетян, 2017в; Zotova, Karapetyan, 2015). Научно доказано наличие психологических факторов, задающих негативный вектор влияния профессии на человека. С одной стороны, к ним относятся низкая профессиональная мотивация, недостаточный интеллектуальный ресурс специалиста, завышенный уровень притязаний, а с другой, — повышенное чувство ответственности. Вместе с тем, существуют психологические факторы, задающие позитивное направление взаимодействия профессии и специалиста. К примеру, в зарубежной психологии в качестве предикторов профессиональной эффективности исследуются экстраверсия, открытость опыту, согласие и добросовестность, входящие в так называемые факторы «Большой пятёрки» (Judge, Heller, Mount, 2002). И если влияние этих и других качеств на эффективность выполняемой деятельности широко представлено в трудах отечественных и зарубежных учёных, то их роль в качестве детерминант переживаемого специалистом благополучия освещена недостаточно. Р. А. Березовская отмечает необходимость изучения внутреннего благополучия применительно к сфере профессионального труда (Березовская, 2016). На зависимость субъективного благополучия человека от того, какое место профессиональная деятельность занимает в системе его смысловых отношений и ценностей указывает Р. М. Шамионов (2008). Изучались особенности внутреннего благополучия представителей определённых профессиональных групп: учителей (Баева, Баев, Гаязова, 2013), представителей производственной интеллигенции и рабочих промышленных предприятий (Карапетян, 2017в), специалистов помогающих профессий (Молокостова, Якиманская, 2015) и так далее. Однако большинство работ носят локальный характер (объектом исследования являются отдельные категории трудящихся). В связи с этим, вопросы переживания внутреннего благополучия требуют дальнейшего изучения и систематизации.

Конструкт «эмоционально–личностное благополучие»

Внутреннее благополучие личности в науке нередко отождествляется с другими, близкими по смыслу понятиями, такими как «счастье», «удовлетворённость жизнью», «оптимизм», «субъективное качество жизни» и так далее (Карапетян, 2017г, с. 132; Карапетян 2017д, с. 28). Но особо часто параллель проводится между внутренним благополучием и здоровьем человека (И. А. Джидарьян, И. В. Дубровина, А. В. Воронина, Л. В. Тарабакина и другие). Так, Всемирная организация здравоохранения предлагает понимать здоровье как состояние полного физического, душевного и социального благополучия, что подразумевает способность человека жить полноценной жизнью (Глобальная стратегическая программа «Здоровье для всех к 2000 году», 1984). Однако, на наш взгляд, эти понятия не являются тождественными, их невозможно использовать как синонимы, хотя у них есть достаточно точек соприкосновения.

Подтверждая вышесказанное, отметим, что в настоящее время значительное количество работ направлено на исследование благополучия как самостоятельного феномена. Эти работы отличаются разноплановостью, терминологической и методологической вариативностью. Так, зарубежные учёные исследуют субъективное (N. M. Bradburn, E. Diener,

D. Kahneman, N. Schwarz, S. Lyubomirsky, H. S. Lepper) и психологическое (C. R. Rogers, C. D. Ryff, A. S. Waterman) благополучие. Отечественные исследователи изучают субъективное (Е. Б. Перельгина, А. И. Донцов, Р. М. Шамионов и другие), психологическое (О. Ю. Зотова, Т. Д. Шевеленкова, П. П. Фесенко и другие), эмоциональное (О. Ю. Данилова, О. И. Одарущенко, И. В. Фрайфельд), профессиональное (В. В. Барабанщикова, Р. А. Березовская, Е. И. Рут), личностное (Н. А. Батурин, С. А. Башкатов, Н. В. Гафарова) и другие виды благополучия. Несмотря на терминологическое разнообразие, исследуемые феномены соотносимы с двумя сложившимися еще в Античности философскими традициями — гедонизма и эвдемонизма, давшими начало таким теоретическим конструктам, как «субъективное благополучие», тяготеющее к гедонистической линии исследования, и «психологическое благополучие», тяготеющее к эвдемонистической линии. Мы считаем, что вышеуказанные подходы могут использоваться как взаимодополняющие, то есть возможна их теоретическая и практическая интеграция, что позволило нам объединить их в рамках единой концепции и ввести новое понятие «эмоционально-личностного благополучия».

Эмоционально-личностное благополучие — это целостное экзистенциальное переживание состояния гармонии между внутренним и внешним миром, возникающее в процессе жизни, деятельности и общения человека. Результатом снижения уровня такой гармонии является переживание состояния эмоционально-личностного неблагополучия (Карапетян, Глотова, 2017, с. 102). Для изучения эмоционально-личностного благополучия и выявления его параметров было проведено пилотное исследование, в котором приняло участие 117 человек (71 женщина и 46 мужчин). Респонденты отвечали на два открытых вопроса: 1) С какими эмоциями, мыслями или действиями связывается для вас состояние внутреннего благополучия? Можете дать от одного до пяти ответов; 2) С какими эмоциями, мыслями или действиями связывается для вас состояние внутреннего неблагополучия? Можете дать от одного до пяти ответов.

Полученные ответы с помощью контент-анализа были сгруппированы в девять категорий, связанных со следующими психологическими феноменами: счастье, везение, оптимизм, успешность, компетентность, надёжность, пессимизм, несчастливость, завистливость. Выделенные категории преобразованы в моношкалы и положены в основу исследовательской методики (опросника). Безусловно, с помощью опросника мы можем исследовать только самооценку эмоционально-личностного благополучия, поэтому методика была названа «Самооценка эмоционально-личностного благополучия (СЭЛБ)». Самооценка эмоционально-личностного благополучия — это оценивание человеком себя на основе представлений о степени выраженности у него каждого из девяти параметров, входящих в структуру эмоционально-личностного благополучия, что является результатом его самопознания и отношения к себе. Компактность методики СЭЛБ, лёгкость проведения опроса и обработки результатов являются показателями экологичности методики СЭЛБ. Кроме того, доказаны надёжность, конвергентная и прагматическая валидность данной методики (Карапетян, Глотова, 2017, с. 119–121).

Эмпирическое исследование 1

Методики исследования

Для изучения эмоционально-личностного благополучия нами была использована диагностическая методика «Самооценка эмоционально-личностного благополучия», СЭЛБ (Карапетян, Глотова, 2017, с. 106). Респонденты заполняли бланк с девятью моношкалами: «счастливый», «успешный», «пессимист», «везучий», «компетентный», «несчастливый»,

«оптимист», «надёжный», «завистливый», оценивая себя в настоящий момент по каждой из этих шкал по семибалльной системе отсчёта от 1 («совершенно точно, нет») до 7 («совершенно точно, да»). Далее вычислялись суммарные показатели: показатель эмоционального благополучия (А), включающий значения по шкалам «счастливый», «везучий», «оптимист»; показатель личностного благополучия (В), включающий значения по шкалам «успешный», «компетентный», «надёжный»; суммарный показатель «эмоционального» и «личностного» благополучия (А + В); показатель неблагополучия (С), включающий значения по шкалам «пессимист», «несчастливый», «надёжный», и общий индекс эмоционально-личностного благополучия (А + В – С)¹.

Для изучения психологических детерминант эмоционально-личностного благополучия применялись методика К. Роджерса и Р. Даймонд² «Социально-психологическая адаптация» (СПА) в адаптации А. К. Осницкого (2004), а также методика К. Маслач и С. Джексона «Maslach Burnout Inventory, MBI» (Maslach, Jackson, 1981; Maslach, Jackson, Leiter, 1996), в адаптации Н. Е. Водопьяновой и Е. С. Старченковой — «Профессиональное выгорание» (Водопьянова, Старченкова, 2008).

Выборка исследования

Выборка состояла из 1348 человек, занимающихся различными видами профессиональной деятельности, а именно: врачи ($n = 85$), представители сферы услуг ($n = 212$), инженерно-технические работники промышленных предприятий, ИТР ($n = 264$), рабочие ($n = 112$), сотрудники МВД ($n = 200$), педагоги ($n = 221$), психологи ($n = 254$). Участниками исследования стали 963 женщины (71.4%) и 385 мужчин (28.6%). В выборку вошли трудящиеся разных возрастных категорий: половина респондентов (52.3%) принадлежит к возрастной категории «молодёжь» (от 18 до 30 лет), 31.9% находятся в возрастной группе от 30 до 50 лет («средний возраст»), меньше всего в выборке (15.8%) представлен возрастной сегмент «старше 50 лет» (зрелый возраст). Участники исследования имели разный уровень образования: 14.8% респондентов имели среднее образование, 19.2% — среднее профессиональное, 9.8% — незаконченное высшее, и больше половины испытуемых (56,2%) имели диплом о высшем образовании.

Обработка собранных данных

При обработке полученных данных применялись двухшаговый кластерный анализ, непараметрический критерий различий Колмогорова — Смирнова, непараметрический коэффициент корреляции ρ Спирмена, угловое преобразование ϕ Фишера.

Результаты исследования 1

Полученные с помощью методики СЭЛБ данные показали, что есть профессиональные группы, имеющие сходную выраженность самооценки как эмоционально-личностного благополучия в целом (индекса СЭЛБ), так и его отдельных параметров (табл. 1).

1 Показатели отдельных моношкал опросника входили в итоговые формулы с равными весами.

2 Данный опросник был разработан Карлом Р. Роджерсом, основателем клиент-центрированной психотерапии, и Розалиндой Е. Даймонд (Rogers, Dymond, 1954) для диагностики школьников. На русский язык методика впервые была переведена и апробирована в физико-математических школах г. Москвы Т. В. Снегирёвой (Снегирева, 1978; 1987), затем опросник был значительно модифицирован А. К. Осницким (2004). После опубликования в сборнике «Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп» (Фетискин и др., 2002) методика получила заметное распространение в России, став одним из наиболее часто используемых инструментов диагностики социально-психологической адаптации. К сожалению, в русскоязычных научных публикациях часто встречается склонение фамилии Розалинды Даймонд по мужскому типу («методика Роджерса-Даймонда») и фактически отсутствуют нормы для взрослой выборки. *Прим. ред.*

Наиболее высоко своё эмоционально–личностное благополучие оценивают представители МВД, самые низкие значения индекса эмоционально–личностного благополучия ($A + B - C$) мы обнаруживаем у инженерно–технических работников производственных предприятий. Нет достоверных различий по методике СЭЛБ между группами врачей и педагогов, то есть тех специалистов, чья профессиональная деятельность предполагает определённую специфику ответственности за результаты своего труда. Представители сферы услуг, ИТР и рабочие имеют фактически совпадающие показатели методики СЭЛБ (различия между средними значениями по параметрам методики СЭЛБ недостоверны). В большей степени отличается от других исследуемых групп выборка МВД (54 из 90 возможных различий являются достоверными), при этом различия получены как для отдельных моношкал методики, так и для суммарных показателей и индекса СЭЛБ. Отличается от других профессиональных групп эмоционально–личностное благополучие психологов, хотя меньше всего этих различий с выборками педагогов (четыре различия из 15 возможных) и врачей (три различия из 15 возможных). Необходимо отметить, что вышеуказанные различия достоверны только в отношении отдельных моношкал, суммарных позитивных показателей «А» и «В» и индекса СЭЛБ, тогда как суммарный негативный показатель «С» ни в одной из групп достоверных различий не показал.

Таблица 1. Выраженность параметров методики СЭЛБ у различных категорий трудящихся, среднее арифметическое по выборке

Параметры методики	Категории трудящихся (виды профессиональной занятости)						
	МВД ($n = 200$)	Врачи ($n = 85$)	Педагоги ($n = 221$)	Психологи ($n = 254$)	Сфера услуг ($n = 212$)	ИТР ($n = 264$)	Рабочие ($n = 112$)
Счастливый	5.66	5.21	5.18	5.20	5.15	4.87	4.97
Везучий	5.20	4.88	4.56	4.98	4.46	4.33	4.26
Оптимист	5.83	5.48	5.32	5.49	5.37	5.24	5.43
Успешный	5.43	5.06	4.88	4.89	4.53	4.46	4.42
Компетентный	5.59	5.49	5.25	4.63	4.95	5.13	4.73
Надёжный	6.06	6.06	5.60	5.50	5.75	5.78	5.73
Пессимист	2.22	1.99	2.25	2.30	2.19	2.31	2.05
Несчастливый	1.47	1.79	1.85	1.83	1.81	1.93	1.80
Завистливый	1.56	1.49	1.64	1.75	1.45	1.52	1.46
А	16.68	15.58	15.06	15.68	14.98	14.44	14.66
В	17.08	16.61	15.73	15.02	15.23	15.37	14.88
А+В	33.77	32.19	30.79	30.69	30.21	29.81	29.54
С	5.25	5.27	5.74	5.87	5.45	5.77	5.31
Индекс СЭЛБ	28.51	26.92	25.05	24.82	24.76	24.04	24.23

На основании значений индекса СЭЛБ был проведён двухшаговый кластерный анализ, в результате которого респонденты были разделены на четыре подгруппы: две позитивные (с высоким и повышенным индексом СЭЛБ) и две негативные (со сниженным и низким индексом СЭЛБ). При этом распределение респондентов на группы по численности оказалось неравномерным (Табл. 2). Самой многочисленной (40.8%) оказалась группа трудящихся с высоким уровнем индекса СЭЛБ (550 человек). Меньше всего человек в группе с низким уровнем индекса (91), что составляет 6.7% от общего числа участников исследования.

Поскольку результаты исследования имеют прикладное значение и могут быть использованы как в индивидуальной, так и в групповой форме психологической работы, предлагается определение типа самооценки проводить путем сравнения индивидуальных результатов с результатами значений, полученными в данном исследовании при выделении четырёх групп на основании индекса СЭЛБ (Табл. 2).

Таблица 2. Численность групп с высоким, повышенным, сниженным и низким индексом СЭЛБ в общей выборке трудящихся ($n = 1348$)

Наименование кластера	Min	Max	M	n
1. Высокий индекс СЭЛБ	28	39	31.39	550 (40.8%)
2. Повышенный индекс СЭЛБ	22	27	24.62	229 (17%)
3. Сниженный индекс СЭЛБ	15	21	18.49	478 (35.5%)
4. Низкий индекс СЭЛБ	-2	14	9.64	91 (6.7%)
Итого				1348 (100%)

Охарактеризуем наполняемость выделенных групп в каждом профессиональном сегменте (табл. 3). Графически наполняемость выделенных групп отражена на рис. 1.

Таблица 3. Представленность групп с разным уровнем индекса СЭЛБ в профессиональных сегментах трудящихся

Кластеры	МВД ($n = 200$)	Врачи ($n = 85$)	Педагоги ($n = 221$)	Психологи ($n = 254$)	Сфера услуг ($n = 212$)	ИТР ($n = 264$)	Рабочие ($n = 112$)
Высокий индекс СЭЛБ	57%	48.2%	42.5%	39.4%	36.3%	33.7%	31.3%
Повышенный индекс СЭЛБ	39%	32.9%	31.7%	36.2%	34%	35.6%	39.3%
Сниженный индекс СЭЛБ	1%	17.7%	17.6%	15.7%	23.1%	23.5%	19.6%
Низкий индекс СЭЛБ	3%	1.2%	8.2%	8.7%	6.6%	7.2%	9.8%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Как следует из представленных данных (Табл. 3, Рис. 1), количество лиц с высоким индексом эмоционально-личностного благополучия достоверно больше, чем с повышенным индексом СЭЛБ в группах врачей ($\varphi^*_{\text{эмп}} = 2.04 > \varphi^*_{\text{крит}} = 1.64, p \leq 0.05$), МВД ($\varphi^*_{\text{эмп}} = 3.62 > \varphi^*_{\text{крит}} = 2.31, p \leq 0.01$) и педагогов ($\varphi^*_{\text{эмп}} = 2.37 > \varphi^*_{\text{крит}} = 1.64, p \leq 0.05$). Наибольшая наполняемость группы с высоким индексом СЭЛБ наблюдается в выборке сотрудников МВД (57%), в меньшей степени она представлена в выборке рабочих (31,3%). При этом в выборке сотруд

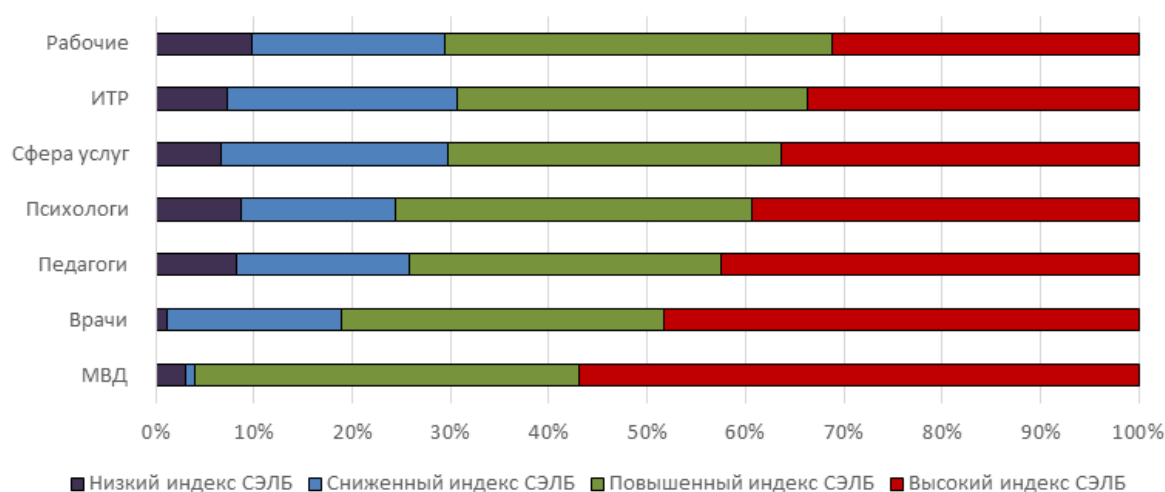


Рисунок 1. Группы с разным уровнем индекса СЭЛБ в профессиональных сегментах трудящихся

ников МВД численность группы с высоким индексом СЭЛБ достоверно больше, чем во всех остальных выборках ($p \leq 0.01$), кроме врачей. В выборке врачей наполняемость данной группы составляет 48.2%, что достоверно выше, чем в выборке рабочих ($\varphi_{\text{эмп}}^* = 2.43 > \varphi_{\text{крит}}^* = 2.31, p \leq 0.01$), ИТР ($\varphi_{\text{эмп}}^* = 2.38 > \varphi_{\text{крит}}^* = 2.31, p \leq 0.01$) и представителей сферы услуг ($\varphi_{\text{эмп}}^* = 1.88 > \varphi_{\text{крит}}^* = 1.64, p \leq 0.05$). Различия в численности группы с высоким индексом СЭЛБ между оставшимися профессиональными сегментами недостоверны.

Между профессиональными сегментами нашей выборки не обнаружено достоверных различий по численности групп с повышенным индексом СЭЛБ. Но необходимо отметить, что процентный состав этой группы во всех выборках трудящихся достоверно больше, чем состав группы со сниженным ($p \leq 0.01$) и низким ($p \leq 0.01$) индексом СЭЛБ. Группа со сниженным индексом СЭЛБ является самой многочисленной в выборке ИТР (23.48%), а самой меньшей — в выборке МВД (1%).

Наименее представленной во всех профессиональных сегментах является группа с низким индексом СЭЛБ. Меньше всего наполняемость этой группы в выборке врачей (1.2%) и сотрудников МВД (3%), причём у личного состава МВД различия достоверны со всеми остальными профессиональными выборками ($p \leq 0.01$). Большой объём группы с низким индексом СЭЛБ отмечен в выборке рабочих (9.8%), однако различия с остальными профессиональными выборками недостоверны.

Необходимо отметить, что сам характер тех профессий, среди которых оказалась высокой доля респондентов с высоким индексом СЭЛБ едва ли случаен — в силу самого характера своего труда и сотрудники МВД, и врачи, и педагоги, и психологи представляют собой профессиональные сообщества с повышенными рисками стрессов и эмоциональных перегрузок, с которыми они должны уметь эффективно справляться, поэтому закономерно, что именно в этих группах доля лиц, позитивно оценивающих своё эмоционально-личностное благополучие, оказывается выше, чем в прочих. Таким образом, характер профессиональной деятельности является детерминантой эмоционально-личностного благополучия и влияет на степень выраженности самооценки эмоционально-личностного благополучия. Результаты тестирования других социально-демографических факторов, таких как пол, возраст, образование, представлены в ранее опубликованных нами работах (Карапетян, 2014а; 2014б; 2016; 2017а; 2017б). В данной статье мы остановимся на изучении психологических детерминант.

Эмпирическое исследование 2

Социально-психологическая адаптация подразумевает способность человека жить в гармонии с социальным окружением. По мнению К. Роджерса, социальная адаптация объединяет в себе необходимость соответствовать требованиям социума и учитывать собственные потребности, мотивы, интересы. Уровень социально-психологической адаптации тесно связан с психологическими характеристиками личности и особенностями её поведения. Модель отношений человека с социальным окружением и с самим собой исходит из концепции личности как субъекта собственного развития, способного отвечать за своё поведение. Критерии адаптированности отчасти совпадают с критериями личностной зрелости, в их числе: чувство собственного достоинства и умение уважать других, открытость реальной практике деятельности и отношений, понимание своих проблем и стремление справиться с ними. Это позволяет нам предположить существование связи между успешностью социально-психологической адаптации и эмоционально-личностным благополучием.

В качестве детерминанты эмоционально–личностного неблагополучия может быть рассмотрено профессиональное выгорание. В большинстве случаев профессиональное выгорание рассматривается как деструктивный процесс, который приводит к снижению профессиональной эффективности, утрате коммуникативных качеств и развитию нервно–психической дезадаптации вплоть до необратимых изменений личности. Как показывают исследования, причиной профессионального выгорания могут стать как неудовлетворительные условия работы, так и индивидуальные особенности личности работника (Водопьянова, Старченкова, 2008; Зеер, Сыманюк, 2005).

Рассмотрим показатели социально–психологической адаптации трудящихся, вошедших в нашу выборку, как возможной детерминанты их эмоционально–личностного благополучия. Из 1348 человек методики «Социально–психологическая адаптация» К. Роджерса и Р. Даймонд заполнили 899 человек (из них 85 врачей, 212 представителей сферы услуг, 133 ИТР, 112 рабочих, 171 педагог, 186 психологов). В методике вычисляются 13 исходных показателей, среди которых есть два суммарных: адаптация и дезадаптация. Кроме этого в методике рассчитываются интегральные показатели, но поскольку нормы выделены только для исходных показателей, в последующем анализе были использованы именно они. Методику «Профессиональное выгорание» заполнили 381 респондент из четырёх профессиональных групп, а именно: 36 врачей, 64 представителя сферы услуг, 221 педагог и 30 психологов.

Результаты исследования 2

Анализ средних значений исходных показателей методики СПА с позиции их соответствия норме (табл. 4) показал, что респонденты всех профессиональных групп имеют выраженные адаптационные возможности. Выше нормы оказались значения по исходному суммарному показателю «Адаптация» у психологов, врачей, рабочих и представителей сферы услуг. Респондентов всех профессиональных групп отличает позитивное отношение к себе, к окружающим людям, а также внутренний локус контроля. При этом врачи и психологи характеризуются большими показателями интернальности, то есть склонностью брать ответственность за происходящее на себя. Результаты анализа связей параметров методики СЭЛБ с исходными показателями методики СПА приведены в табл. 5.

Анализ показал, что исходные показатели методики СПА имеют тесные корреляционные связи с методикой СЭЛБ (из 182 возможных связей 175 статистически значимы). В меньшей степени связаны с параметрами методики СЭЛБ исходные показатели «Эмоциональный комфорт» (11 связей из 15 возможных), «Интернальность» (шесть связей из 15 возможных) и «Доминирование» (восемь связей из 15 возможных). Примечательно, что с исходными показателями, образующими суммарный показатель «Адаптация» методики СПА, позитивные параметры методики СЭЛБ (1–6; 10–12; 14) связаны положительными корреляционными связями, а негативные (7–9; 13) — отрицательными, тогда как с исходными показателями СПА, образующими суммарный показатель «Дезадаптация», положительно связаны параметры эмоционально–личностного неблагополучия (7–9; 13).

Полученные результаты позволяют рассматривать особенности социально–психологической адаптации респондентов в качестве детерминанты их эмоционально–личностного благополучия. Выраженность показателей профессионального выгорания у респондентов различных профессиональных групп и их соответствие нормам приведены в табл. 6.

Таблица 4. Средние значения исходных показателей методики СПА в различных профессиональных группах

Показатели социально-психологической адаптации	Нормы	Врачи (n = 85)	Педагоги (n = 171)	Психологи (n = 186)	Сфера услуг (n = 212)	ИТР (n = 133)	Рабочие (n = 112)
Адаптация	68 — 136	137.24	135.74	143.77	137.08	135.49	137.70
Деадаптация	68 — 136	69.87	80.83	68.83	80.48	80.96	83.47
Самопринятие	22 — 42	45.81	42.99	48.82	43.78	42.71	45.04
Непринятие себя	14 — 28	11.15	13.53	11.15	13.74	13.46	13.28
Принятие других	12 — 24	25.40	25.87	25.57	24.93	25.58	24.66
Непринятие других	14 — 28	14.12	16.08	13.66	15.46	15.89	16.97
Эмоциональный комфорт	14 — 28	21.16	22.83	24.46	24.01	22.01	23.16
Эмоциональный дискомфорт	14 — 28	13.76	16.22	14.54	15.93	16.45	16.59
Интернальность	26 — 52	56.08	54.98	56.03	55.25	56.29	55.64
Экстернальность	18 — 36	13.80	19.06	17.05	18.58	19.27	20.12
Доминирование	06 — 12	8.81	8.95	10.19	9.43	8.36	9.85
Ведомость	12 — 24	17.18	18.74	16.60	18.03	18.81	18.76
Уход от проблем	10 — 20	11.48	13.26	12.39	13.03	12.56	14.26

Примечание: полужирным шрифтом выделены значения показателей, выходящие за границы нормы.

Таблица 5. Корреляционные связи (ρ Спирмена) между параметрами СЭЛБ и исходными показателями СПА

Параметры эмоционально-личностного благополучия	Адаптация	Деадаптация	Самопринятие	Непринятие себя	Принятие других	Непринятие других	Эмоциональный комфорт	Эмоциональный дискомфорт	Интернальность	Экстернальность	Доминирование	Ведомость	Экзотизм
Счастливый	.109***	-.161***	.118***	-.143***	.053	-.097**	.146***	-.186***	-.039	-.138***	.004	-.083*	-.095**
Оптимист	.171***	-.213***	.224***	-.192***	.072*	-.156***	.151***	-.232***	.037	-.179***	.136***	-.157***	-.093**
Везучий	.268***	-.214***	.233***	-.215***	.201***	-.231***	.284***	-.242***	.060	-.186***	.136***	-.078*	-.101***
Успешный	.191***	-.206***	.211***	-.193***	.097**	-.123***	.166***	-.245***	.069*	-.204***	.117***	-.108***	-.122***
Компетентный	.150***	-.143***	.138***	-.157***	.124***	-.112***	.046	-.160***	.102***	-.174***	.050	-.107***	-.076*
Надёжный	.212***	-.123***	.155***	-.176***	.199***	-.151***	.027	-.121***	.188***	-.137***	-.026	-.021	-.085*
Пессимист	-.182***	.260***	-.178***	.228***	-.130***	.265***	-.164***	.263***	-.023	.228***	-.095**	.170***	.177***
Несчастливый	-.160***	.279***	-.173***	.238***	-.112***	.228***	-.120***	.273***	-.039	.234***	-.027	.149***	.179***
Завистливый	-.097**	.164***	-.053	.157***	-.114***	.144***	.008	.162***	-.063	.150***	.145***	.087**	.132***
A	.246***	-.266***	.265***	-.247***	.146***	-.220***	.256***	-.298***	.027	-.228***	.127***	-.145***	-.134***
B	.243***	-.213***	.228***	-.234***	.181***	-.172***	.104***	-.240***	.160***	-.232***	.060	-.111***	-.130***
A+B	.283**	-.274***	.284***	-.278***	.187***	-.223***	.210***	-.311***	.103***	-.262***	.111***	-.141***	-.153***
C	-.192**	.326***	-.198***	.286***	-.147***	.298***	-.128***	.320***	-.044	.284***	-.025	.194***	.228***
A+B-C	.288**	-.336***	.290***	-.319***	.199***	-.284***	.205**	-.359***	.091**	-.309***	.095**	-.187***	-.203***

Примечание: *** $p \leq .001$; ** $p \leq .01$; * $p \leq .05$.

Таблица 6. Средние значения параметров методики ПВ в разных профессиональных группах

Параметры профессионального выгорания	Границы среднего уровня	Врачи (n = 36)	Педагоги (n = 221)	Психологи (n = 30)	Сфера услуг (n = 64)
Эмоциональное истощение	16 — 24	17.75	19.62	18.37	21.69
Деперсонализация	06 — 10	8.78	9.15	10.67	7.81
Профессиональные достижения	31 — 36	33.33	32.56	35.03	33.89

Примечание: полужирным шрифтом выделен показатель, выходящий за границы среднего уровня.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что представители исследуемых профессиональных групп отмечают у себя среднюю выраженность симптомов профессионального выгорания, таких как эмоциональное истощение и деперсонализация. Причем необходимо отметить, что у психологов значения показателя «деперсонализация» выходят за границы среднего уровня сформированности. По показателю «профессиональные достижения» средние значения всех профессиональных групп также находятся в границах нормы. Анализ корреляционных связей между параметрами методики СЭЛБ и показателями методики ПВ представлены в табл. 7.

Таблица 7. Корреляционные связи (ρ Спирмена) между параметрами методики СЭЛБ и показателями методики ПВ ($n = 381$)

Параметр самооценки эмоционально-личностного благополучия	Эмоциональное истощение	Деперсонализация	Профессиональные достижения
Счастливый	-.226(***)	-.186(***)	.185(***)
Везучий	-.212(***)	-.167(**)	.176(***)
Оптимист	-.202(***)	-.190(***)	.212(***)
Успешный	-.251(***)	-.220(***)	.260(***)
Компетентный	-.115(*)	-.158(**)	.182(***)
Надёжный	-.178(***)	-.177(***)	.152(**)
Пессимист	.227(***)	.159(**)	-.123(*)
Несчастливый	.156(**)	.106(*)	-.097
Завистливый	.171(***)	.155(**)	-.043
А	-.275(***)	-.248(***)	.240(***)
В	-.230(***)	-.236(***)	.252(***)
А+В	-.298(***)	-.290(***)	.273(***)
С	.241(***)	.180(***)	-.130(*)
Индекс СЭЛБ	-.307(***)	-.275(***)	.259(***)

Примечание: * $p \leq .05$; ** $p \leq .01$; *** $p \leq .001$.

Данные, приведённые в табл. 7, показывают, что все шесть позитивных моношкал методики СЭЛБ, суммарные показатели «А», «В», «А + В» и индекс СЭЛБ обнаружили достоверные положительные связи с параметром «профессиональные достижения» и достоверные отрицательные связи с параметрами «эмоциональное истощение» и «деперсонализация» методики ПВ. Причем для таких моношкал СЭЛБ, как «счастливый», «оптимист», «успешный», связи с каждым из трёх перечисленных параметров достоверны при $p \leq 0.001$. Для моношкал «везучий» и «надёжный» две связи достоверны при $p \leq 0.001$ и одна — при $p \leq 0.01$, а для моношкалы «компетентный» одна связь достоверна при $p \leq 0.001$ (с параметром «профессиональные достижения»), одна — при $p \leq 0.01$ (с «деперсонализацией») и одна при $p \leq 0.05$ (с эмоциональным истощением). Суммарные позитивные шкалы «А», «В», «А + В», и индекс СЭЛБ коррелируют с параметрами методики ПВ на высоком уровне достоверности ($p \leq 0.001$). Таким образом, меньшей выраженности профессионального выгорания соответствуют более высокие оценки респондентами себя по позитивным моношкалам методики СЭЛБ.

Негативные моношкалы и суммарный показатель «С» методики СЭЛБ продемонстрировали иной характер связей с параметрами профессионального выгорания. Все три негативных моношкалы СЭЛБ обнаружили достоверные положительные связи с параметром «эмоциональное истощение» (моношкалы «пессимист» и «завистливый» при $p \leq 0.001$, моношкала «несчастливый» при $p \leq 0.01$). Достоверные положительные связи с параметром «деперсонализация» выявлены у моношкал «пессимист», «завистливый» (в обоих случаях — при $p \leq 0.01$) и «несчастливый» (при $p \leq 0.05$). Кроме этого, у моношкалы «пессимист» выявлена еще и достоверная отрицательная связь с параметром «профессиональные достижения»

(при $p \leq 0.05$). Негативный суммарный показатель «С» достоверно положительно коррелирует с параметрами ПВ «эмоциональное истощение» и «деперсонализация» (в обоих случаях при $p \leq 0.001$) и достоверно отрицательно коррелирует с параметром «профессиональные достижения» ПВ (при $p \leq 0.05$).

Проведённый анализ корреляционных связей параметров методики ПВ с параметрами методики СЭЛБ (40 из 42 возможных) дает основания рассматривать профессиональное выгорание в качестве детерминанты эмоционально-личностного неблагополучия трудящихся.

Выводы

1. Несмотря на определённый интерес исследователей к проблеме внутреннего благополучия, в отношении профессиональной деятельности она разработана недостаточно.

2. Предлагается изучение «эмоционально-личностного благополучия» как феномена, отражающего различные аспекты переживания человеком внутреннего благополучия / неблагополучия.

3. Выявлена определённая специфика в самооценке эмоционально-личностного благополучия у представителей различных профессиональных групп. Наиболее высоко оценивают своё эмоционально-личностное благополучие сотрудники МВД. Наиболее низкие показатели у инженерно-технических работников промышленных предприятий, то есть у производственной интеллигенции.

4. Эмоционально-личностное благополучие трудящихся в разной степени детерминировано их адаптационными возможностями. Наиболее адаптивной частью выборки являются психологи. В меньшей степени (хотя в пределах нормы) адаптационный ресурс сформирован у инженерно-технических работников.

5. Профессиональное выгорание имеет определённую специфику в группах с разным профессиональным статусом. Эмоциональное истощение, деперсонализация и низкая оценка собственных профессиональных достижений являются выраженными детерминантами эмоционально-личностного неблагополучия трудящихся.

К ограничениям настоящего исследования, не позволяющим распространять полученные результаты на иные виды профессиональной деятельности, а также на трудящихся других регионов России, относятся следующие. Высокие оценки сотрудниками МВД своего эмоционально-личностного благополучия могут быть связаны с влиянием фактора социальной желательности. Кроме того, отсутствие в составе выборки второго исследования представителей МВД могло сказаться на полученных результатах о связи между успешностью социально-психологической адаптации и эмоционально-личностным благополучием. Следует также отметить, значения коэффициента корреляции Спирмена (Табл. 5 и 7), несмотря на высокий уровень значимости, характеризуют связь между конструктами скорее как не очень тесную, что требует дополнительного изучения этой связи, а также возможных побочных и промежуточных переменных.

В качестве ближайшей перспективы исследования феномена эмоционально-личностного благополучия считаем необходимым дальнейшее изучение его психологических детерминант в профессиональной сфере, что позволит перевести заявленную проблему на новый концептуальный уровень и разработать пути дальнейшего повышения эффективности деятельности специалистов. В частности, заслуживает внимания изучение влияния на эмоционально-личностное благополучие сотрудников стиля руководства, деловых и личностных качеств руководителя, социально-психологического климата и ценностно-потребностных

ориентаций коллектива, уровень оплаты труда и других факторов. Отметим также, что с целью подтверждения достоверности, проверки надёжности и устойчивости полученных результатов планируется провести аналогичное исследование в нескольких регионах РФ, расширив при этом перечень профессиональных категорий респондентов.

Литература

- Баева, И. А., Баев, Н. Н., Гаязова, Л. А. (2013). Безопасность как психолого–педагогический ресурс образовательной среды и условие психологического благополучия ученика и учителя. *Научное мнение*, 4, 183–196.
- Барабанщикова, В. В. (2016). *Профессиональные деформации в профессиях инновационной сферы*: Дис. ... докт. психол. наук, М.
- Бендюков, М. А., Харчук, А. Д. (2017). Транзакционная концепция конфликта и конфликтной компетентности в профессиональной сфере. В сб.: *Организационная психология и психология труда*, ТТ 2–3, (39–59). М.: Институт психологии Российской академии наук.
- Березовская, Р. А. (2016). Профессиональное благополучие: проблемы и перспективы психологических исследований. *Психологические исследования*, 9(45), 2.
- Бодров, В. А. (2012). Современные представления о чувстве усталости в профессиональной деятельности. *Психологический журнал*, 33(2), 23–34.
- Водопьянова, Н. Е., Старченков, Е. С. (2008). *Синдром выгорания: диагностика и профилактика*. СПб.: Питер.
- Глобальная стратегическая программа «Здоровье для всех к 2000 году». В сб.: *Словарь терминов*, 1984. Раздел 1. Глава II.
- Зеер, Э. Ф., Сыманюк, Э. Э. (2005). *Психология профессиональных деструкций*, М.
- Карапетян, Л. В. (2014а). Возрастная динамика представлений о собственном эмоционально–личностном благополучии. *Научно–практический журнал «Человеческий капитал»*, 6(66), 179–184.
- Карапетян, Л. В. (2014б). Возрастная динамика представлений о собственном эмоционально–личностном благополучии у мужчин и женщин. *Политематический журнал научных публикаций «Дискуссия»*, 11(52), 104–110.
- Карапетян, Л. В. (2016). Половозрастные особенности самооценки эмоционально–личностного благополучия. *Новое в психолого–педагогических исследованиях*, 4(44), 82–93.
- Карапетян, Л. В. (2017а). Особенности самооценки эмоционально–личностного благополучия у респондентов с различным профессиональным статусом. *Актуальные проблемы психологического знания*, 1(43), 55–66.
- Карапетян, Л. В. (2017б). Особенности самооценки эмоционально–личностного благополучия у респондентов с различным образовательным статусом. *Актуальные проблемы психологического знания*, 1(42), 22–33.
- Карапетян, Л. В. (2017в). Особенности эмоционального благополучия рабочих и инженерно–технических работников промышленных предприятий. *Организационная психология*, 7(1), 31–50.
- Карапетян, Л. В. (2017г). Исследование благополучия в отечественной психологии. *Вестник Красноярского государственного педагогического университета им. В. П. Астафьева*, 2, 132–137.
- Карапетян, Л. В. (2017д). Исследование благополучия в зарубежной психологии. *Вестник Тверского государственного университета*, 4, 28–33.

- Карапетыан, Л. В., Глотова, Г. А. (2017). *Эмоционально–личностное благополучие: Монография*. Екатеринбург: Уральский институт ГПС МЧС России.
- Лозгачева, О. В. (2012). *Особенности формирования устойчивости к стрессу в процессе профессионального развития личности*. Екатеринбург.
- Молокостова, А. М., Якиманская, И. С. (2015). Социально–психологические аспекты безопасности образовательной среды и субъективное благополучие специалистов помогающих профессий. *Вестник Оренбургского государственного университета*, 2(177), 189–193.
- Орел, В. Е. (2005). *Синдром психического выгорания личности*. Ярославль.
- Осницкий, А. К. (2004). Определение характеристик социальной адаптации. *Психология и школа*, 1, 43–56.
- Снегирева, Т. В. (1978). *Процесс социально–психологической адаптации в условиях специализации учебной деятельности (на материале физико–математических школ)*: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Психологический институт, М.
- Снегирева, Т. В. (1987). Методика изучения особенностей личностной саморегуляции. В кн.: И. В. Дубровина (ред.). *Диагностическая и коррекционная работа школьного психолога: Сборник трудов АПН СССР* (89–98). М.
- Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (ред.) (2002). *Социально–психологическая диагностика развития личности и малых групп* (193–197). М., Изд–во Института Психотерапии.
- Фомина, Н. В., Федосеева, Т. В. (2016). Исследование показателей жизнестойкости в аспекте личности профессионала. *Современные проблемы науки и образования*, 6, 144–151.
- Шамяионов, Р. М. (2008). Субъективное благополучие личности в профессиональной сфере. В сб.: Р. М. Шамяионов. *Проблемы социальной психологии личности* (104–109). Саратов: Изд–во СГУ.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002). Five–Factor model of personality and job satisfaction: A meta–analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory. MBI Manual* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rogers, C. R., Dymond, R. E. (Eds). (1954). *Psychotherapy and Personality Change: Coordinated Research Studies in the Client–Centered Approach*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zotova, O. Yu., Karapetyan, L. V. (2015). Occupation as a factor of personality subjective well–being. *Psychology in Russia: State of the Art*, 8(2), 126–136.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Emotional and personal well-being of workers: Psychological determinants

Larisa V. KARAPETYAN

Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation

Galina A. GLOTOVA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation

Abstract. The *purpose* of the article is to study the features of emotional and personal well-being of respondents engaged in various types of professional activities. *Study design.* The sample included such representatives of the category “workers” as doctors, teachers, psychologists, police officers, engineers, industrial workers, representatives of the service sector. To study the self-assessment of emotional and personal well-being, the authors developed the research technique of “Self-evaluation of Emotional and Personal Well-being” (SEPW). On the basis of the parameters of this technique cluster analysis was carried out that allowed to identify four groups of subjects: high, increased, decreased and low SEPW Index. It is proved that the emotional and personal well-being of respondents with different professional status has both similarities and differences. *Findings.* The highest ratings on the parameters of the SEPW methodology were noted among the specialists of professions that have special requirements for such a professionally important quality as responsibility (police officers, doctors, teachers). Among other professional groups, it is the engineers of manufacturing enterprises that estimate their emotional and personal well-being below all. The psychological characteristics of respondents (adaptation opportunities, exposure to professional burnout) are considered as determinants of emotional and personal well-being / non-well-being. *Value of the results.* The obtained data confirmed that the studied psychological characteristics are determinants of emotional and personal well-being, and showed the specificity of their manifestation in professional sectors. The results of the study can be used in the development of programs of psychological support of specialists with different professional status.

Keywords: emotional and personal well-being, self-evaluation of emotional and personal well-being, professional status, professional burnout.

References

- Baeva, I. A., Baev, N. N., Gayazova, L. A. (2013). Bezopasnost' kak psihologo-pedagogicheskij resurs obrazovatel'noj sredy i uslovie psihologicheskogo blagopoluchiya uchenika i uchitelya [Security as a psychological and pedagogical resource of the educational environment and the condition of psychological well-being of the student and the teacher]. *Nauchnoe mnenie*, 4, 183–196.
- Barabanshikova, V. V. (2016). *Professional'nye deformacii v professiyah innovacionnoj sfery* [Professional deformations in the professions of innovation]: Dis. ...dokt. psihol. nauk, M.

- Bendyukov, M. A., Harchuk, A. D. (2017). Tranzakcionnaya koncepciya konflikta i konfliktnoj kompetentnosti v professional'noj sfere [Transactional concept of conflict and conflict competence in the professional sphere]. *Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda*, Vol. 2–3, (39–59). M.: IP RAN.
- Berezovskaya, R. A. (2016). Professional'noe blagopoluchie: problem i perspektivy psihologicheskikh issledovaniy [Professional well-being: problems and prospects of psychological research]. *Psikhologicheskie Issledovaniya*, 9(45), 2.
- Bodrov, V. A. (2012). Sovremennye predstavleniya o chuvstve ustalosti v professional'noj deyatel'nosti [Modern ideas about the feeling of fatigue in professional activity]. *Psihologicheskij zhurnal*, 33(2), 23–34.
- Fomina, N. V., Fedoseeva, T. V. (2016). Issledovanie pokazatelej zhiznestojkosti v aspekte lichnosti professional [Study of indicators of resilience in the aspect of the professional personality]. *Sovremennye problem nauki i obrazovaniya*, 6, 144–151.
- Globalnaya strategicheskaya programma "Zdorovye dlya vsekh k 2000 godu". In: *Slovar terminov. 1984. Razdel 1. Glava II*.
- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530–541.
- Karapetyan, L. V. (2014a). Vozrastnaya dinamika predstavlenij o sobstvennom emocional'no-lichnostnom blagopoluchii u muzhchin i zhenshchin [Age dynamics of men's and women's ideas about their own emotional and personal well-being]. *Politematicheskij zhurnal nauchnykh publikacij «Diskussiya»*, 11(52), 104–110.
- Karapetyan, L. V. (2014b). Vozrastnaya dinamika predstavlenij o sobstvennom emocional'no-lichnostnom blagopoluchii [Age dynamics of ideas about emotional and personal well-being]. *Nauchno-prakticheskij zhurnal «Chelovecheskij kapital»*, 6(66), 179–184.
- Karapetyan, L. V. (2016). Polovozrastnye osobennosti samoocenki emocional'no-lichnostnogo blagopoluchiya [Gender and age features of self-assessment of emotional and personal well-being]. *Novoe v psihologo-pedagogicheskikh issledovaniyakh*, 4(44), 82–93.
- Karapetyan, L. V. (2017a). Osobennosti samoocenki emocional'no-lichnostnogo blagopoluchiya u respondentov s razlichnym professional'nym statusom [Features of self-assessment of emotional and personal well-being of respondents with different professional status]. *Aktual'nye problemy psihologicheskogo znaniya*, 1(43), 55–66.
- Karapetyan, L. V. (2017b). Osobennosti samoocenki emocional'no-lichnostnogo blagopoluchiya u respondentov s razlichnym obrazovatel'nym statusom [Features of self-assessment of emotional and personal well-being of respondents with different educational status]. *Aktual'nye problemy psihologicheskogo znaniya*, 1(42), 22–33.
- Karapetyan, L. V. (2017c). Osobennosti emocional'nogo blagopoluchiya rabochih i inzhenerno-tekhnicheskikh rabotnikov promyshlennykh predpriyatij [Features of emotional well-being of workers and engineers of industrial enterprises]. *Organizational Psychology*, 7(1), 31–50.
- Karapetyan, L. V. (2017d). Issledovaniye blagopoluchiya v otechestvennoy psikhologii. *Vestnik Krasnoyarskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta V. P. Astafyeva*, 2, 132–137.
- Karapetyan, L. V. (2017e). Issledovaniye blagopoluchiya v zarubezhnoy psikhologii. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta*, 4, 28–33.
- Karapetyan, L. V., Glotova, G. A. (2017). *Emocional'no-lichnostnoe blagopoluchie: Monografiya* [Emotional and personal well-being: Monograph]. Ekaterinburg: Ural'skij Institut GPS MCHS Rossii.
- Lozgacheva, O. V. (2012). *Osobennosti formirovaniya ustojchivosti k stressu v processe professional'nogo razvitiya lichnosti* [Features of formation of resistance to stress in the process of professional development]. Yekaterinburg.

- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory. MBI Manual* (3rd Ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Molokostova, A. M., Yakimanskaya, I. S. (2015). Social'no–psihologicheskie aspekty bezopasnosti obrazovatel'noj sredy i sub'ektivnoe blagopoluchie specialistov pomagayushchih professij [Socio-psychological aspects of the educational environment security and subjective well-being of the specialists of helping professions]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2(177), 189–193.
- Orel, V. E. (2005). *Sindrom psihicheskogo vygoraniya lichnosti* [Personal burnout syndrome]. Yaroslavl'.
- Osnickij, A. K. (2004). Opreделение harakteristik social'noj adaptacii [Definition of the characteristics of social adaptation]. *Psihologiya i shkola*, 1, 43–56.
- Rogers, C. R., Dymond, R. E. (Eds). (1954). *Psychotherapy and Personality Change: Coordinated Research Studies in the Client-Centered Approach*. Chicago: University of Chicago Press.
- Shamionov, R. M. (2008). Sub'ektivnoe blagopoluchie lichnosti v professional'noj sfere [Subjective well-being of a person in the professional sphere]. V sb.: R. M. Shamionov (ed.). *Problemy social'noj psihologii lichnosti* (104–109). Saratov: Izd-vo SGU.
- Vodop'yanova, N. E., Starchenkov, E. S. (2008). *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika* [Burnout syndrome: diagnosis and prevention]. SPb.: Piter.
- Zeer, E. F., Symanyuk, E. E. (2005). *Psihologiya professional'nyh destrukcij* [Psychology of professional destructions]. M.
- Zotova, O. Yu., Karapetyan, L. V. (2015). Occupation as a factor of personality subjective well-being. *Psychology in Russia: State of the Art*, 8(2), 126–136.



Business leaders in finance — the key measures of motivation

Ekaterina A. STRIZHOVA

Aleksandr S. EVDOKIMENKO

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

Abstract. *Purpose* is to find the key measures and individual differences of business leaders' motivation for the prospective career planning. *Approach.* This article presents the results of the study carried out using a sample of a financial organization business leaders with the aim to identify the key scales of the motivational space that determine labor activity. The research analysed a sample of 670 business leaders, middle and line managers from financial organizations, and used a motivational task procedure (Strizhova, Gusev, 2013), which reconstructs motivational space. The conditions for the solution of a motivational task are realized by Motivation Map method. Diagnostic procedure places a list of motivation objects in a two-dimensional graph space of evaluation scales. *Findings.* It was found that middle and line managers have differences in their motivation. Money and family welfare are more important for line managers, status and professional and personal development are more important for middle managers, pleasure and inspiration from work has more probability for successes for middle managers, then how career growth has more probability for successes for line managers, interesting job allowing for maximum personal potential realization is more difficult for middle managers, helpfulness to others is more external for middle managers. As a result of multidimensional scaling of the data obtained, empirical scales of labour activity for line and middle managers' motivational space were also obtained. The results of the research can be used by hr manager and organizational psychologist, interested in executive coaching and talent pool development. *Value of the results.* The results can be used in prospective planning of the career development.

Keywords: labour motivation, talent management, motivational task, motivational map.

Introduction

The development of leaders is a priority for an organization's HR management. Leaders are the participants of focused development programs, their achievements and competencies are regularly evaluated to decide whether a leader is ready for an appointment. In this regard, motivation is important, since working effectively in the current position and the necessary competencies are necessary, but not sufficient to predict the success in a new position.

Workplace motivation is a key point of talent-management. Whether it is positive or negative for each motivational factor can influence a leader's commitment and career progress. In order to prevent the resignation of talented business-leaders, HR-managers or psychologists should have a straightforward tool for assessing key motivation factors for the group and for the individuals.

L. Bernard, M. Mills, L. Swenson and R. Walsh (2005) describe motivation as “purposeful behaviour that is ultimately directed toward a fundamental goal” (p. 129). They propose that due to the randomness of behaviours and interests, an individual’s differences may be guided by motives. Based on this, this study investigates which guiding factors or motives are the main ones in business leaders’ motivational space.

This article presents the results of research conducted in the financial sector to identify the key scales of the motivational space which determine the labour activity of business leaders – middle and line managers. The study is also exploratory for the new measurement tool “Motivational task procedure” (Strizhova, Gusev 2013) and aimed to find differences in motivational space structure between line and middle managers.

Motivation as a subject of investigation

The motivational sphere of the personality is the core link in its psychological organization, making it possible to study the activity, semantic and emotional spheres, and giving a better understanding of human behaviour. This problem has been considered by researchers from various fields such as psychology, sociology, management, economics.

Modern motivation psychology combines both theories and experience. Researchers create models focused on quantitative methods and actively use mathematical tools to create structural models. Quantitative methods have become more popular than qualitative ones, and researchers have shifted their emphasis from studying the relationships between structures to the structures themselves (Ahmed et. al., 2010; Catania, Randall, 2013; Creswell, 2014).

In order to study motivation it is necessary to be able to accurately and correctly evaluate it. In this context, psycho-diagnostics and psychometrics consider a number of problems that require more in-depth study (Dar, 2014; Dysvik, Kuvaas, 2013; Park, Rainey, 2012).

The forces which influence human behaviour lie in the internal-external dichotomy. Motivation is understood as an impulse originating within the body, representing an instinctive need, the subject of a certain need, and an internal activity determinant. On the other hand, the notions of “valence”, the force possessed by the objects of the external world capable of “attracting” and “repelling” the individual, and of stimulation were developed.

Motivational phenomena were considered as a meaningful class of activity purposes, existing in the form of stable value dispositions of a higher order that are not congenital, but dependent on social norms or acquired as a result of learning. At the same time, a number of authors distinguish the class of innate needs. Analysing various approaches to the consideration of motivational phenomena, V. Viliunas notes two possible accents: on the subject or on the energy characteristics (Vilunas, 2006). He considers the nature of motivation which consists of the dynamic interconnection of external and internal phenomena, a process within which a person selects their behaviour based on the expected consequences occurring in the interaction of the individual and the situation (J. Nutten, H. Hekhausen) and the concept of motive as an object meeting a need (Leontiev, 1978) or a motivational object (Nutten, 1985).

J. Nutten’s motivation theory unites different traditions of motivation study: behaviourist, psychodynamic, humanistic and cognitive (Nutten, 1985; Pratarelli, 2012). According to the author’s conception, the one-sidedness of previous approaches is largely overcome. The starting point of Nutten’s motivation model is the system of human-world interaction. Motivation is defined in terms of a preferred relationship between the human and its environment which emphasizes dynamic and purposeful behaviour. Since the way behaviour is understood largely determines the understanding

of motivation, the author suggests a model of behaviour. In his concept, J. Nutten uses such concepts as motivation, need, motivational object and behaviour.

Behaviour means the aggregate of all mental functioning, whereas the behavioural process itself is the relation or interaction with the object or the impact on it. Therefore, the personality, according to J. Nutten, cannot exist without a link with the behavioural world. Motivation refers to the dynamic, guiding aspect of behaviour, and determines the direction of a particular behaviour to one category of objects.

J. Nutten identifies two trends in human motivation. The first is self-determination and the second is the need for contact (Nutten, 1985). These needs can be seen as more fundamental directions of behaviour, closely related to each other, and present in a specific motivational structure.

These objects-targets or, in the terminology of J. Nutten, “motivational objects”, are signs or time indices. The temporal perspective assumes that events with their time signs are in a temporal perspective, just as objects existing in space are seen from a visual perspective. Temporal perspective is understood as temporal change in the behavioural world.

Motivation diagnosis: a brief overview

The diagnosis of motivation (including work motivation) has reportable and unreportable components, and dispositional and situational formations. Despite a large number of tools, the problem of diagnosis is still relevant. Most tools are applied either to reportable or to unreportable aspects of motivation. A few work at the junction of direct and indirect approaches such as Nutten’s motivational induction method. This is built on the principle of unfinished sentences, but processing the results of such (semiprojective) methods requires a diagnostician and is difficult to automate.

Multiple indicators intended to measure a particular motive often have weak intercorrelations. This is so for example for projective and self-report indicators (McClelland, Koestner, Weinberger, 1989). Asking why this is so, we can suggest the reasons, connected with meaningfulness of the motive constructs and with the validity of the methods (Bilsky, Schwartz, 2008). Also, we should take into consideration, that projective measures primarily assess affective aspects of a motivation when self-reports — cognitive aspects. In this case projective measures can be classified as need indicators and to self-reports as value indicators (McClelland et al., 1985). The same distinction between implicit (need) measures and explicit (self-attributed value) measures are made by H. Kehr (2004) and L. King (1995).

There are very few diagnostic tools to evaluate motivation at work, but many for assessing general motivation, including the Individual motivation test developed by A. Shmelev (www.ht.ru); I. Kokurina’s labour motivation study method; E. Kupriyanov’s labour motivation questionnaire; E. Osin, T. Ivanova, N. Gordeeva’s professional motivation questionnaire (PMQ), H. Hogan (MVPI). Methods to evaluate an individual’s general motives are often used, such as power, achievement, avoidance, leadership, affiliation (Shapkin’s power, motivation, achievements and affiliations questionnaire, A. Mehrabian’s achievement motivation questionnaire, H. Hekhausen’s achievement motivation questionnaire, R. Nigard and T. Giesme’s questionnaire for measuring success motivation and failure avoidance). Motivation diagnosis involves mainly the use of questionnaires and test methods: psychosemantic, projective and semiprojective tools (TAT, I. Solomin’s “psychosemantic technique for the diagnosis of hidden motivation”, A. Shmelev and V. Babina’s “test of humorous phrases”, J. Nutten’s “method of motivational induction”) constitute a small share of the total number of methods (Strizhova, Gusev, 2014).

In order to take into account the specifics of motivation, it is necessary to ensure a movement toward a “synthetic” procedure that would include its conscious and unconscious components

under experimental conditions. Some existing techniques create a number of special conditions for testing by immersing the subject in a situation of choice and comparison. For example, I. Kokurina considers motivation in three situations (money, collective and labour), while the procedure contains a mechanism for comparing the proposed statements with the forced choice of one of them; Sh. Richi and P. Martin require the distribution of 11 points among four statements-answers to questions weighing alternatives (Richi, Martin, 2009).

Taking into account this tendency in the development of methodological tools for motivation diagnosis, and the urgency of creating specialized tools for evaluating the motivation for work, a methodical tool for evaluating motivation for labour activity was developed, which presupposes the decision of a specially designed motivational problem for the subject under conditions of forced comparison of motivational objects for a number of evaluative dimensions (Naile, Selesho, 2014).

Motivational task as an approach to motivation diagnosis (Strizhova 2012; Strizhova, Gusev, 2013) is based on the transition from “pure motives” to the motivation measurement principle within the framework of a solution to a “motivational problem”. The working concept of “motivational problem” is based on A. N. Leontiev’s definition of a problem as a goal given under certain conditions (1978). In this regard, the motivational problem is understood as a tool for consistent human reflection on the actual field of motivational objects and the subsequent reconstruction of their individual motivational space on this basis.

Motivational objects (Nutten, 1985) are different but functionally identical objects, which are the manifestations of general needs that underlie a wide variety of motivations. The term “subjective motivational space” was used with multidimensional scaling (Gusev, Utochkin, 2011). The operationalization of the motivational problem relies on Lewin’s (2008) idea of psychological fields. Field theory assigns the key role to the dynamic aspect of need, whereas objectification puts the main emphasis on valence or each object’s properties. The analysis within the concept of the psychological field should be focused on the content of needs and the presence of the valence of motivational objects. It is useful to talk about the motivational field as a field of motivational objects interacting with a subject.

General description of the algorithm for the motivational task resolution

1. Conditions of the motivational task

In order to establish a diagnostic procedure based on the resolution of a motivational task, we developed its conditions, an algorithm for its resolution, and a selection of motivational objects. For this purpose an empirical survey was conducted using 15 motivational objects (see Fig. 1) relevant to the respondent’s work, and the evaluation scales.

2. Ordering the motivational objects

The first condition of the motivational task is based on the hierarchy of motives and determines the need for the respondent to order the motivational objects according to their subjective prioritizing (Leontiev, 1978). The researcher collects information about the hierarchy of the motivational preferences of the respondent.

3. Location of the subjective centre of a motivational space

This condition is justified by the concept of a psychological field by Lewin and the concepts of figure and background developed in the gestalt psychology (Lewin, 2008). According to him, the psychological field is the structure where the behaviour of an individual takes place. It comprises the motivational orientations of an individual and their objectives. This condition defines the subjective centre of the coordinate system, which builds part of the background for motivational objects of sub-

ordinate priority. A motivational sphere with one or more centres is developed in the set coordinate system with the most important motivational objects serving as the centres.

The respondent, along with comparing motivational objects while placing them within the frame of two evaluation scales, shapes the next condition of the task setting. By these means a reconstruction of the respondent's motivational field and its graphical representation are made possible.

4. Multiple comparative appraisal of motivational objects

This condition of the motivational task employs the classical principle of indirect scaling developed by Terstown, acquiring scale variables through multiple comparative appraisals conducted by the examinee. Multiple comparative appraisals strengthens the reliability of the conclusions. First, it is known that the comparison of the objects against a specified quality has advantages over direct estimation. The comparative appraisals made enable the registration of conscious and unconscious motivational components. Second, this procedure minimizes the impact of social expectations present in most popular questionnaires.

This procedure can be expressed graphically ensuing the reconstruction of a multidimensional subjective motivational space. The fourth condition is determined comparing the motivational objects with the previous ones. It encourages the examinee to conduct comparative appraisals of the motivational objects and then place these objects against each other in a graphical coordinate system with subjective centres determined by the priority of the objects.

We assume that the subjective centres have a leading role in developing the respondent's internal coordinate system during the comparative appraisal of the motivational objects. Through repeated reflection the respondent reconstructs a motivation field graphically defining the subjective relations between its objects and so communicates important psycho-diagnostic information about the field.

While placing the second and sequential objects the axes of the graphical space become tentative, their function reducing to determining the location of the new objects against the ones already introduced. Every new object adds to the tentative character of the axes, as the respondent has already selected the subjective measure when placing the first and second most important motivational objects. This assessment procedure ensures there is a proper balance between the direct and indirect measurement of motivation, which increases the reliability of the motivation assessment conclusions.

5. Sequential refinement of the motivational objects appraisals

This condition is consistent with the third and gives the most accurate and reliable appraisal possible. This condition is based on the feasibility of correcting the previously introduced objects as a result of the sequential inclusion of new objects into the graphical space. This encourages the examinee to review their attitude to the objects already in the field and to the spaces between these objects; such a review is triggered by every new object. As the priority of every new object is lower than that of the previous one, the increased cognitive complexity associated with the review and re-assessment of the personal attitude to the motivational objects is compensated for by the decrease in the cognitive complexity associated with the evaluation of the less important objects. This fifth condition provides an opportunity to specify the subjective idea of relations between the motives and enhances the accuracy and reliability of the comparative appraisals.

The final condition of the task placing money (which was not suggested to the respondent for primary ordering) within the graphical space after the respondent had placed all the previously suggested motivational objects. Money may serve a purpose of work motivation assessment due to the fact that it reflects the material interest-based motivation and provides an opportunity for assessing the influence of material incentives on the immaterial motives of the examinee. The sixth condition encourages the examinee to reassess the whole system of their assessments of the motivational objects. The inclusion of this condition allows us to acquire information about competing motives,

which is important for any employer when developing material and immaterial incentive programs.

Registered parameters of the motivational task

In the course of the task the following parameters of diagnostic interest are acquired: the time required to resolve the task; the order of the motivational objects; the absolute estimations of the motivational objects; the relative estimations of the motivational objects perceived as the Euclidean distances between the objects; the absolute estimations of the motivational objects after money had been introduced; the relative estimations of the motivational objects perceived as Euclidean distances between the objects when placed within the frame of assessment criteria after the object of money had been introduced.

Empirically testing the methodology

The methodology of the Motivational Map was empirically tested on 206 Russian speaking respondents employed in the finance sector (Strizhova, 2014). The construct validity of the methodology was assessed using regression analysis. The scales used in the standard methodologies of work motivation assessment served as the independent variables, while the parameters registered by the developed methodology served as the dependent variables. In the course of the validity analysis 32 highly important regression models were established; their explanatory dispersion ranging between 50% and 70%.

The retesting reliability was assessed through a comparison of the factor structures deduced from the parameters registered by the methodology. Correlation coefficients ranging between 0.61 and 0.84 were established.

The representational force of the methodology was established through the assessment of the normality of distribution of the registered parameters: for 87% of the parameters a normal distribution was confirmed (Strizhova, 2014).

Method

Sample

The research involved 670 people aged 22 to 61 years, of whom 324 (48%) were women; all of respondents have higher education; 363 people (54%) were middle managers in financial organizations, other — line managers.

Stimulant material

The “Motivation Map” technique (Strizhova, Gusev, 2013) was used, programmed for the demonstration of data about the respondent on the computer monitor (see Fig. 1.):

- a set of instructions which implement an algorithm for solving the motivational task;
- a standardized list of motivational objects for financial sector employees (such as “career growth”, “status”, “pleasure”, “inspiration from work”) (Strizhova, Gusev, 2013)
- a scale for the evaluation of motivational objects, grouped in pairs within the same coordinate system and presented to respondents graphically in electronic form:
 - 1) “Importance” — “Success probability”;
 - 2) “Progress” — “Difficulty”;
 - 3) “Effort” — “Cause” (Strizhova, Gusev, 2013).

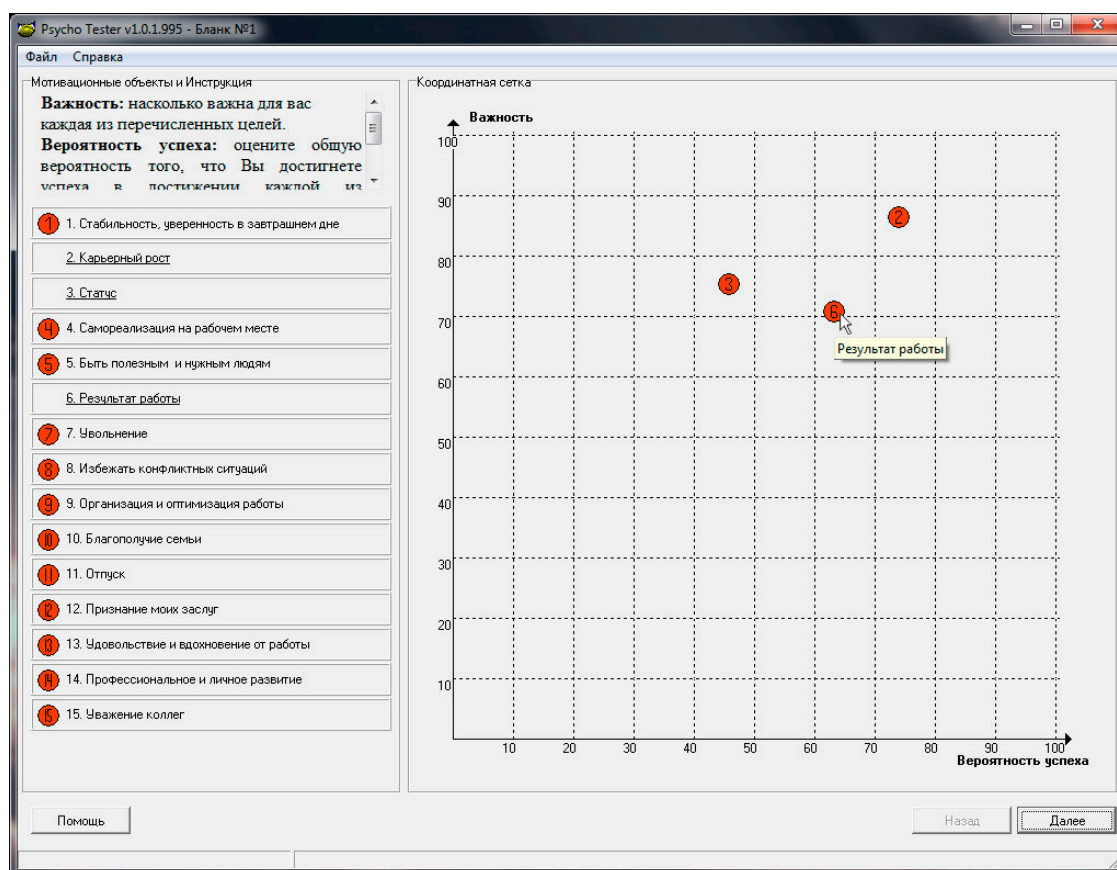


Figure 1. The electronic form “Motivation Map”

Note: Text in Russian on Fig. 1. Instructions for the respondent.

Importance: the importance extent of each of the above stated purposes. List of motivational objects:

- | | |
|---|---|
| 1. Stability. Confidence in the future | 9. Work organization and optimization |
| 2. Career development | 10. Family welfare |
| 3. Status | 11. Vacation |
| 4. Realization of personal potential at the workplace | 12. Merits recognition |
| 5. Usefulness and pertinence to others | 13. Pleasure and inspiration from work |
| 6. Work results | 14. Professional and personal development |
| 7. Dismissal | 15. Respect of colleagues |
| 8. Avoidance of conflict situations | |

Scales: Importance, Success probability.

Procedure

The research was timed. Each respondent participated in the research individually working on a computer. The procedure included a standard set of steps.

Step 1. General briefing.

Step 2: Familiarization with the wordings of motivational objects.

Step 3: Familiarization with the coordinate system of form No. 1 (“importance” and “success probability”).

Step 4. Selection of the most important motivational object and charting the object on the coordinate system (dragging the number of the motivational object with the cursor).

Step 5. Selection of the next most important motivational object and charting it on the coordinate system in relation to the first one.

Step 6. Charting of the subsequent motivational objects in descending priority order with the possibility of adjusting the position of any of them.

Step 7: Familiarization with form №2 and repetition of steps 4, 5, 6.

Step 8. Familiarization with form №3 and repetition of steps 4, 5, 6.

Step 9: Next, the respondent is presented three electronic forms, one after another. Each form contains motivational objects already placed by him on the coordinate system. In addition, the chart shows a new motivational object, "Money", and the respondent is given instructions to place it in the coordinate system. In this case, the respondent may change the position of any motivational object charted on the form.

During the test the following indicators were defined by the computer program:

- questionnaire parameter: the time taken by the respondent;
- motivational object selection order;
- the absolute evaluation of the 15 motivational objects in the space of all rating scales pairs (i.e. projection of motivational objects for each rating scale) up to "Money";
- 16 motivational objects absolute evaluation in rating scales space (i.e. projection of motivational objects for each rating scale) after "Money".

Results

Raw data

A 670x180 array was formed: 180 parameters were combined for each of 670 respondents in a single array.

Among these parameters are the following primary ("raw") and secondary (calculated) data.

15 * 6 = 90 parameters: 15 motivational object coordinates according to each of the 6 author's scales;

15 * 6 = 90 parameters: 15 motivational object coordinates in 6 evaluation scales space after charting "Money".

Measuring representativeness study

The financial sector representativeness analysis resulted in raw data distribution normalcy evaluation and comparison of the topology of multidimensional motivational spaces, obtained in two sub-samples of the main sample and divided in half at random in order to test the possibility of disseminating the findings of the research.

The normalcy of the raw data distribution and the distribution of the motivational object coordinates according to the evaluative scale score were evaluated using Kolmogorov-Smirnov's test coefficient. This procedure was carried out since a normal curve suggests the representativeness of test standards (Shmelev, 2004). In Table 1 criteria values reflecting data normalcy are in bold.

The normalcy results argue for representativeness: a normal distribution of raw scores on the majority of the estimated parameters was obtained. However normalcy is not necessary for representativeness. It can be achieved in the absence of normal distribution (Shmelev, 2004). Therefore, the metrics of motivational multidimensional spaces obtained for two subgroups of respondents formed by bisecting the sample randomly were compared in order to study their representativeness. For that a multidimensional scaling procedure (ALSCAL, Euclidean model of individual differences) was performed.

An analysis of the two-dimensional space models (see Figure 2, Figure 3) built as a result of the multi-dimensional scaling, shows the motivational spaces are topologically identical. Given this

and the majority of the data parameters with a normal distribution, it is possible to talk about the representativeness of the findings in the sample of financial experts.

Table 1. Normalcy of distribution of the raw data obtained prior to “Money ...” object charting*

Parameters	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15
Importance	1.41	1.01	.96	.98	1.18	1.31	1.14	1.02	1.02	2.17	.88	.98	.96	1.65	1.58
(K-S; <i>p</i>)	.05	.07	.33	.29	.15	.04	.01	.19	.16	.001	.47	.22	.28	.05	.08
Success probability	.93	.89	.93	.89	.94	1.11	2.45	1.17	1.01	1.09	.63	.91	1.64	1.61	.99
(K-S; <i>p</i>)	.31	.41	.31	.54	.31	.02	.00	.18	.26	.05	.84	.50	.13	.17	.23
Progress	1.38	1.38	.94	1.34	1.01	.99	2.33	1.04	1.01	.69	.88	.69	1.01	1.69	2.19
(K-S; <i>p</i>)	.19	.19	.44	0.12	.07	.34	.00	.27	.26	.71	.56	.70	.22	.10	.00
Difficulty	.86	.58	.44	.88	1.14	.80	1.89	1.77	.78	.98	.99	.69	1.01	.71	1.31
(K-S; <i>p</i>)	.55	.83	.99	0.57	.08	.79	.01	.04	.71	.36	.23	.67	.20	.62	.11
Effort	1.33	1.08	1.06	1.06	.98	1.51	2.45	1.68	.95	1.33	.75	.44	.87	.99	.82
(K-S; <i>p</i>)	.19	.23	.23	0.24	.36	.15	.00	.10	.35	.13	.88	.95	.49	.29	.45
Cause: external-internal	.43	.97	.81	.81	.83	.81	.96	.81	.77	.77	.88	1.01	1.09	1.09	.78
(K-S; <i>p</i>)	.92	.33	.51	.42	.49	.76	.37	.54	.84	.83	.51	.35	.25	.27	.60

Table 2. Normalcy of distribution of the raw data obtained after “Money...” object charting*

Importance	1.77	1.14	1.32	.81	1.19	2.01	1.99	.80	.88	1.81	.81	.85	.80	1.79	1.39
(K-S; <i>p</i>)	.01	.26	.12	.70	.14	.03	.01	.46	.43	.01	.55	.46	.41	.03	.11
Success probability	1.77	1.03	.91	1.21	.98	1.42	2.93	1.01	1.15	1.01	.69	.81	.95	1.21	1.17
(K-S; <i>p</i>)	.01	.19	.32	.10	.18	.06	.00	.17	.12	.07	.75	.41	.11	.08	.13
Progress	.99	1.01	.69	.97	1.01	1.50	2.90	.80	.94	.14	.86	.69	1.12	1.44	2.19
(K-S; <i>p</i>)	.30	.17	.76	.32	.07	.15	.00	.41	.33	.29	.56	.75	.24	.16	.00
Difficulty	.78	.81	.58	.88	1.06	.53	2.18	1.23	.81	.79	.98	.88	.90	.77	1.01
(K-S; <i>p</i>)	.72	.65	.97	.55	.13	.93	.00	.06	.45	.42	.28	.58	.33	.69	.32
Effort	1.15	1.21	1.12	.99	.98	1.91	1.98	1.17	.98	1.75	.88	.51	.98	1.11	.91
(K-S; <i>p</i>)	.11	.22	.27	.33	.33	.02	.00	.13	.29	.04	.55	.94	.35	.25	.42
Cause: external-internal	.68	.81	.84	.87	.75	.50	1.22	.75	.51	.69	.80	.86	.81	.75	.78
(K-S; <i>p</i>)	.80	.50	.44	.35	.55	.94	.21	.56	.90	.78	.69	.38	.43	.57	.85

Note: * The parameters characterizing the normalcy of the data distribution according to a parameter are in bold.

Motivational objects:

M1 — Stability, confidence in the future;

M2 — Career growth;

M3 — Status;

M4 — Interesting job allowing for maximum personal potential realization;

M5 — Helpfulness to others;

M6 — Work results;

M7 — Dismissal;

M8 — Conflict situations avoidance;

M9 — Work organization and optimization;

M10 — Family welfare;

M11 — Vacation;

M12 — Merits recognition;

M13 — Pleasure and inspiration from work;

M14 — Professional and personal development;

M15 — Respect for colleagues.

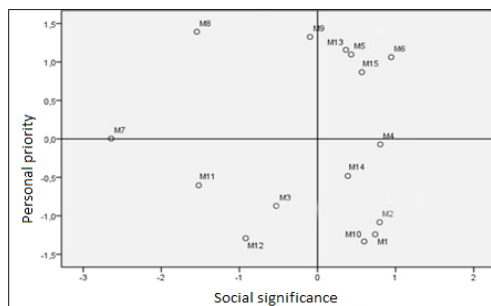


Figure 2. Multidimensional motivational space of subsample 1

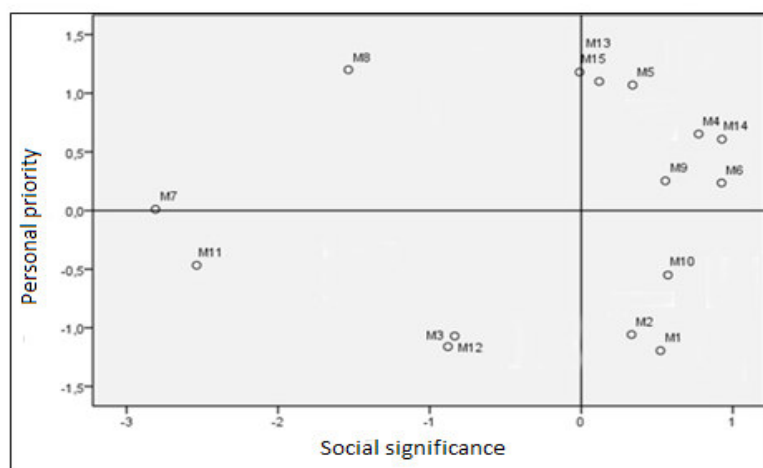


Figure 3. Multidimensional motivational space of subsample 2

Motivational space factors for middle and line managers

First of all, we wanted to find, are there any differences in motivation between middle and line managers. To answer this question, we have conducted dispersion analysis and found that:

- 4.44% parameters have significant differences for subgroups of middle and line managers (Levene's F-test: from 4.713 to 53.378; Sig from .047 to .00)
- These individual differences are:
 - Motivational object «Money» is more important for line managers ($F = 53.378$; Sig = .00)
 - «Family welfare» is more important for line managers ($F = 47.583$; Sig = .00)
 - «Career growth» has more probability for successes for line managers ($F = 28.0883$; Sig = .00)
 - «Helpfulness to others» is more external for middle managers ($F = 34.272$; Sig = .00)
 - «Status» is more important for middle managers ($F = 21.512$; Sig = .00)
 - «Professional and personal development» is more important for middle managers ($F = 24.669$; Sig = .00)
 - «Pleasure and inspiration from work» has more probability for successes for middle managers ($F = 7.611$; Sig = .019)
 - «Interesting job allowing for maximum personal potential realization» is more difficult for middle managers ($F = 4.713$; Sig = .047)

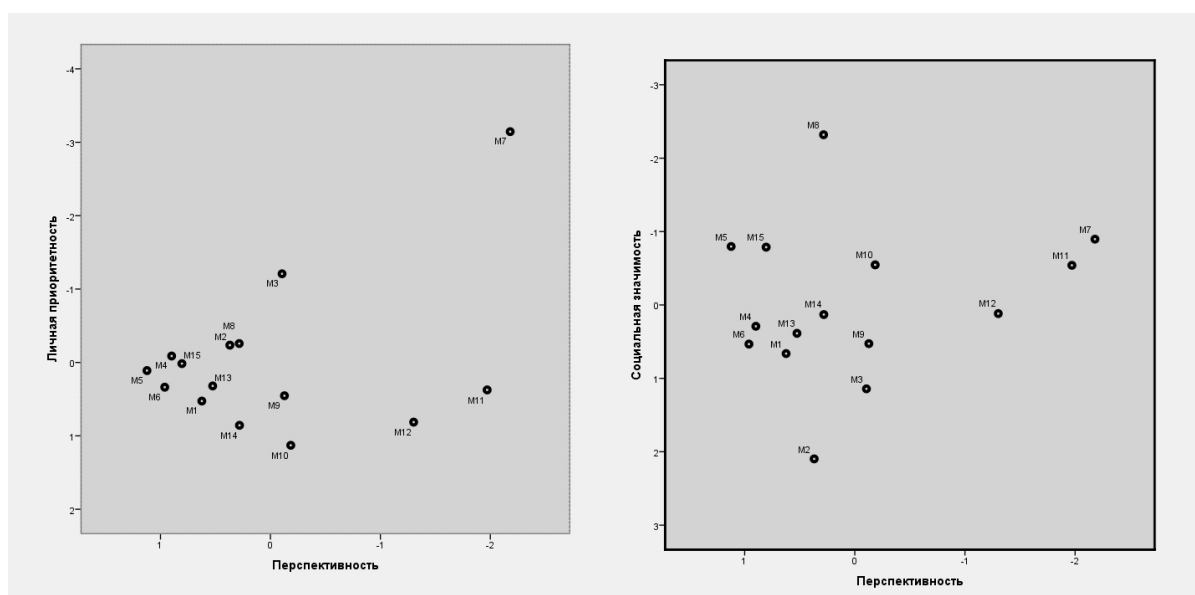


Figure 4. Multidimensional motivational space (weighted. Euclidean model of individual differences)

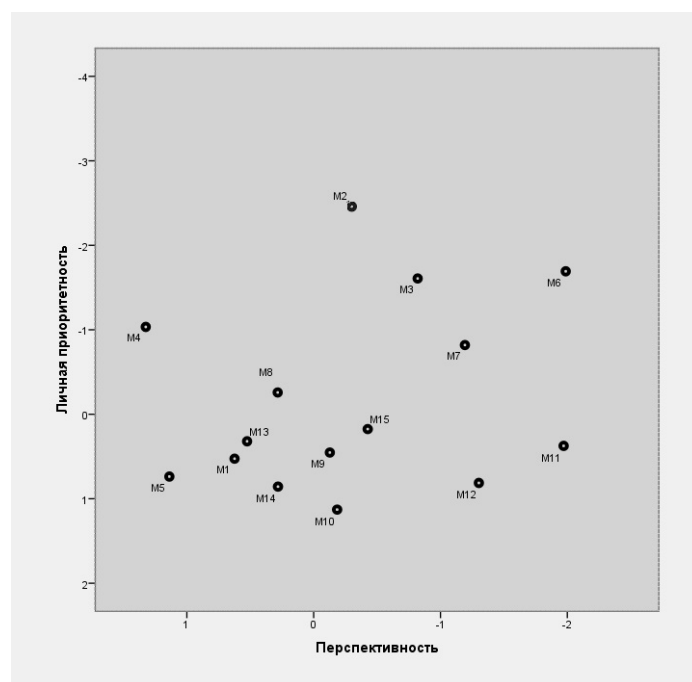


Figure 5. Multidimensional motivational space (weighted. Euclidean model of individual differences)

Legend:

M1 — Stability, confidence in the future;

M2 — Career growth;

M3 — Status;

M4 — Interesting job allowing for maximum personal potential realization;

M5 — Helpfulness to others;

M6 — Work results;

M7 — Dismissal;

M8 — Conflict situations avoidance;

M9 — Work organization and optimization;

M10 — Family welfare;

M11 — Vacation;

M12 — Merits recognition;

M13 — Pleasure and inspiration from work;

M14 — Professional and personal development;

M15 — Respect for colleagues.

A multidimensional scaling procedure (ALSCAL, Euclidean model of individual differences) was conducted to obtain the empirical scales of the motivational space for two subgroups:

- line managers,
- middle managers.

Line managers. The model was built on the fifth iteration, the explained dispersion was 96%, the analysis resulted in the 3-dimensional space formation shown in Fig. 4.

Middle managers. The model was built on the tenth iteration, the explained dispersion was 83%, the analysis resulted in the two-dimensional space formation shown in Fig. 5. Analysis of the scales helped us to understand that we can give two the same names to the scales Personal priority and Perspectivity.

Discussion

Individual differences between line and middle managers were obtained for 4,44% of parameters. According to this we can outline, that there are factors of motivation, specific for two subsamples and it can be useful for assessment centre in organization.

It is interesting that «Family welfare» is more important for line managers. We can assume that there are more married persons and young people among line managers and middle managers prefer to make a career and spend the majority of time for career development. But «Career growth» has more probability for successes for line managers, who are in the beginning of the hierarchy. Middle managers also take part in communication processes in organization and try to win in more competitive environment, then line managers, so «Helpfulness to others» is more external for middle managers and «Interesting job allowing for maximum personal potential realization» is more difficult for them.

The motivational objects having the greatest weight for Line managers were the interpreted motivational space scales: personal priority, social significance, perspectivity.

The motivational objects having the greatest weight for Middle managers were the interpreted motivational space scales: personal priority, perspectivity.

Social significance reflects the way the respondents manifest socially acceptable aspirations at work, reproduce this motivation and, perhaps, try to match it. Social significance induces respondents to pay less attention to their personal needs and to achieve socially encouraged and accepted goals. Personal priority characterizes the aspects important in terms of personality, regardless of professional characteristics. In this context, such factors as family welfare and vacation become more important, and fear of being dismissed is felt more acutely. Perspectivity can be interpreted as the possibility of achieving the goals at work. Perspectivity makes a correction in the other two scales, making allowances for realizable features.

It is interesting that motivational space of middle manager can be interpreted by the less scales, than motivational space of line manager. Also, social scale we can find in motivational space of line managers and cannot find in motivational space of middle managers. It can be supposed that middle manager has more sophisticated individual needs and, we can assume, more complicated evaluation of perspectivity.

Conclusion

The research analysed a sample of 670 business leaders (middle and line managers) from financial organizations. It was found that middle and line managers have differences in their motivation:

- money and family welfare are more important for line managers,
- status and professional and personal development are more important for middle managers,

- pleasure and inspiration from work has more probability for successes for middle managers, then how career growth has more probability for successes for line managers
- interesting job allowing for maximum personal potential realization is more difficult for middle managers,
- helpfulness to others is more external for middle managers.

The analysis confirmed the representativeness of the sample. Multidimensional scaling yielded the motivational space scales:

- for line managers: personal priority, social importance and perspectivity,
- for middle managers: personal priority, perspectivity.

References

- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Iqbal, N., Ali, I., Shaukat, Z., Usman, A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction a case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70–80.
- Bernard, L. C., Mills, M., Swenson, L., Walsh, R. (2005). An evolutionary theory of human motivation. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 131(2), 129–184.
- Bilsky, W., Schwartz, S. H. (2008). Measuring motivations: Integrating content and method. *Personality and Individual Differences*, 44, 1738–1751.
- Catania, G., Randall, R. (2013). The relationship between age and intrinsic and extrinsic motivation in workers in a Maltese cultural context. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 31–45.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications .
- Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F., Abrar, M. (2014). Mediating role of employee motivation in relationship to post-selection HRM practices and organizational performance. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 224–238.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412–430.
- Gusev, A. N., Utochkin, I. S. (2011). *The psychological dimensions: Theory and methods*. Moscow, Aspect Press (In Russian).
- Kehr, H. M. (2004) Implicit / explicit motive discrepancies and volitional depletion among managers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 315–327.
- King, L. A. (1995) Wishes, motives, goals, and personal memories: Relations of measures of human motivation. *Journal of Personality*, 63, 985–1007.
- Leontiev, A. N. (1987). *Activity, Consciousness, and Personality*. NJ: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- Lewin, K. (2008). *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott.
- McClelland, D. C., Koestner, R., Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96, 690–702.
- Naile, I., Selesho, J. M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175–182.
- Nuttin, J., Lens, W. (1985). *Future Time Perspective and Motivation: Theory and Research Method*. Leuven University Press and Erlbaum, Leuven, Belgium and Hillsdale.
- Park, S., Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630–2660.

- Pratarelli, M. E. (2012). When human nature confronts the need for a global environmental ethics. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 6(3), 384–403.
- Richi, Sh., Martin, P. (2009). *Managing motivation. Textbook for High Schools*. M.: YUNITI-DANA (In Russian).
- Shmelev, A. G. (2004). Test as a weapon. *Psychology. Journal of Higher School of Economics*, 2, 40–53 (In Russian).
- Strizhova, E., Gusev, A. (2013). The transformation of Work Motivation Structure After Job Placement. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 86, 551–556.
- Strizhova, E. A., Gusev, A. N. (2014). Diagnostics of work motivation in situation of solving task: methodology and method. *National Psychological Journal*, 2(14), 52–59.
- Vilyunas, V. (2006). *Psihologiya razvitiya motivacii* [Psychology of motivation development]. SPb.: Rech.

Received 13.06.2018.

Лидеры бизнеса в области финансов — ключевые измерения мотивации

СТРИЖОВА Екатерина Андреевна

ЕВДОКИМЕНКО Александр Сергеевич

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Москва, Россия

Аннотация. Цель исследования состоит в том, чтобы найти ключевые особенности и индивидуальные различия мотивации бизнес-лидеров в финансовом секторе для перспективного планирования карьеры. *Подход.* В этой статье представлены результаты исследования, проведенного с использованием выборки бизнес-лидеров финансовой организации с целью определения ключевых измерений мотивационного пространства, определяющего их трудовую деятельность. В исследовании приняли участие 670 респондентов — линейные менеджеры и менеджеры среднего звена финансовых организаций. В процедуре исследования был использован метод мотивационной задачи (Стрижова, Гусев, 2013), который позволяет реконструировать мотивационное пространство с помощью ряда условий. Условия для решения мотивационной задачи реализуются с помощью автоматизированной методики «Мотивационная карта». В соответствии с диагностической процедурой респондент размещает мотивационные объекты (всего 15 объектов + один мотивационный объект «Деньги») из списка в двумерном графическом пространстве оценочных шкал. *Выводы.* В результате проведенного исследования были показаны различия мотивации линейных менеджеров и менеджеров среднего звена. Так, было установлено, что «деньги» и «благополучие семьи» оказываются более важными для линейных менеджеров, «статус» и «профессиональное развитие» воспринимаются как более важные менеджерами среднего звена. «Удовольствие» и «вдохновение» от работы менеджеры среднего звена воспринимают как более вероятные в своей трудовой деятельности по сравнению с линейными менеджерами, «карьерное развитие» имеет большую субъективную вероятность для линейных менеджеров. «Интересная работа» и «самореализация» сложнее достижимы для менеджеров среднего звена, «помощь другим» является более внешним мотивом для менеджеров среднего звена. В результате многомерного шкалирования также были получены эмпирические шкалы мотивационного пространства бизнес-лидеров обоих должностных уровней. *Практическая значимость.* Результаты исследования могут быть использованы менеджером по управлению персоналом и организационным психологом, заинтересованными в развитии коллектива и создании пула талантов. Результаты исследования могут быть использованы в карьерном коучинге и личном консультировании бизнес-лидеров финансовых организаций.

Ключевые слова: трудовая мотивация, управление талантами, мотивационная задача, мотивационная карта.

Поступила в редакцию 13.06.2018.



Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в компаниях традиционных отраслей и экономики знаний

ОСИПОВА Александра Сергеевна

КАБАЛИНА Вероника Ивановна

МОНДРУС Ольга Владимировна

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

Аннотация. *Цель.* Целью настоящей статьи является выявление и сравнение практик привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от категорий таких сотрудников в компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний. *Методология.* В основе исследования лежит качественная методология, и основным методом сбора данных было полуструктурированное интервью с экспертами, в качестве которых выступили 20 специалистов служб УЧР компаний, расположенных в г. Москве. В исследовании участвовали компании 13 различных отраслей, как традиционных (товары повседневного спроса, энергетика, машиностроение, нефтедобыча), так и «знаниевых» (информационные технологии, телекоммуникации, фармацевтика). *Результаты.* Анализ транскриптов интервью показал, что все компании, система управления талантами которых фокусировалась только на внутренних талантах, принадлежат к традиционным отраслям. Подавляющее большинство компаний подразумевало под талантом определённый набор характеристик сотрудников, то есть придерживалось объектного подхода к трактовке данного термина. Интересный результат был получен при анализе компаний с зарубежным капиталом: у данных фирм были выявлены случаи латентной категоризации талантов. *Ценность результатов.* В статье предложены три типа систем отбора талантов с внешнего рынка: системы с фокусом на одну группу практик; системы с акцентом на категорию талантов; системы с индивидуальным набором практик под каждую позицию. Было выявлено, что применение систем с фокусом на категорию талантов и на позицию характерно для компаний экономики знаний, а системы, фокусирующиеся на одной группе практик, свойственны традиционным организациям. В результате анализа транскриптов интервью авторам удалось обнаружить тенденции в использовании практик привлечения и отбора талантов как в традиционных компаниях, так и в фирмах, действующих в экономике знаний.

Ключевые слова: управление талантами; привлечение талантов; отбор талантов; внутренний рынок труда; внешний рынок труда; экономика знаний; традиционные отрасли экономики; отрасли экономики знаний.

Введение

В настоящее время управление талантами является темой горячих дискуссий не только в бизнесе, но и в научном мире. Интерес к данному феномену в академической сфере неуклонно растёт последние семь лет, а сама стадия развития исследованности управления талантами в науке характеризуется учёными как этап роста (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Актуальность темы практик привлечения и отбора талантов подтверждается глобальными демографическими и социальными трендами, наблюдающимися как в России, так и в мире. Согласно исследованию компании Делойт «Человеческий капитал: тенденции 2017», проблема обеспечения компаний талантливymi сотрудниками заняла третье место по важности с точки зрения менеджеров (Deloitte, 2017). Аналогичное подтверждение значимости проблемы обеспечения организации потоком талантов было обнаружено в исследовании Королевского Института персонала и развития¹, согласно которому только 6% организаций признают свои системы управления талантами эффективными, в то время как 15% организаций охарактеризовало их как неэффективные (CIPD, 2012).

Большинство научных работ, посвящённых теме привлечения талантов в организации, являются сугубо теоретическими (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Лишь немногие авторы предлагают теоретические модели, учитывающие практическую проблему обеспечения всех уровней организации талантливymi сотрудниками: увязывают ситуационные факторы и последствия и управления талантами (Schuler, 2015), рассматривают проблему спроса и предложения талантов на рынке труда в условиях неопределённости (Carpelli, 2008). В работе В. И. Кабалиной и О. В. Мондрус приводится анализ разноуровневых факторов, оказывающих влияние на управление талантами, включая практику их привлечения и отбора (Кабалина, Мондрус, 2017). Стоит отметить, что изучение влияния бренда работодателя на привлечение талантов является активно растущим направлением исследований (Baum, Kabst, 2013; Edwards, 2017). Изучению молодых талантов как особой группы талантливых работников посвящён отдельный пласт литературы (Кабалина, Муратбекова-Турон, 2016; McCracken et al., 2016; Muratbekova-Touron et al., 2018).

Особый научный интерес представляет рассмотрение систем управления талантами в традиционных отраслях и в отраслях, принадлежащих к экономике знаний. Отличительной чертой экономики знаний, в отличие от традиционных отраслей, является достижение конкурентного преимущества не за счёт натуральных ресурсов, а за счёт использования интеллектуального капитала (Унтура, Евсеенко, 2007). Иными словами, производство товаров и услуг в таких отраслях основывается на интеллектуально ёмких методах и технологиях, которые, в свою очередь, способствуют увеличению скорости научно-технического прогресса (Powell, Snellman, 2004). Однако в научной литературе число эмпирических исследований, посвящённых теме сравнения систем управления талантами в традиционных отраслях и в экономике знаний, является ограниченным (Bolander et al., 2017). Лишь единичные исследования фокусируются на управлении талантами в отдельных отраслях экономики знаний (Кабалина, Мондрус, 2018; Латуха, Селивановских, 2016; Latukha, Selivanovskikh, 2016).

Таким образом, мы констатируем, что выявление различий в практиках привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от принадлежности компаний к различным отраслям представляет собой малоизученную область (Унтура, Евсеенко, 2007; Carpell,

¹ Королевский Институт персонала и развития (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) – крупнейшая в Европе профессиональная ассоциация специалистов по управлению персоналом. Ассоциация насчитывает более 135 тысяч участников из разных стран. В частности, право проводить подготовку по программе этой ассоциации есть только у десяти университетов Великобритании. *Прим. ред.*

Keller, 2014; Powell, Snellman, 2004). Соответственно, целью настоящей статьи является выявление, описание, систематизация и сравнение характеристик практик привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от категорий данной группы сотрудников в компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний. Эмпирической основой послужило качественное исследование, отвечающее на ряд исследовательских вопросов. Главный вопрос исследования можно сформулировать следующим образом: *какие практики² привлечения и отбора талантливых сотрудников, в зависимости от категорий таких сотрудников и контекстуальных условий, применяются в российских организациях, принадлежащих к разным сегментам экономики?*

Первичные эмпирические данные собирались с использованием метода полуструктурированного интервью с двадцатью экспертами, в качестве которых выступили специалисты подразделений управления человеческими ресурсами компаний, принадлежащих как к традиционным отраслям, так и к экономике знаний.

Теоретические основы

Термин «талант» и его значение

Изначально слово «талант» имело значение меры объёма и денежной единицы, что проиллюстрировано в притче Нового Завета, в которой рассказывается история о рабе, который зарыл талант в землю и лишил своего хозяина прибыли (Tansley, 2011). Интересная метаморфоза произошла с данным термином при создании Новой Английской Библии, где греческое слово «*τάλαντον*» было переведено как «капитал», что можно считать исторической предпосылкой возникновения теории человеческого капитала. Начиная с эпохи Средневековья термин «талант» (от лат. — *talentum*) употреблялся в значении когнитивных способностей человека, что наблюдается и в настоящее время (Tansley, 2011). «Талант выражает достижения человека в некоторой сфере деятельности, которые оцениваются как существенный вклад, по крайней мере частью общества и в определённый момент времени» (Du Don au Talent, 1998, с. 19). В российской психологической науке талант изучается в рамках исследований общих способностей и одарённости (Богоявленская, Шадриков, 2003; Дружинин, 1997; 2007).

Самым общим основанием для классификации подходов к использованию термина «талант» в управлении человеческими ресурсами (УЧР) является субъектно-объектная дихотомия. Сторонники объектного подхода подразумевают под талантом конкретные характеристики работников, тогда как в субъектном подходе под талантами понимаются сами люди — носители когнитивных характеристик (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Если обратиться к объектному подходу трактовки термина «талант», то его современное понимание уходит в когнитивную психологию. Не одно десятилетие учёные ведут дискуссии вокруг соотношения врождённых и приобретённых когнитивных свойств таланта (Meyers, Woerkm, Dries, 2013). Один лагерь исследователей признаёт талант генетически детерминированным и не поддающимся развитию, в то время как другие учёные эмпирически доказали, что талант является функцией от опыта и обучения (Howe et al., 1998).

В организационно-управленческом контексте исследователи, приравнивающие талант к способностям и одарённости, считают талант врождённым (Vinkhuyzen et al., 2009). Прямо

2 После выхода в 2009 г. на русском языке классического труда М. Армстронга под названием «Практика управления человеческими ресурсами» в лексиконе считающих себя «продвинутыми» российских специалистов по управлению персоналом слово «практика» загадочным образом фактически заменило собой традиционное понятие «метод», более того, почему-то ещё и стало употребляться во множественном числе. *Прим. ред.*

противоположную позицию занимают те учёные, которые отмечают важность таких характеристик таланта, как приверженность (Ulrich, Smallwood, 2012), соответствие качеств работника организационной среде (Pfeffer, 2001), высокая эффективность (Dries, Pepermans, 2008), тем самым подчёркивая приобретённую природу таланта. Учёные, считающие, что талант — это мастерство, мета-компетенции, сильные стороны или потенциал, находятся между крайними позициями предпочтения врождённых и приобретённых характеристик (Gagne, 2010; Howe, Davidson, Sloboda, 1998; Meyers et al., 2013). В отличие от двух крайних позиций, обозначенных выше, данный класс подходов представляется более сбалансированным, поскольку он берёт за основу взаимодействие врождённых способностей и воздействия внешней среды (*nature-nurture interaction*).

Вариации субъектного подхода к использованию термина «талант» можно разделить на две группы, отличающиеся по степени включённости работников организации в практики управления талантами (Gallardo-Gallardo et al., 2013), а также в зависимости от положения должности работников в организационной иерархии. Эксклюзивный подход к управлению талантами предполагает, что в пулы «талантов» включается ограниченное количество работников (Meyers, Woerkom, 2014). Самую крайнюю позицию в данной группе занимают элитарный и эксклюзивно-стабильный подходы. По содержанию эти два подхода являются практически идентичными, различие заключается лишь в том, что в элитарном подходе делается акцент на отборе в организацию только самых способных и высокопотенциальных работников (Swales et al., 2014), тогда как эксклюзивно-стабильный подход фокусируется на врождённой природе таланта (Axelrod et al., 2002).

Диаметрально противоположный подход — инклюзивный — предполагает, что все или большинство работников являются талантами. Следовательно, задача компании — предоставить им такие рабочие места и такие возможности для развития, которые помогут им наиболее полно раскрыть свой потенциал и достичь самоактуализации (Swales et al., 2014). Фактически аналогичное содержание имеет инклюзивно-развиваемый подход, сторонники которого утверждают, что каждый сотрудник имеет потенциал стать талантом и быть включённым в пул.

Модель, разграничивающая практики управления талантами в зависимости от иерархического положения должности является дополнением ко всем выше обозначенным подходам, поскольку независимо от выбора той или иной точки зрения, практики на разных уровнях организации будут отличаться друг от друга (Ulrich, Smallwood, 2012). Авторами данной модели предложен различный набор практик для разных уровней: для талантов из пула высшего менеджмента сделан акцент на обучении и преемственности, тогда как для менеджеров среднего звена на первый план выдвинуто развитие лидерства. Остается не ясным, почему авторы предложили именно такой набор практик для двух разных организационных уровней, поскольку развитие лидерства особенно важно для представителей топ-менеджмента, тогда как обучение и развитие талантов представляется важным вне зависимости от иерархического уровня должности. Однако с точки зрения построения дифференцированных практик управления талантами такая многоуровневая модель представляется перспективной. В России трактовка содержания термина «талант» зависит от организационного контекста: в государственных структурах талант понимается как коммуникационные качества, в бизнес-организациях делается упор на мотивацию и активность (Дымарская, 2014).

Противоречивость огромного количества трактовок термина «талант» преодолена в работе О. В. Мондрус, в которой предложен локусный подход на основе следующих дихотомий: врождённый либо приобретённый характер таланта; внутренняя или внешняя

мотивации талантливого сотрудника; инклюзивный или эксклюзивный подход к управлению талантами; отбор талантов с внешнего или внутреннего рынка труда; фокус на стратегическую позицию в компании, либо на самих талантов. В статье подчёркивается, что дихотомическое противоречие снимается при использовании контекстуального подхода при изучении практик управления талантами в организации (Мондрус, 2016).

Теоретические подходы к управлению талантами

Рост интереса к проблеме управления талантами со стороны бизнеса и науки начался в конце 1990-х гг., после того, как группой консультантов McKinsey было озвучено выражение «война за таланты», подразумевавшее, что для достижения успеха организация должна нанимать самых эффективных кандидатов и избавляться от низко производительных работников (Axelrod, 2002). Анализ научных работ показал, что за двадцать лет такой утилитарный подход был значительно расширен, а в настоящее время и в мире бизнеса, и в научной сфере ведутся дебаты о содержании понятия «управление талантами».

Теоретические подходы к управлению талантами проистекают из множества областей знаний: экономики, социологии, психологии, организационного поведения, менеджмента (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Стратегический подход к управлению талантами предполагает интегрирование управления талантами в генеральную стратегию организации для достижения её конкурентного преимущества (Lewis, Neckman, 2006). Ресурсный подход к управлению талантами основывается на теории человеческого капитала, под которым понимается совокупность способностей, навыков, знаний работников (общих или специальных), которыми система должна управлять и развивать наряду с поведением и отношениями работников для достижения стратегических целей компании (Wright et al., 2001).

Проблема управления талантами также рассматривается с позиции оценки талантов, карьерного подхода, теории социального обмена, теории сильных сторон и «пулов талантов» (Gallardo-Gallardo, 2015). Подход к управлению талантами с точки зрения пулов талантов является комплексным: он сочетает в себе главным образом стратегический, ресурсный, карьерный, оценочный подходы. Согласно данному подходу, *пул талантов представляет собой группу высокопроизводительных сотрудников, занимающих стратегические позиции в организации, а также высокопотенциальных сотрудников, которые могут занять данные должности в будущем* (Cappelli, Keller, 2014). Такой подход является альтернативой для традиционной концепции кадрового резерва: пул сравнивается с портфелем талантов, а не с конкретными преемниками, что позволяет заполнять ключевые должности другими кандидатами из пула даже при уходе нескольких талантливых сотрудников из компании благодаря их обширной подготовке.

В мире бизнеса управление талантами зачастую осуществляется типичными практиками управления человеческими ресурсами (рекрутмент, оценка, развитие, удержание, вознаграждение и мотивация) и распространяется на всех работников организации, что является просто подменой понятия и не несет никакой ценности для компании (Lewis, Neckman, 2006). Управление процессами обеспечения талантами организации представляет собой комплексную систему, которая должна рассматриваться с позиции сразу нескольких теоретических подходов. В связи с тем, что в последнее время ведущей парадигмой в управлении персоналом является ресурсный подход, в котором работники рассматриваются как самый ценный актив организации (Армстронг, 2009), то общей теоретической рамкой рассмотрения управления талантами в настоящей статье будет являться именно данный подход, делящийся на два направления. Первый из них — подход с точки зрения человеческого капитала — рассматривает работников как объект для инвестиций с целью получения максимального коэффи-

циента возврата на инвестиции (ROI). Второй подход рассматривает управление талантами только в отношении стратегических должностей в организации, приносящих компании максимальное конкурентное преимущество.

Управление талантами можно также рассматривать с точки зрения функций управления человеческими ресурсами, необходимых как для внешнего привлечения талантов, так и для управления внутренним пулом талантов. Их наиболее исчерпывающий список включает в себя привлечение, идентификацию, отбор, вовлечение, продвижение, развитие и удержание талантов (Sparrow, Markam, 2015). Понятие «функции УЧР» необходимо отличать от понятия «практики УЧР». В данной статье под практиками УЧР понимаются средства, инструменты, методы, при помощи которых компании управляют социальными отношениями с сотрудниками, в том числе потенциальными, а также связанные между собой подходы к управлению людьми (Leana, Van Buren, 1999).

Принимая во внимание, что таланты — прежде всего ценный ресурс для организации, для комплексного понимания всех процессов управления талантами как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда, необходимо учитывать риски, связанные как со стороны предложения, так и со стороны спроса. С точки зрения ресурсного подхода, таланты определяются как наиболее ценный ресурс компании, и для управления таким типом сотрудников можно применять модели из других областей менеджмента. В частности, для описания процессов управления талантами П. Каппелли предлагает использовать адаптированную модель управления цепями поставок (Cappelli, 2008). Е. Хассини, К. Сурти и К. А. Сирси предложили модель устойчивой цепи поставок, которая включала в себя такие стадии, как добыча ресурсов и производство, доставка, ценностное предложение, использование товара потребителем и утилизация (Hassini, Surti, Searcy, 2012).

Несомненное преимущество такой модели заключается в её комплексности: она рассматривает все элементы цепи поставок, от превращения сырья в товар и заканчивая его утилизацией. Однако для применения к теме управления талантами подобная модель нуждается в значительной адаптации. Такая попытка была предпринята У. Шиманном. Он предложил модель жизненного цикла управления талантами, который состоит из привлечения, отбора, адаптации, обучения, максимизации эффективности, развития и продвижения, удержания и поддержания связей после увольнения (Schiemann, 2014).

Для построения интегральной модели обеспечения организации талантами необходимо принять во внимание ключевые характеристики, которые были выработаны в рамках управления цепями поставок, а именно: гибкость (*agility*), адаптивность (*adaptability*) и согласованность (*alignment*) (Lee, 2004). Под гибкостью подразумевается способность гибко реагировать на изменения спроса и предложения талантов, а адаптивность связана с возможностями быстрой перестройки системы управления талантами. Под согласованностью нужно понимать удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц (*stakeholders*) в рамках системы управления талантами. Процессы, отражающие управление талантами непосредственно в рамках организации, детально раскрыты и отражены на Рис. 1.

Детально рассматривая этап развития пула талантов, необходимо отметить, что в него включаются работники как с внутреннего рынка труда, так и с внешнего, что позволит компании успешно разрешить дилемму «создавать или покупать» (*make or buy*), а также обеспечит согласованность с реализацией стратегии (Cappelli, 2008). В отличие от модели традиционного кадрового резерва в пул талантов включаются работники со всех уровней иерархии, что позволит компании готовить целую группу сотрудников на замещение как управленческих должностей, так и смежных позиций, что позволяет системе управления

талантами быть гибкой и адаптивной с точки зрения влияния как внутренних, так и внешних факторов (Ulrich, Smallwood, 2012).

Согласно исследованию М. Латуха, объектом которого были работники российских бизнес-организаций, для успешного внедрения практик управления пулом талантов необходимо предпринять следующие шаги: 1) анализ внутренней и внешней среды, прогнозирование потребностей в талантах, вовлечение работников (начиная от высшего менеджмента и заканчивая специалистами); 2) обеспечение ресурсами и определение характеристик системы управления талантами. Далее управление пулом талантов сводится к реализации УЧР-функций: привлечение, отбор, оценка, коммуникация, развитие, продвижение и удержание, мотивация и коммуникация (Latukha, 2015).

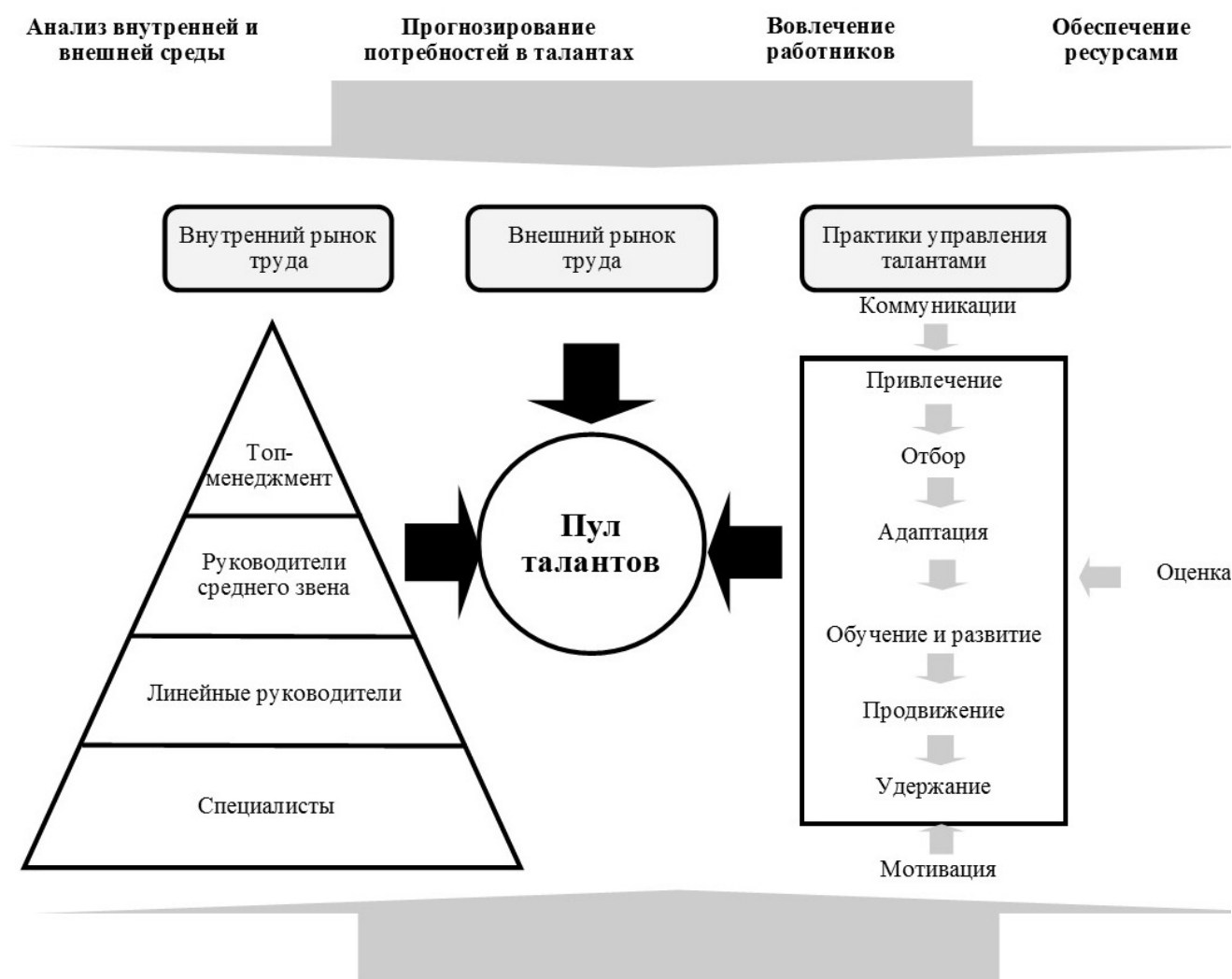


Рисунок 1. Модель обеспечения организации талантливymi сотрудниками

В научной литературе существует множество наборов функций управления талантами, которые соответствуют типичному набору УЧР-функций, однако отличаются от них своей направленностью на определённую категорию работников — пул талантов. Например, речь идёт о трёх глобальных функциях: привлечение, развитие и удержание талантов (Tatigue, Schuler, 2010); привлечение талантов, вовлечение и удержание (Sparrow, Makram, 2015) или о четырёх процессах управления талантами: отбор, идентификация, вознаграждение, обучение и развитие (Карташов, Одегов, Шаталов, 2013). Все выше перечисленные классификации

дополняют друг друга, однако в них отсутствует чрезвычайно важный элемент: управление коммуникацией, поскольку обладание работниками информацией о том, кто включён в пулы талантов, и сама форма преподнесения данных сообщений может существенно влиять на установки работников, а также на демонстрируемые ими результаты (Björkman et al. 2013; Swailes, Blackburn, 2016).

В недавнем прошлом компании были основным агентом, принимающим решение относительно привлечения и отбора талантов. Но последние данные говорят о том, что организации испытывают значительные затраты, связанные с обеспечением привлечения и отбора кандидатов. Стоимость одного найма в США возросла на 7% в 2015 г. по сравнению с 2014 г., а средний срок закрытия вакансии увеличился на четыре дня по сравнению с 2011 г. (цит. по: Phillips-Wren et al., 2016). Основной проблемой привлечения талантов является дилемма привлечения кандидата с внешнего рынка труда либо приглашение работника на ту или иную позицию с внутреннего рынка труда — так называемая дихотомия «создать или купить». Исследование, объектом которого были работники инвестиционных банков, обнаружило, что производительность кандидатов, нанятых с внешнего рынка, в первые два года трудовой деятельности была ниже, чем у коллег, занимающих аналогичную должность, однако заработная плата «новичков» была выше на 18% (Bidwell, 2011). П. Каппелли предложил модель «талант-по-запросу» (*talent-on-demand framework*), которая позволит нивелировать риски как со стороны предложения, так и со стороны спроса. Модель предполагает такие мероприятия, как балансирование внутреннего и внешнего найма, разбиение развивающих программ на короткие блоки, выполнение сотрудниками дополнительных заданий в обмен на обучение и сохранение баланса в отношениях работник-работодатель (Cappelli, 2008).

Если говорить о конкретных практиках привлечения талантов, то среди российских публикаций есть единичные теоретические работы, посвящённые данному вопросу. В работе В. В. Цивун был дан краткий обзор методов и технологий (в нашей трактовке — практик) привлечения талантов с внешнего рынка труда, при этом некоторые определения методов вызывают у нас вопросы ввиду неясности терминологии. В частности, автор выделила восемь методов: событийный рекрутинг (*event recruiting*), «охота за головами» (*headhunting*), поиск лучших специалистов (*executive search*), «аренда» персонала (*leasing*), аутсорсинг персонала (*outsourcing*), общий поиск (*general recruitment*), массовый поиск и подбор (*mass recruiting*), «просеивание», первичный подбор (*screening*) (Цивун, 2017). Так, автор определяет *general recruitment* как поиск кандидатов по собственным связям либо в базе данных, хотя данное определение характерно либо для привлечения по рекомендациям (*word-of-mouth*), либо для прямого поиска. Определение автором метода «*executive search*», применяемого к кандидатам уровня топ-менеджмента, совпадает с определением метода «охоты за головами». Стоит также отметить, что за последнее десятилетие произошло бурное развитие онлайн-практик привлечения талантов. Однако компании должны не только освоить технологический аспект использования социальных сетей или агрегаторов вакансий, но и построить стратегию поведения в социальных сетях, направленную как на активных, так и на пассивных талантов (Phillips-Wren et al., 2016).

В ряде работ были освещены основные теоретические основы взаимосвязи темы бренда работодателя и управления талантами (Edwards, 2017). При этом подчёркивается важность сегментации работы с HR-брендом в зависимости от различных категорий талантов со ссылкой на классические работы по сегментации рабочей силы. Однако отсутствует анализ эмпирических исследований и приводится лишь указание на важность сегментации работы с брендом, в то время как глубинные аспекты темы остаются незатронутыми. Заслуживает особого внимания эмпирическая статья М. Баума и Р. Кабста, посвящённая кросс-культурным

различиям привлечения молодых талантов в Индии, Китае, Германии и Венгрии. По мнению авторов, национальные культурные особенности будут оказывать эффект медиации на взаимосвязь между составляющими бренда работодателя и намерением откликнуться на вакансию (Baum, Kabst, 2013). Однако далеко не все элементы бренда работодателя были подвержены данному эффекту: как показали результаты исследования, атмосфера компании и карьерные перспективы влияли на намерение апплицироваться на вакансию для всех национальностей одинаково.

Вопросы привлечения молодых талантов изучаются как российскими, так и зарубежными исследователями. К примеру, в работе В. И. Кабалиной и М. Муратбековой-Турон было выявлено, что на этапе привлечения выпускников работодатели прежде всего делают акцент на своём бренде и ценностном предложении, работая с элитными вузами, которые играют роль фильтров, а также на многоступенчатых практиках оценки и отбора, поскольку у данной категории талантов опыт работы минимален (Кабалина, Муратбекова-Турон, 2016).

Рассматривался вопрос влияния факта наличия глобальных программ управления талантами на привлекательность работодателя. Были найдены кросс-культурные различия в привлекательности тех или иных аспектов программ развития: карьерный фактор был привлекателен представителям индивидуалистических культур, тогда как на кандидатов из коллективистских культур подобный фактор влиял отрицательно. Поразительным оказался тот факт, что наличие самих глобальных программ управления талантов никак не повлияло на привлекательность работодателя (Ewerlin, 2013).

Среди эмпирических исследований есть также работы, в которых наряду с неясностями в терминологии встречаются довольно поверхностные выводы. В исследовании, которое было посвящено изучению ключевых аспектов привлечения талантов, между работниками экономики знания и талантами был автоматически, без пояснений поставлен знак равенства, что вызывает большие сомнения в соответствии исследования заявленной тематике (Schlechter et al., 2014). Однако дизайн исследования является оригинальным: авторы провели эксперимент, создав несколько тестовых объявлений о вакансии. Результатом подобного эксперимента стал ожидаемый вывод о том, что для привлечения талантливых сотрудников компании должны предлагать им высокий уровень вознаграждения. Однако вряд ли этот вывод можно считать неожиданным и распространить на все категории талантов.

Особого внимания заслуживают работы, посвящённые привлечению и созданию внутренних пулов талантов из сотрудников. Пособие «Talent management handbook» (2004) предоставляет четкий набор инструментов для оценки сотрудников и распределения в тот или иной сегмент согласно разработанной модели «Nine Grid Box», которая классифицирует всех работников по двум шкалам — потенциал и результат, — каждая из которых измеряется по девяти баллам. В итоге талантами считаются работники, которые набрали максимальное количество баллов по двум шкалам.

Практики отбора талантливых сотрудников

Ограниченное количество эмпирических исследований посвящено практикам отбора талантливых сотрудников. Примером такого исследования является работа, целью которой было выяснение наиболее критических факторов при отборе талантов. Используя метод DEMATEL³, авторы установили, что самыми важными критериями при отборе талантов

3 DEMATEL (акроним от англ. *DE*cision *MA*king *TR*ial and *E*valuation *LA*boratory) — эффективный метод идентификации причинно-следственных цепей сложной системы. Он позволяет оценить взаимозависимые отношения между факторами и определить критические результаты с помощью визуальной структурной модели (см. например: Sheng-Li, S., Xiao-Yue, Y., Hu-Chen, L., Ping, Zh. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications, *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2018, Article ID 3696457). *Прим. ред.*

являются умение принимать решение, лидерские навыки и умение работать в команде (Aksakal et al., 2013). Если говорить о современных исследованиях, посвящённых новейшим практикам отбора талантов, то особого внимания заслуживает работа и Т. Чаморро-Премузика и его коллег (Chamorro-Premuzic et al., 2017). Авторы выделяют три основные современные практики, основанные на цифровых и онлайн-технологиях:

1) алгоритмы машинного обучения, которые могут анализировать поведение кандидатов в онлайн-среде (*digital footprints*);

2) технологии, которые на основе анализа видео-интервью интерпретируют вербальное и невербальное поведение кандидата и составляют его психологический портрет с оценкой совпадения с будущей ролью, а также потенциальной результативности труда;

3) геймификационные практики оценки талантов.

Однако авторы указывают на то, что успешное применение таких практик должно быть сопряжено с решением следующих проблем, а именно — разграничения аспектов владения и распространения информации о результатах отбора; обеспечение прозрачности приватности данных; этичного использования данных.

В статье В. И. Кабалиной и О. В. Мондрус описаны особенности практик управления талантами в секторе информационных технологий. Исследование, выполненное в дизайне сравнительного *case-study*, показало, что вследствие дефицита молодых талантов на рынке труда, компании этого сектора проактивно взаимодействуют со школами и профильными вузами, устраивают мероприятия и открывают базовые кафедры (Кабалина, Мондрус, 2018). Согласно зарубежному исследованию, при отборе талантливых выпускников работодатели делают акцент на потенциале молодых специалистов, благодаря которому в будущем посредством приобретения опыта и обучения недавние выпускники могут стать высокопотенциальными работниками (McCracken et al., 2016). Другой категорией талантов, на которую обращается особое внимание при отборе, являются таланты-руководители. В работе, посвящённой отбору талантов-лидеров на глобальном уровне, был дан обзор подхода на основе компетенций. Автор ограничился только тем замечанием, что перед самим процессом отбора HR-специалисты должны построить модель компетенций для такой категории талантов, однако никаких особенностей её построения приведено не было (Deters, 2017).

Ряд работ посвящены отбору и оценке талантов на внутреннем рынке труда. В них подчеркивается противоречивость таких практик ввиду того, что оценка персонала — это высоко политизированный процесс, который всегда окружён предубеждениями. Так, С. Свэйлс делает упор на важности этической стороны управления талантами: практики оценки талантов только тогда приносят пользу как организации, так и работникам, когда они нацелены на развитие потенциала как можно большего числа сотрудников (Swales, 2013). Самая серьезная проблема при оценке талантов заключается в трудности прогнозирования того, будет ли работник демонстрировать эффективность на более высокой позиции (Gallardo-Gallardo et al., 2015). С этим сложным вопросом тесно связана проблема степени переносимости трудовых навыков, необходимых для определённых позиций, как между различными компаниями, так и внутри одной организации (Groysberg et al., 2008). В связи с данной проблемой авторы подчёркивают тесную связь между оценкой талантов и стратегиями найма. Управленцы должны выстраивать систему рекрутмента не просто в соответствии с дихотомией «создай или купи», а применять комплексный подход, с учётом того, что одни должности позволяют привлечь кандидата с внешнего рынка, а другие предполагают только внутреннее продвижение.

Подводя итог анализу научной литературы, посвящённой проблематике управления талантами в современных организациях, мы сформулировали исследовательские вопросы,

которые были положены в основу нашего качественного эмпирического исследования. Основной исследовательский вопрос звучит так: *какие практики привлечения и отбора талантливых сотрудников, в зависимости от категорий таких сотрудников и контекстуальных условий, применяются в российских организациях?*

Исследовательские подвопросы для составления плана интервью:

1. Как сконструирована система управления талантами в компании?
2. Как именно HR-специалисты определяют термин «талантливый сотрудник»?
3. Какие категории талантливых сотрудников выделяют специалисты службы УЧР?
4. Какие практики привлечения талантливых сотрудников применяют специалисты службы УЧР?
5. Какие практики отбора талантливых сотрудников применяют представители служб управления персоналом?
6. Как HR-специалисты оценивают эффективность практик привлечения и отбора?
7. Какие факторы повлияли на конструкцию систем привлечения и отбора талантов?

Дизайн исследования

В основе данного исследования лежит качественная методология, и основным методом сбора данных было полуструктурированное интервью с экспертами, в качестве которых выступили специалисты службы УЧР компаний. Выбор качественного дизайна исследования обусловлен тем, что тема практик привлечения и отбора талантливых сотрудников получила небольшое освещение как в зарубежной, так и в отечественной литературе, поэтому качественные методы исследования являются оптимальным дизайном для исследования разведывательного типа. Выбор полуструктурированного интервью как способа сбора данных обоснован тем, что данный метод позволяет интервьюеру использовать вопросы интервью как общий план, задавать их в свободной последовательности, а также получать уточняющую информацию (Bryman, 2004). Согласно исследованию Т. Дифенбаха к плюсам использования полуструктурированных интервью относятся возможность переформулировать вопрос и свобода в последующем анализе данных, которая отсутствует в структурированном интервью с жёстким набором обязательных вопросов (Diefenbach, 2009).

План интервью состоял из трёх основных блоков: общей информации о компании и респонденте; информации о службе управления персоналом и системе управления талантами и ключевого блока вопросов о практиках привлечения и отбора талантов. Структура плана интервью и формулировки вопросов, адресованных респондентам, были отредактированы в результате пилотного тестирования.

Блок №1. Общая информация о компании и респонденте

- Сфера деятельности компании.
- Численность сотрудников.
- Происхождение капитала.
- Опыт работы респондента и его текущие должностные обязанности в компании.

Блок №2. Общая информация об службе персонала и системе управления талантами

- Структура службы персонала.
- Стратегия управления талантами.
- Система управления талантами.
- Определение термина «талантливый сотрудник».
- Категории талантов в компании.

Блок №3. Практики привлечения и отбора талантов

- Процесс и каналы привлечения талантливых сотрудников внутреннего и внешнего рынка труда.
- Эффективность практик привлечения талантов.
- Факторы выбора практик привлечения талантов.
- Процесс отбора талантливых сотрудников внутреннего и внешнего рынка труда.
- Эффективность практик отбора талантов.
- Факторы выбора практик отбора талантов.

В Таблице 1 представлена краткая характеристика организаций и респондентов.

Таблица 1. Основные характеристики компаний и респондентов

№	Характеристики компаний			Характеристики респондентов	
	Отрасль	Капитал	Численность сотрудников	Стаж (лет)	Должность
3-1	Консалтинг в сфере информационных технологий	Российский	300	8	HR Business Partner
T-1	Производство продуктов питания	Зарубежный	20 000	7	Talent Acquisition Manager
T-2	Атомная отрасль	Российский	300	20	Руководитель Управления эффективности персонала
T-3	Производство продуктов питания	Зарубежный	3000	8	HR Business Partner & Talent Acquisition Head
T-4	Производство и продажа бытовой техники	Зарубежный	1200	7	Руководитель Группы по подбору, обучению и развитию персонала
T-5	Управление энергией и промышленная автоматизация	Зарубежный	12 000	9	Talent Acquisition Manager
3-2	Телекоммуникации	Российский	30 000	14	Руководитель отдела подбора персонала и бренда работодателя
3-3	Информационные технологии	Российский	6 200	14	Talent Acquisition Manager
3-4	Медицинские препараты и оборудование, средства диагностики	Зарубежный	1 400	11	Talent Acquisition Manager
3-5	Медицинские препараты и оборудование	Зарубежный	120	5	Recruiter
T-6	Энергетика	Российский	73 782	20	Зам. директора управления по кадровому учёту и развитию персонала
3-6	Телекоммуникации	Российский	142 500	12	Head of talent acquisition
T&3	Энергетика, нефтегазовая отрасль, транспортное машиностроение	Зарубежный	1 500	15	Talent Acquisition Partner
3-7	Консалтинговые услуги	Зарубежный	5 400	7	Senior Recruitment Associate
3-8	Фармацевтика, офтальмология	Зарубежный	900	19	Head of Talent Management and OD
3-9	Консалтинговые услуги	Зарубежный	2 700	20	Chief of Staff
T-7	Производство продуктов питания	Зарубежный	70 000	16	Global Talent Manager
3-10	Информационные технологии	Российский	2 174	10	Специалист по оценке персонала
3-11	Фармацевтика, здравоохранение	Зарубежный	800	7	HR Business Partner
T-8	Производство и продажа косметической продукции	Зарубежный	554	11	Talent Manager

Примечание: 3 — компания, принадлежащая к экономике знаний; T — компания, принадлежащая к традиционным отраслям; T&3 — компания, принадлежащая и к традиционным отраслям, и к экономике знаний

Основными критериями формирования выборки компаний и отбора респондентов стали следующие положения:

1) наличие в компании направления по работе с талантами (кадровым резервом, высокопотенциальными и высокопроизводительными сотрудниками);

2) обеспечение разнообразия компаний по отраслям деятельности, форме собственности (в первую очередь, присутствие или отсутствие иностранного капитала);

3) название должности респондента: специалист по работе с персоналом, специалист по подбору персонала, *talent acquisition manager*, *recruitment manager*, *HR-specialist* и так далее.

Все компании были разделены на две большие группы — компании, относящиеся к экономике знаний, и компании традиционных отраслей. В исследовании участвовала также компания-конгломерат (T&З), которая была одновременно отнесена и к экономике знаний, и к традиционным отраслям. Данное деление компаний основывается на продуктах деятельности компаний: к традиционным отраслям были отнесены первичный, вторичный и третичный сектора экономики, в то время как к экономике знаний авторами были причислены те организации, которые поставляют на рынок высокотехнологичные и инновационные товары и услуги (Kenessey, 1987). Не исключено, что некоторые традиционные компании применяют инновационные технологии для изготовления услуг и продукции, но в данной работе классификация компаний производится только по результатам их деятельности и основополагающим факторам производства — компании, принадлежащие к экономике знаний, опираются на интеллектуальный капитал, а компании традиционных отраслей — на традиционные факторы производства (Powell, Snellman, 2004; Унтура, Евсеенко, 2007).

Из Таблицы 1 следует, что на этапе сбора данных удалось соблюсти совокупность критериев формирования выборки, а именно, разнообразие:

отрасли — в исследовании приняли участие компании 13 различных отраслей;

происхождения капитала — респондентами были представители 7 российских и 13 зарубежных компаний;

размера компаний — минимальный размер компании составил 120 сотрудников, максимальный — 142 500 сотрудников;

стажа респондентов — минимальный стаж респондентов был равен пяти годам, максимальный — 20 годам;

уровня должности респондентов — интервью было проведено как со специалистами (рекрутер, специалист по оценке персонала), так и с руководителями высшего звена (руководитель отдела подбора персонала и бренда работодателя, *chief of staff*), один респондент занимал руководящую должность глобального уровня (*global talent manager*).

Всего было проведено 20 полуструктурированных интервью: 15 из них в форме очной беседы на нейтральной территории или на территории компаний-участников исследования, а в оставшихся пяти случаях (компании 3-6, 3-7, 3-9, Т-7 и 3-10) интервью проходили в виде телефонных бесед. Поиск респондентов осуществлялся в социальных сетях Facebook и LinkedIn при помощи поисковых запросов «*talent manager*», «*talent acquisition manager*», «*управление талантами*». Все интервью были записаны на диктофон с разрешения респондентов, а затем транскрибированы. Средняя продолжительность интервью составила 50 минут, при минимальной длительности в 37 минут и максимальной в 83 минуты. Средний объем транскриптов был равен 15 страницам по 4 тыс. знаков на каждой.

Анализ текстов интервью проводился с использованием следующей процедуры. На первом этапе транскрипты интервью анализировались при помощи открытого кодирования. Цитатам интервью присваивались тематические метки и впоследствии все цитаты, объединённые общей темой или категорией, заносились в одну таблицу. Далее проводилась процедура уплотнения смыслов, согласно которой каждой цитате приписывался конденсированный смысл в виде слова или словосочетания (Страусс, Корбин, 2001). На втором этапе анализа, при помощи осевого кодирования, формулировка исследовательских категорий уточнялась, устанавливалась связь между ними, а также выявлялись основные тенденции

и причинно-следственные связи. Параллельно с двумя данными этапами анализа проводилась интерпретация смыслов основных выявленных тенденций и взаимосвязей (Квале, 2003). Контроль анализа данных осуществлялся при помощи кодирования и интерпретации одних и тех же данных всеми тремя исследователями.

Результаты

Система управления талантами

Анализ систем управления талантами показал, что все компании можно отнести к одному из пяти типов систем управления талантами, при этом три компании представляют собой единичные кейсы. Одиннадцать компаний успешно управляют как внутренним, так и внешним пулами талантов. Шесть компаний фокусировались только на работе с внутренним пулом талантов. Стоит отметить, что все компании, фокусировавшиеся только на внутреннем пуле талантов, принадлежат к компаниям из традиционных отраслей. Во многих компаниях управление внутренним пулом талантов сводится к замещению должностей:

Если у нас открыта какая-то позиция, и у нас есть какой-то внутренний талант. И в этом процессе задействован обязательно его менеджер и руководитель менеджера. И они определяют, насколько они готовы отпустить сотрудника (интервью Т-5).

В ряде компаний существуют специальные программы развития или кадровый резерв, которые готовят талантов к занятию пула позиций. В компании З-3 была выявлена индивидуализированная работа с молодыми талантами и талантами-сотрудниками. Иными словами, для каждой группы талантов в данной компании была выстроена индивидуальная система управления талантливými сотрудниками:

Есть таланты школьники, есть таланты стажеры, таланты могут быть давно сложившимся костяком ребят. И это всё таланты. И система работы с каждым из них — она абсолютно разная (интервью З-3).

Примечательной практикой работы с внешним пулом талантов является анализ рынка потенциальных кандидатов (*talent mapping*), когда компания выстраивает карту потенциальных внешних кандидатов:

У нас должна быть информация об основных наших конкурирующих компаниях, и мы просто знаем конкретные фамилии и имена людей, которые занимают эти позиции в других компаниях (интервью З-11).

Две компании продемонстрировали отличающиеся от других системы управления талантами: гибкую, основанную на аутсорсинге и общих центрах обслуживания, и систему, где ведущую роль играют непосредственные руководители. Одна компания с российскими корнями, принадлежащая к экономике знаний, не имеет формализованной системы управления талантами ввиду своего небольшого размера, однако все практики управления талантами активно применяются на регулярной основе.

Определение талантливого сотрудника

Анализ определений термина «талантливый сотрудник» показал, что представители всех компаний, кроме компании 3-2, придерживаются объектного подхода к определению таланта, а именно, под талантом подразумевается качество или набор качеств сотрудников (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Определения талантливого сотрудника

Определение таланта	Цитаты
Субъектный подход	
Все сотрудники	<i>Мы априори считаем, что каждый сотрудник — это талант (интервью 3-2)</i>
Объектный подход	
Компетенции	<i>Да, у нас есть ряд компетенций, то есть талантливый сотрудник — это тот сотрудник, который соответствует этим компетенциям (интервью 3-5)</i>
Результативность и потенциал	<i>В принципе мы оцениваем две категории у человека — потенциал и его реализацию (интервью Т-5)</i>
Следование ценностям и результативность	<i>Это человек, который следует ценностям компании и который приносит реальный результат для бизнеса (интервью Т-3)</i>
Надроловое поведение	<i>То есть это человек, который делает чуть больше, чем от него ожидается (интервью 3-3)</i>
Личные качества	<i>Какой-то стандартный набор качеств есть — проактивный, молодой, задорный, коммуникабельный, выносливый. Какие-то стандартные эпитеты (интервью 3-1)</i>
Лояльность	<i>Мы всегда строили свою кадровую политику на привлечение в энергетику людей, талантливых с точки зрения преданности профессии (интервью Т-6)</i>
Лояльность и метакомпетенции	<i>Это лояльность компании, умение договариваться, умение выстраивать коммуникации на горизонтальном уровне без привлечения руководства. Предпринимательское мышление (интервью Т-2)</i>
Лидерство	<i>У нас есть некая модель лидерства. Это человек, наверное, любой должен обладать типами лидерства, это бизнес-лидерство, персонал-лидерство (интервью Т-7)</i>
«Приобретённая гибкость» («Learning agility»)	<i>У нас глобально принята концепция «освоения гибкости». Это гибкость ума, гибкость к людям, гибкость к внешним обстоятельствам в целом, гибкость к достижению результата. И пятый фактор, он не про гибкость, он про понимание себя (интервью Т-8)</i>
Метакомпетенции и результативность	<i>Проактивность, желание учиться, коммуникации я уже сказала, ну с профессиональной точки зрения — ты что-то сказал, то, соответственно, ты, должен действительно это делать (интервью Т&3)</i>

С точки зрения субъектного подхода, только представитель одной российской компании, которая относится к экономике знаний, заявил, что талантами являются все сотрудники, что свидетельствует о применении инклюзивного подхода к управлению талантами (Swales et al., 2014).

Категоризация талантливых сотрудников

Подходы к категоризации талантов, которые выделили респонденты, можно объединить в две группы: одноосновных и матричных подходов. В группу одноосновных подходов входят иерархический подход, функциональный подход и частично-инклюзивный подход. В группу матричных подходов входят 1) сочетание подходов на основе потенциала и результата, 2) сочетание иерархического и частично-инклюзивного подходов, 3) сочетание подходов на основе результата и «приобретённой гибкости» (*learning agility*), 4) сочетание иерархического подхода и результата и 5) сочетание иерархического и функционального подходов.

Отдельно стоит отметить, что восемь представителей зарубежных компаний заявили об отсутствии деления талантов на категории. Однако в ходе интервью все респонденты,

первоначально отрицавшие категоризацию талантов, называли категории талантов либо при обсуждении практик привлечения, либо при разговоре об отборе, либо и в том, и другом случае. Хрестоматийными примерами подобной латентной категоризации талантов являются компании 3-4 и 3-9, принадлежащие к экономике знаний. Сравним ответ респондента от компании 3-4 на вопросы о категориях талантов и практиках привлечении кандидатов. Сначала респондент утверждает об отсутствии деления талантов на категории: «Чтобы это были какие-то категории — вряд ли» (интервью 3-4). А на вопрос о практиках привлечения представитель компании выдает чёткую формулировку различных категорий талантов и соответствующих им практик:

Есть ещё мероприятия. Мы делали их в основном для того, чтобы привлечь человека директорского уровня или среднего или старшего специалиста. Но для стажеров — это лучше делать массовые рассылки, в социальные сети (интервью 3-4).

В блоке вопросов про отбор талантов респондент привела другую категоризацию талантов — в зависимости от бизнес-процесса, были также упомянуты молодые таланты:

«Если это медицинский представитель, то это интервью по компетенциям. Потом если мы говорим про медицинский отдел, то это экспресс-ассессмент. Что касается всех остальных, то здесь больше это интервью по компетенциям. И кейсы. <...>. И у стажеров были две задачи. Это как головоломки больше».

Относительно применения одноосновной и матричной категоризации талантов в определенной группе компаний однозначных выводов сделать нельзя: их в равной степени применяют как российские, так и зарубежные компании; как традиционные, так и «знаниевые»; как средние, так и компании-гиганты.

Таблица 3. Системы привлечения талантливых сотрудников

Системы привлечения талантов	Цитаты
Системы, фокусирующиеся на отдельных практиках привлечения. В данную категорию попали компании, которые делали акцент на одной группе практик привлечения талантов.	<i>Это могут быть кандидаты, которые самостоятельно к нам подают заявку через карьерную страничку, это может быть портал «Хэдхантер» и социальные сети (интервью Т-5)</i>
Системы, фокусирующиеся на привлечении определенных категорий талантов. Группа практик выстраивается вокруг привлечения определённой категории талантов.	<i>В большинстве своём мы нанимаем студентов больше всего, т.е. используем для этого различные каналы, в том числе и лекции в университетах, социальные сети, сотрудников приглашаем, но главный канал — это стажировки» (интервью 3-9)</i>
Системы привлечения, фокусирующиеся на использовании нескольких видов практик. Отличительной характеристикой таких систем является многообразие использования практик без фокусировки на определённой группе талантов.	<i>Портал Headhunter.ru или сеть LinkedIn, очень много у нас прямого поиска. Если мы говорим про руководящие роли, мы не работаем с агентствами, мы всё пишем самостоятельно, с сотрудниками стараемся общаться, узнавать, спрашивать рекомендации. Стажёры, мы эти вакансии постим, мы о них рассказываем в социальных сетях (интервью Т&3)</i>
Комплексные системы, сочетающие собственные практики привлечения и работу с агентствами. Компании наряду с собственными практиками использовали услуги рекрутинговых агентств и агентств «Executive search».	<i>Если мы говорим про роли достаточно сложные, здесь нам не обойтись без экспертизы в этой области, которую нам могут предоставить конкретно специализированные агенты. Если мы говорим про руководство высшего звена, то здесь мы работаем с определёнными хедхантерами» (интервью Т-7)</i>

Практики привлечения талантливых сотрудников (внешний рынок труда)

На основе анализа групп практик привлечения удалось выявить четыре архитектуры привлечения талантов, в Таблице 3 они охарактеризованы в порядке нарастания сложности. Теперь необходимо детально проанализировать практики привлечения различных категорий талантов. Возможной причиной «охоты» за молодыми талантами в российских компаниях являются фундаментальные проблемы в системе как среднего, так и высшего образования, и бизнес вынужден активно взаимодействовать со школами и вузами, чтобы не допустить кадрового голода:

Мы открываем энергоклассы там, где у нас регионы не отягощены качественным образованием. Мы договариваемся с каким-то вузом, который там расположен и передаем свои стандарты. У нас есть работники, которые преподают какие-то специальности» (интервью Т-6).

По мнению другого респондента, причина активизации работы по привлечению молодых талантов прежде всего связана с поколенческими различиями в мотивации — у молодых талантов наблюдается снижение мотивации достижения:

Я могу сказать, что влияет на успешность подбора молодого специалиста. Либо человек хочет работать, либо он не хочет работать. Желание чего-то добиваться, ориентация на результат, злость в хорошем смысле этого слова — это у молодого поколения уходит» (интервью Т-2).

Переходя к анализу конкретных практик привлечения молодых талантов, нужно выявить наиболее часто применяемые практики. Для выявления тенденций в использовании практик привлечения и отбора талантов использовался такой вспомогательный инструмент, как распределение частот, который представлен в Таблице 4. В частности, самой популярной категорией практик привлечения выпускников (*graduate-talents*) стали мероприятия в вузах. Респондент крупной традиционной компании характеризует данную группу практик следующим образом:

Студентов мы привлекаем мероприятиями в вузах — здесь мы выступаем как послы компании. На таких мероприятиях мы рассказываем про карьерные возможности и про функциональные особенности. Это прекрасная возможность пообщаться лицом к лицу (интервью Т-1).

Самой популярной практикой стало применение социальных сетей в привлечении молодых талантов. Стажировки стали второй по частоте применений практикой привлечения, причём компания 3-1 позиционирует свои программы для молодых талантов как возможность быстро принять участие в реальных проектах. Ярмарки вакансий оказались на третьем месте по популярности применения.

Частотный анализ практик привлечения показал, что рекомендации и портал headhunte.ru занимают первое место по популярности практик привлечения в отношении талантов-специалистов (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Частотный анализ практик привлечения различных категорий талантов

Категория талантов	Практики привлечения талантов	Количество упоминаний
Молодые таланты	Мероприятия в вузах	7
	Социальные сети	7
	Стажировки	4
	Ярмарки вакансий	3
Таланты-специалисты	Рекомендации	7
	Портал Headhunter.ru	7
	Порталы поиска работы (кроме Headhunter.ru)	3
	Социальные сети (кроме LinkedIn)	6
	LinkedIn	4
	Прямой поиск	4
	Внутренние базы данных	3
Таланты-руководители	Рекомендации	14
	Социальная сеть LinkedIn	9
	Портал Headhunter.ru	9
	Прямой поиск	8
	Социальные сети (кроме LinkedIn)	8
	Внутренние базы данных	6
	Рекрутинговые агентства	5

В некоторых компаниях практикуется система как внутренних, так и внешних рекомендаций:

И кроме этого у нас есть система внутренних рекомендаций, она работает давно и всерьёз. И периодически мы запускаем систему внешних рекомендаций, но на ограниченную часть технологий и на ограниченное время (интервью 33).

Что касается ресурса Headhunter.ru, то примечательным кажется комментарий респондента компании 3-4. Согласно данному мнению, этот ресурс эффективен в силу своего охвата, однако в регионах он не эффективен, и там привлечение идет только по рекомендациям:

Портал headhunter.ru — он более генерализованный, он для всех позиций. Но с портала medpred.ru у нас был то ли один кандидат, то ли ноль. А с портала «Хэдхантер» гораздо больше. И здесь он более эффективен из-за массовости. Но в регионах он вряд ли поможет, там уже только по рекомендациям (интервью 3-4).

Содержательное замечание было высказано насчёт использования социальных сетей при привлечении специалистов. Респондент компании Т-3 поделился размышлениями о том, что не все социальные сети одинаково эффективны для всех талантов-специалистов:

Для определённых категорий компаний работают <социальные сети> Одноклассники, ВКонтакте. Я думаю, что ВКонтакте и Одноклассники — это одна категория людей. Фейсбук — это люди с английским языком, которые знают, что через эти источники можно найти работу, через рекомендации, репосты (интервью Т-3).

Прямой поиск представляет собой сочетание практик, когда HR-специалист использует все доступные онлайн-сервисы для нахождения подходящего кандидата. Интересна проблема прямого поиска, с которой столкнулась компания Т+3. Представитель данной компании отметила, что благодаря популярности бренда компания получает много входящих

заявок, многие из которых нерелевантны, поэтому специалисты по персоналу вынуждены в основном применять прямой поиск.

Стоит выделить два основных подхода к поиску талантов-руководителей. В одном случае компании используют услуги только специализированных подрядчиков:

Если мы говорим про руководство высшего звена, то здесь мы работаем так же, как многие другие компании, с определёнными хедхантерами, опять же экспертами в этой области, потому что здесь идёт уже прицельный поиск конкретного профиля (интервью Т-7).

Во втором случае компании формируют свои собственные практики привлечения талантов на высшие позиции. В отличие от группы талантов-специалистов, группа талантов-руководителей привлекалась через рекомендации в два раза чаще. Профессиональная социальная сеть LinkedIn стала вторым по популярности инструментом привлечения талантов-руководителей. Несмотря на то, что некоторые респонденты усомнились в применимости headhunter.ru для привлечения талантов на руководящие роли, он занимает второе место по частоте использований наряду с LinkedIn.

Практики привлечения талантливых сотрудников (внутренний рынок труда)

Переходя к практикам привлечения талантов в программы развития или на занятие определённых должностей, необходимо отметить, что тема категоризации талантов, которая была актуальна для работы с внешним пулом талантов, сошла на нет: компании-участники исследования применяли ко всем группам талантов одинаковые практики привлечения. Также не удалось обнаружить паттернов привлечения в зависимости либо от происхождения капитала, либо от отраслевой принадлежности. Однако удалось выявить три основных практики привлечения, которые в равной степени использовались во всех подгруппах компаний (см. Таблицу 5).

Таблица 5. Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда

Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда	Цитата
Внутренний карьерный портал Данная онлайн-практика широко использовалась в изучаемых компаниях, она была реализована как в виде локального, так и глобального карьерного портала, при помощи которого таланты могут откликаться на позиции в других странах.	<i>У нас есть внутренний глобальный карьерный портал. И каждый сотрудник может туда зайти, посмотреть, откликнуться и порекомендовать кого-то (интервью 3-4)</i>
Встреча-диалог с руководителями Встречи работников, их непосредственных руководителей и HR бизнес-партнёров, которые применяются для оценки достигнутых результатов, а также для обсуждения перспектив развития.	<i>В рамках этих встреч-диалогов обсуждается предыдущий опыт на проекте за последние полгода либо за последний год. То есть идет полноценный диалог руководителя департамента, сотрудника и специалиста по персоналу (интервью 3-1)</i>
Ежегодная оценка персонала В четверти компаний из выборки ежегодная оценка персонала стала своеобразным инструментом привлечения талантов в программы развития или на занятие более высокой должности.	<i>У нас есть специальный процесс, который называется обзор талантов (talent review). Есть две кампании, которые проводятся раз в год, это обзор талантов (talent review) и планирование успеха (succession planning) (интервью Т-5)</i>

Воспринимаемая эффективность практик привлечения талантов

Девять компаний отметили, что самый эффективный способ привлечения талантов всех категорий — это рекомендации:

Самый лучший способ — это привлечение по рекомендациям. Это самый эффективный и самый действенный метод (интервью 3-1).

Можно выделить причины, по которым данная практика работает лучше всего. Например, респондент одной из компаний отметил, что рекомендации эффективны в силу высокой конкуренции работодателей за специалистов на рынке труда отрасли информационных технологий. Другая причина была отмечена представителем компании Т-3, который поделился наблюдением о том, что кандидаты сейчас очень осторожно относятся к переходу на новое рабочее место.

Примечателен ответ респондента из компании 3-3, которая отметила, что выделить практики, хорошо работающие для разных категорий талантов, невозможно в силу сложной статистики закрытия вакансий, а также того факта, что эффективность практики зависит от индивидуального опыта рекрутера:

Статистика есть, но я её не выдам, поскольку каждый год мы её обновляем и смотрим по всей компании, а я обладаю статистикой по многим кусочкам. И там она разнится. То есть у кого-то из рекрутеров хорошо работают рекомендации, а у кого-то получается находить через базу (интервью 3-3).

Еще три компании высказали мнение о том, что эффективным способом привлечения является прямой поиск кандидатов. Респондент от компании Т-5 отмечает, что 90% вакансий закрываются именно таким способом:

90% трудоустроенных — это те, кого мы находим сами. То есть мы открываем Headhunter.ru — и большую часть позиций мы закрываем через него. Мы их ищем «проактивно» (интервью Т-5).

Анализ ответов респондентов на вопрос о формальной оценке эффективности практик привлечения талантов показал, что у пятнадцати компаний есть систематическая оценка различных инструментов. Респондент компании Т+3 поделился описанием подобной системы оценки и регистрации практик привлечения талантов:

С точки зрения эффективности, всё заведено в систему, и есть достаточно удобный ресурс, куда ты можешь зайти онлайн и посмотреть по разным параметрам, по разным уровням, как, откуда приходят кандидаты, это были рекомендации или был внутренний перевод, была позиция вовне запущена или была закрыта внутренним кандидатом (интервью Т&3).

Теперь необходимо осветить основные аспекты оценки эффективности практик привлечения. В компании Т-1 фокусом оценки эффективности привлечения стал бренд работодателя. В некоторых компаниях оценивалась эффективность работы сторонних подрядчиков, например, рекрутинговых агентств. Представитель крупной зарубежной традиционной компании Т-7 указал на то, что эффективность практик привлечения сравнивается в различных регионах и на глобальном уровне.

Довольно противоречивый метод оценки эффективности привлечения был отмечен у компании Т-2, где эффективность привлечения в кадровый резерв измерялась количеством

сотрудников, получивших повышение. Поэтому в кадровый резерв компании направляются только те сотрудники, которые точно получат повышение:

Основной показатель эффективности — это продвижение. Сейчас внешняя система контроля эффективности резервистов стала главной. Поскольку они нас загоняют в такие рамки, то в кадровый резерв мы направляем только тех, кого мы знаем, что продвинем (интервью Т-2).

Среди компаний, которые не оценивают эффективность практик привлечения (З-1, Т-3, Т-5, З-4, З-6), были как российские, так и зарубежные организации. У компании З-6 можно отметить реактивный подход к оценке эффективности практик привлечения, когда действия по корректировке практик применялись уже после явного отрицательного результата.

Факторы, повлиявшие на построение системы привлечения талантов

Факторы, которые, по мнению респондентов, оказывают влияние на систему привлечения талантов, удалось сгруппировать в три категории (см. Таблицу 6). Индивидуальные факторы относятся к характеристикам самих талантов (мотивации, предпочтениям, поведению). Организационные факторы характеризуют особенности компании, вакансии, институциональные особенности, запросы менеджеров и опыт специалистов по персоналу. Особого внимания заслуживает тот факт, что почти все факторы данной группы были озвучены представителями зарубежных компаний, что может свидетельствовать о том, что в зарубежных компаниях управление талантами институционализировано в большей степени, нежели в российских компаниях. Факторы внешней среды описывают социальные, технологические, политические, региональные и образовательные особенности, которые откладывают отпечаток на систему привлечения талантов.

Практики отбора талантливых сотрудников (внешний рынок труда)

Среди многообразия практик отбора, которые применяются к различным категориям талантов, удалось выявить пять групп практик: тестирование, интервью, сбор личной информации, практические задания и комплексные практики. Вариативность практик отбора увеличивается с ростом позиции, на которую претендует талант, что кажется логичным, поскольку увеличивается сложность деятельности. Если к молодым талантам применяется суммарно 18 различных практик отбора, то для специалистов и руководителей данная величина достигает 26. У руководителей и специалистов увеличивается вариативность такой практики отбора, как интервью.

На основе анализа материалов интервью удалось выявить три системы отбора: система с фокусом на одну группу практик; система с ориентацией на категорию талантов и система, ориентированную на отдельную позицию (см. Таблицу 7). Системы отбора классифицировались с использованием следующих критериев: разнообразие/однообразие инструментов отбора для разных категорий/должностных позиций талантов. При этом такие системы отбора, ориентированные на категорию талантов и на отдельную позицию, были характерны только для компаний экономики знаний, а все компании традиционных отраслей использовали системы с фокусом на одну группу практик.

Далее рассмотрим более подробно практики отбора, которые применяются к различным категориям талантов. Для категории молодых талантов такая практика, как интервью со специалистом по персоналу, была самой популярной (см. Таблицу 9). При этом респондент З-10 отмечает, что таланты-стажеры обычно проходят меньшее количество этапов интервью из-за отсутствия опыта работы:

На собеседовании со стажёрами у нас меньше этапов собеседований, в силу того, что им не нужно оценивать опыт работы, не нужно оценивать экспертизу, просто в силу её отсутствия (интервью 3-11).

Таблица 6. Факторы, повлиявшие на построение системы привлечения талантов

Фактор	Цитата
Индивидуальные факторы	
Тип талантов:	<i>Тут нужно скорее смотреть от типов талантов — их можно разделить на две категории — активных и пассивных (интервью Т-1)</i>
Мотивация таланта	<i>Я могу тебе сказать своё мнение, что влияет на успешность подбора молодого специалиста. Только одно. Либо человек хочет работать, либо он не хочет работать (интервью Т-1)</i>
Отношение к смене места работы	<i>Сейчас люди очень боятся менять работу, боятся идти на переговоры, потому что кадровая служба быстро всё узнает (интервью 3-6)</i>
Предпочтения по социальным сетям	<i>Если мы говорим про экспертов, то они обитают либо на LinkedIn, либо на Facebook (интервью 3-6)</i>
Потребности талантов	<i>Где-то идёт от потребностей кандидатов, от того, на что они фокусируются, и поэтому здесь и компания так же выстраивает стратегию (интервью Т&3)</i>
Организационные факторы	
Специфика должности	<i>Политика привлечения определяется тем, насколько опытных специалистов мы ищем, их редкостью и уникальностью (интервью 3-10)</i>
Специфика бизнеса и стратегии компании	<i>Специфика бизнеса и та задача, которая перед нами стоит, и как бы, контекст (интервью Т-8)</i>
Ресурсы	<i>Ресурсы, которыми мы располагаем (интервью Т-8)</i>
Запрос нанимающего менеджера	<i>Как правило, к нам обращается нанимающий менеджер и говорит: нам нужен такой-то и такой-то человек, с такими компетенциями (интервью 3-4)</i>
Политика глобального офиса	<i>Здесь, наверное, сыграл фактор того, что несколько лет назад была принята глобальная концепция, было принято решение о том, что рекрутмент должен быть внутри (интервью Т-5)</i>
Опыт сотрудников рекрутмента	<i>Здесь, наверное, логика. То есть это практика. В агентстве я вела похожие вакансии. У меня не было массового подбора никогда (интервью 3-5)</i>
Этика поведения в организации	<i>У нас есть определённый кодекс проведения внутри организации (интервью Т-7)</i>
Факторы внешней среды	
Специфика отрасли	<i>Просто в консалтинге проще человеку, который понимает консалтинг изначально (интервью 3-9)</i>
Рыночные тренды	<i>Наверно, общая ситуация на рынке и даже опережать какие-то тенденции, тренды на рынке (интервью 3-7)</i>
Региональные особенности	<i>У нас очень многие вещи завязаны на понимании территорий и это очень-очень индивидуальная штука (интервью 3-8)</i>
Развитие технологий	<i>Цифровое развитие коммуникационных каналов. Информационно-коммуникационные технологии уже разрабатывают некоторые алгоритмы анализа считывания профилей в социальных сетях (интервью 3-11)</i>
Поколенческие различия	<i>Эта история связана с новыми поколениями, вообще позиционированием определённого блока людей, типа мышления, текущих студентов (интервью 3-7)</i>
Низкое качество школьного образования в регионах	<i>Когда мы поняли, что в регионах перестали дети сдавать физику, и, соответственно, уменьшается количество наших потенциальных работников, мы вынуждены были прийти в школы (интервью Т-6)</i>
Экономическая ситуация	<i>Я думаю, что прежде всего кризисные моменты влияют, то есть экономическая ситуация точно (интервью Т-3)</i>
Политические факторы	<i>Те же самые политические события, поскольку та же самая социальная сеть LinkedIn, которую закрыли и который в какой-то момент стал недоступен (интервью Т-3)</i>

Таблица 7. Системы отбора талантов с внешнего рынка труда

Система отбора талантов	Цитата
Система с фокусом на одну группу практик Для такого класса систем отбора характерно применение одинакового набора практик ко всем категориям талантов	<i>У нас нет каких-то категорий или позиций, на которые мы работаем по-разному. В целом у нас весь рекрутмент идёт по классическому методу интервью (интервью Т-5).</i>
Система с фокусом на категории талантов В данных системах практики отбора различались в зависимости от категорий талантов, как в разрезе иерархической позиции, так и в плане функциональных обязанностей, которые будет выполнять «талант»	<i>И стажёров, и разработчиков, и экспертов, и руководителей мы обязательно проверим на умение писать код и решение алгоритмических задач... При этом вне разработки — продуктологи, маркетинологи, финансисты, юристы, специалисты по персоналу — мы можем давать домашние задания (интервью 3-3).</i>
Система с фокусом на позицию Данный класс систем отбора является самым сложным в своем исполнении, поскольку набор практик отбора конструируются индивидуально в зависимости от каждой позиции	<i>Нет, тут нет какого-то формализованного подхода, мы обсуждаем это с менеджерами. И обсуждаем конкретно под позицию (интервью 3-4)</i>

На втором месте по популярности было интервью с нанимающим менеджером. Тестирование способностей было также распространённым способом отбора молодых талантов. Однако компания Т&З намеренно отказалась от применения данной практики. Представитель компании объяснил это тем, что практика кросс-интервью более эффективна, чем применение тестирования:

Если это матричная структура, мы привлекаем разных людей для оценки. Это для кандидата утомительно, но зато у нас разное мнение, и мы как-то выработали, что для нас это лучше работает, чем в формате теста (интервью Т+3).

Таблица 8. Частотный анализ практик отбора различных категорий талантов

Категория талантов	Практики отбора талантов	Количество упоминаний
Молодые таланты	Интервью со специалистом по персоналу	10
	Интервью с нанимающим менеджером	7
	Тесты способностей	5
	Ассессмент-центр	4
	Профессиональное тестирование	4
	Кейсы	3
Таланты-специалисты	Интервью со специалистом по персоналу	13
	Интервью с нанимающим менеджером	9
	Профессиональное тестирование	7
	Тесты способностей	4
	Ассессмент-центр	3
	Телефонное интервью	3
Таланты-руководители	Интервью со специалистом по персоналу	20
	Интервью с нанимающим менеджером	13
	Ассессмент-центр	7
	Тесты способностей	6
	Телефонное интервью	6
	Кейсы	5

Такие практики, как интервью со специалистом по персоналу и нанимающим менеджером, также являются самыми часто применяемыми при отборе талантов-специалистов.

Следующей по популярности практикой отбора талантов-специалистов является профессиональное тестирование. Как и в случае со специалистами, интервью со специалистом по персоналу и с нанимающим менеджером являются неотъемлемыми компонентами процесса отбора талантов-руководителей. Аналогично практикам привлечения талантов-руководителей, некоторые компании привлекают сторонние фирмы для проведения процедуры отбора:

Если это руководящая должность, то мы привлекаем третьих лиц, партнёров, которые проводят нам Центр оценки (интервью 3-5).

Практики отбора талантливых сотрудников (внутренний рынок труда)

Нам удалось определить два типа систем отбора внутренних талантов, основанием для выделения которых было либо совпадение с внешней системой отбора, либо наличие самостоятельной системы внутреннего отбора талантов (см. Таблицу 9).

Таблица 9. Системы отбора талантов с внутреннего рынка труда

Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда	Цитата
Отбор внутренних талантов совпадает с отбором внешних талантов В данной группе систем отбора можно выделить две подгруппы: в одних компаниях внутренние сотрудники рассматривались в первую очередь, тогда как в других компания все таланты-кандидаты были в равных условиях	Точно так же, как и внешний человек, внутренний кандидат участвует в конкурсе, проходит по секциям. Всё идентично. И в финале, мы можем иметь двух внутренних и трёх внешних кандидатов, и руководитель будет выбирать абсолютно на равных условиях, с одинаковым набором испытаний (интервью 3-3)
Отбор внутренних талантов представляет собой самостоятельную систему В двух компаниях традиционного сектора (Т-6 и Т-1) при отборе внутренних талантов использовалась одна комплексная практика — Ассессмент-центр. В других компаниях можно наблюдать многоступенчатую систему внутреннего отбора с применением множества практик	Мы отбираем тех, чьи компетенции оценены на «соответствует ожиданиям» и выше. Сначала мы отбираем по формальным критериям. И дальше мы начинаем оценку по мягким критериям. Дальше мы делаем оценку 360 градусов. И после отсева мы пропускаем оставшихся через тест способностей. Дальше мы делаем мотивационное интервью (интервью Т-4).

Интересен опыт компании Т-8, в которой таланты не проходят особой процедуры отбора, а их развитием полностью занимается непосредственный руководитель:

У нас нет такого, что вот «мы ищем таланты». У нас есть просто понимание, мы оцениваем всех людей и тех, кого мы взяли на радар. Мы вкладываем в них. Дальше если руководитель видит, что конкретно этому человеку нужно или что у человека всё прекрасно (интервью Т-8).

Одновременно с данными классами систем внутреннего отбора талантов были выявлены два предельных случая, иллюстрирующих эксклюзивный и инклюзивный подходы к включению талантов в программы развития. В двух традиционных компаниях Т-2 и Т-4 был отмечен эксклюзивный подход к отбору внутренних талантов. Данная архитектура отбора обосновывается респондентами двумя причинами. Респондент Т-4 отметил, что компания не нуждается в большом количестве высокопотенциальных сотрудников, поскольку вышестоящие должности освобождаются очень медленно:

Такая большая воронка потому, что программа очень привлекательна, а мест для сотрудников мало. Потребности в таких выделенных сотрудниках в компании также немного. У нас маленькая текучесть (интервью Т-4).

Компания 3-2 может служить примером инклюзивного подхода к отбору внутренних талантов, поскольку возможность развиваться даётся каждому сотруднику без исключения:

Мы априори считаем, что каждый сотрудник — это талант. Нам кажется, что вся система должна быть настроена таким образом, чтобы она способствовала развитию. Нужно создавать такую среду, которая способствует тому, чтобы все хотели развиваться (интервью 3-2).

Можно выделить два противоположных случая с точки зрения подхода к оценкам талантов: жёсткий и мягкий. В ряде компаний после процедуры оценки кандидаты попадают в определённую жёсткую категорию, и им присваивается определённый уровень:

По горизонтали мы оцениваем потенциал для дальнейшего развития внутри компании: «низкий потенциал (low potential), то есть специалист скорее всего останется на своей текущей роли, второе — это средний потенциал (medium) и высокий (high) потенциал для развития. По вертикали, соответственно, мы оцениваем эффективность (performance), результаты работы за три года. Соответственно, это низкая, средняя и высокая эффективность (low performer, performer и high performer) (интервью Т-5).



Рисунок 2. Измерения управления внутренним пулом талантов

Подобный подход также применялся в компаниях 3-10 и 3-6. В противоположность этому, в компаниях 3-1 и Т-7 подход к оценкам был более мягким. Например, респондент из компании Т-7 отметила, что особенностью в работе с талантами является уход от формальных оценок эффективности работы:

Мы решили от этого всего уйти и сделать акцент на эффективной коммуникации. Так, чтобы человека в любой момент приняли, он понимал, где он находится, как он работает, какие у него различия имеются, и что он делает очень хорошо (интервью Т-7).

Данные измерения «эксклюзивность— инклюзивность» управления талантами внутреннего рынка труда, а также подходы к оценке внутренних талантов проиллюстрированы на Рисунке 2.

Воспринимаемая эффективность практик отбора талантов.

Так же, как и в случае воспринимаемой оценки эффективности практик привлечения, ни один респондент не смог сопоставить эффективность практик отбора в зависимости от категорий талантов. Представители компаний делились своими экспертными оценками одной практики либо групп практик. Другие представители компаний высказывали мнение о том, что лучших практик отбора талантов нет, и в силу вступает контекстуальный подход, что означает учёт совокупного влияния факторов как внутренней, так и внешней среды при принятии решения о выборе практик (Vaiman et al., 2012; Vaiman et al., 2017). Теоретически контекстуализацию управления талантами следует понимать как процесс взаимодействия системы управления талантами с факторами глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального уровней (Кабалина, Мондрус, 2018).

В ряде компаний (Т-2, Т-5, 3-6, Т&З, 3-9) респонденты охарактеризовали интервью как лучший способ отобрать таланта:

Наверное, интервью. Потому что важно не только логическое мышление, но и личность человека в комплексе, то есть умение думать, умение строить отношения, умение говорить, а пока лучше всего человека в комплексе оценивает метод интервью (интервью 3-9).

Однако респондент компании 3-5 высказала противоположную точку зрения, поскольку некоторые опытные таланты-кандидаты владеют навыками самопрезентации, и их поведение в трудовой деятельности может отличаться от продемонстрированного:

У них есть хорошие презентационные навыки, и на биографическом интервью не всегда возможно докопаться до сути. А кейсы или Центр оценки не всегда приближены к нашему бизнесу, скорее, не приближены. И человек попадает в некомфортные условия, и здесь могут «вылезти» такие моменты, которые для нас рискованны (интервью 3-5).

Представители ряда других компаний (Т-1, 3-4, 3-5, 3-11) определили ассессмент-центр наилучшим методом отбора талантов:

Ассессмент, в принципе, из того, что придумали на данный момент, это самый валидный инструмент и позволяющий с разных сторон человека посмотреть (интервью 3-11).

Примечателен тот факт, что представители нескольких компаний охарактеризовали различные тесты как способ эффективного отсеивания кандидатов для создания воронки. Интересное мнение высказали респонденты от трёх российских компаний в сфере информационных технологий (3-1, 3-3, 3-10). Согласно их практике, универсальных эффективных методов отбора не существует, выбор практик варьируется в зависимости от позиции:

Да, они в целом все хорошо работают. Какого-то универсального нет. Здесь для определённой позиции определённый набор компетенций нужен (интервью 3-1).

В половине исследуемых компаний практика формальной оценки эффективности практик отбора отсутствовала. Например, представитель компании 3-5 аргументировала отсутствие необходимости подобной системы тем фактом, что если какая-то практика отбора работает не так, как ожидалась, то её всегда можно заменить в зависимости от ситуации.

Респондент из компании 3-8 отметил, что анализ инструментов происходит тогда, когда талантливый сотрудник увольняется.

В отличие от предыдущих кейсов, примером комплексного подхода к оценке практик отбора талантов может служить компания 3-10, в которой оценка практик сочетается с оценкой адаптации сотрудника:

Мы анализируем каждый этап, анализируем конверсию на этих этапах, анализируем источник. Более того, какое впечатление произвёл кандидат на собеседовании, смотрим, как его оценили на всех этапах собеседования, каким образом эти оценки влияют потом на его работу, смотрим на то, как в первый месяц работы, первые полгода, год работы (интервью 3-10).

Факторы, повлиявшие на построение системы отбора талантов

Весь набор факторов, которые были названы респондентами как критические для построения системы отбора талантов, был разделён на три группы (см. Таблицу 10).

Таблица 10. Факторы, повлиявшие на построение системы отбора талантов

Фактор	Цитата
Организационные факторы	
Стратегические цели компании	Я бы сказала, что влияют сначала наши стратегические цели (интервью Т-2)
Потребности бизнеса	Всё, что мы делаем сейчас, нацелено на то, чтобы мы могли стать правильным партнёром нашему бизнесу (интервью Т-7)
Специфика производства	Мы проводим отбор, потому что производство сложное и опасное, а психика должна быть устойчивая. Речь должна быть грамотная. Инструкции должны быть поняты при прочтении и при реализации (интервью Т-6)
Потребности нанимающей команды	Очевидно, команда нанимающая, то, какими инструментами они будут отбирать и мерить (интервью 3-3)
Опыт компании	Многолетний опыт. Просто это опыт, налаженный процесс в компании (интервью 3-7)
Характеристики инструментов отбора	
Валидность инструментов	Важно понимание валидности инструмента, их композиции (интервью 3-8)
Объективность инструментов	«360 градусов» мы включили потому, что этот инструмент даёт объективность. Все остальные инструменты являются субъективными, поэтому всегда может возникнуть нарекание в том, что мы что-то неправильно оценили (интервью Т-4)
Необходимость проверки компетенций	Ассессментцентр призван понять презентационные навыки, ход мыслей, логику в принятии решений, а также профессиональные качества, которые с помощью кейсов можно оценить (интервью Т-3)
Внешние факторы	
Влияние иностранных практик	Большинство компаний, по крайней мере, иностранные, поступают так же. Т.е. здесь мы, на самом деле, не сильно уникальны (интервью 3-9)
Влияние отрасли	Рыночная практика, в основном (интервью 3-11)

К группе организационных факторов относятся факторы, в той или иной мере характеризующие потребность бизнеса (особенности производственного процесса, потребности нанимающих менеджеров, стратегические цели компании). На выбор тех или иных инструментов отбора повлияли их свойства — валидность, объективность, способность выявить те или иные компетенции талантов. В нескольких интервью содержались указания на влияние внешних факторов институционального характера. В двух зарубежных компаниях респонденты отметили важность следования ставшим распространёнными правилам отбора, которые существуют как норма в западных компаниях, а также в отрасли.

Заключение

В статье отражены результаты описания и систематизации теоретических подходов и категоризации практик определения и выделения групп талантливых сотрудников, их привлечения и отбора компаниями традиционных отраслей и отраслей экономики знаний. Большинство стратегий исследуемых компаний были выстроены на основе работы с пулами талантливых сотрудников (внешних, внутренних), что согласуется с теоретическими работами, посвящёнными дилемме «создай или купи» (Cappelli, 2008; Cappelli, Keller, 2014). Анализ транскриптов полуструктурированных интервью показал, что наши респонденты были склонны сводить определение талантливого сотрудника к набору качеств, то есть придерживаться объектного подхода. Категоризация практик привлечения талантов происходила по иерархическому признаку, то есть в зависимости от должностной позиции таланта в организационной структуре компании. Наиболее часто используемыми практиками привлечения молодых талантов оказались мероприятия в вузах и социальные сети, что полностью согласуется с особенностями практик привлечения молодых талантов в отрасли информационных технологий (Кабалина, Мондрус, 2018). Напротив, в группе талантов-специалистов была видна тенденция перехода к онлайн-инструментам и рекомендациям. В группе талантов-руководителей рекомендации как практика привлечения использовалась в два раза чаще, чем у предыдущей группы талантов.

Факторы, повлиявшие на выбор тех или иных практик привлечения талантов, удалось разделить на три группы: индивидуальные, организационные факторы и факторы внешней среды. Что касается практик отбора, то для молодых талантов, талантов-специалистов и руководителей на первом месте по частоте использования были интервью со специалистом по персоналу и нанимающим менеджером. Если для талантов-стажёров чаще использовались тесты способностей, то для талантов-специалистов более актуальным было профессиональное тестирование. Что касается талантов-руководителей, то ряд компаний привлекали внешние фирмы для проведения отборочных мероприятий. Ассессмент-центры и интервью оказались самыми эффективными практиками отбора талантов. Все факторы, повлиявшие на конструкцию системы отбора, удалось разделить на три группы: организационные факторы, характеристики инструментов отбора и внешние институциональные факторы.

Анализ транскриптов интервью позволил обнаружить три тенденции в практиках привлечения и отбора талантов. Во-первых, все компании, система управления талантами которых фокусировалась только на внутренних талантах, принадлежат к традиционным отраслям экономики. Данный факт может быть объяснён тем, что исторически российские традиционные промышленные компании направляли свои усилия на работу с кадровым резервом для обеспечения устойчивого потока внутренних кандидатов на управленческие должности. Напротив, компании, оперирующие в сегменте экономики знаний, успешно управляли и внутренним, и внешним пулами талантов. Этот результат можно объяснить тем, что компании, принадлежащие к четвертичному сектору экономики, действуют в чрезвычайно конкурентной и быстро развивающейся среде, где очень важно сбалансировать обе стратегии «создай или купи».

Во-вторых, удалось выявить различия систем отбора талантов между традиционными компаниями и компаниями экономики знаний. Оказалось, что организации традиционных индустрий склонны применять одну группу практик отбора ко всем группам талантов, тогда как для компаний экономики знаний характерно использование различных групп практик по отношению к разным категориям талантов либо конструирование практик отбора инди-

видуально под каждую позицию. Эта тенденция может быть обоснована тем, что компании экономики знаний тщательно подходят к процедуре рекрутмента, поскольку достижение высоких бизнес-результатов в сфере высокоинтеллектуальной деятельности требует отбора лучших из лучших.

В-третьих, ряд зарубежных компаний применяет латентную категоризацию талантов. Иными словами, представителями компаний изначально утверждалось, что компания не делит талантов на категории, тогда как при обсуждении конкретных практик респонденты описывали дифференцированную систему практик в зависимости от категорий талантов. Данный факт может объясняться современными западными принципами управления персоналом инклюзивности и управления разнообразием (*diversity and inclusion*), согласно которым акцент управления талантами смещается от дифференциации к гармонизации практик (Deloitte, 2017). Однако подобное неявное дифференцирование практик может приводить к трудностям в управлении обеспечением компаний талантами.

Ограничения исследования

Ввиду качественного кросс-секционного дизайна исследования, установить причинно-следственные связи между применением тех или иных практик привлечения и отбора талантов, а также типом отрасли и происхождением капитала компаний не представляется возможным, поэтому в исследовании описаны лишь выявленные тенденции. В данном исследовании есть также региональное ограничение, и его результаты нельзя переносить на все бизнес-организации России, поскольку в исследовании участвовали только респонденты города Москвы. Более того, результаты исследования могут быть нерелевантны для других национальных культур: несмотря на то, что в процессе анализа данных были выявлены различия между российскими и зарубежными компаниями, данный аспект изучения практик привлечения и отбора талантов требует более детального изучения.

Направления будущих исследований

Проведенное исследование является базой для проведения дальнейших количественных и качественных лонгитюдных исследований, которые позволят установить значимые взаимосвязи между использованием практик привлечения и отбора талантов и контекстуальными факторами. Перспективным продолжением настоящего исследования может быть расширение охвата практик управления талантами (адаптации, развития, мотивации и удержания талантливых сотрудников) для эмпирической проверки существования различий в зависимости от принадлежности компаний либо к традиционным отраслям, либо к области экономики знаний, которые на практике могут выражаться в различных стратегиях управления талантами. Многообещающим направлением для исследования является также проблема среды, поддерживающей развитие талантов (King, 2017), на макро-, микро- и индивидуальном уровне, изучение которой позволит более глубоко понять факторы эффективности внедрения стратегий управления талантами в российских компаниях.

Литература

- Армстронг, М. (2009). *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Богоявленская, Д. Б., Шадриков В. Д. (ред.) (2003). *Рабочая концепция одаренности*. М.: Магистр.
- Дружинин . В. Н. (1997). Структура психометрического интеллекта и прогноз индивидуальных достижений. В сб.: Д. Б. Богоявленская (ред.). *Основные современные концепции творчества и одаренности* (161–185). М.: Молодая гвардия.
- Дружинин, В. Н. (2007). *Психология общих способностей*. СПб.: Питер.

- Дымарская, О. Я. (2014). Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. *Организационная психология*, 4(2), 6–28.
- Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2017). Факторы управления талантами в компании: контекстный подход. *Вестник СПбГУ, Менеджмент*, 16(2), 268–298.
- Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2018). Контекстуализация управления талантами в российских IT-компаниях. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 5–36.
- Кабалина, В. И., Муратбекова-Турон, М. (2016). Программы управления молодыми талантами в российских и международных компаниях. *Менеджмент в России и за рубежом*, 5, 110–117.
- Карташов, С. А., Одегов, Ю. Г., Шаталов, Д. В. (2013). Управление талантами как HR-технология. *Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика*, 1, 85–94.
- Квале, С. (2003). *Исследовательское интервью*. М: Смысл.
- Латуха, М. О., Селивановских, Л. В. (2016). Межстрановые особенности управления талантливymi сотрудниками в IT-компаниях из стран с развивающимися рынками. *Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент*, 3, 54–81.
- Мондрус, О. В. (2016). Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях. *Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика*, 3, 115–124.
- Страусс, А., Корбин, Дж. (2001). *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. М.: Эдиториал УРСС.
- Унтура, Г. А., Евсеенко, А. В. (2007). Экономика знаний как определяющий элемент новой экономики региона. *Регион: экономика и социология*, 1, 154–168.
- Цивун, В. В. (2017). Краудсорсинг — технология привлечения талантливых. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*, 1, 1–4.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., Yüksel, I. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80–88.
- Baum, M., Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.
- Berger, L. A., Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. N. Y.: Oxford University Press, 318–345.
- Cappelli, P. (2008). Talent management of the 21st century. *Harvard business review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305–331.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16.
- CIPD (2012). *Learning and Talent Development. Annual Survey Report*. CIPD.

- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Selection and Global Leadership. *Frontiers in Global Management. Emerald Publishing Limited*, 9–37.
- Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Qual Quant*, 43, 875–894.
- Dries, N., Pepermans, C. O. (2008) Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Du Don au Talent* (1998). Paris, Eurotalent.
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management*. The Oxford Handbook of Talent Management.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279–304.
- Gagné, F. (2010) Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264–279.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Groysberg, B., Sant, L., Abrahams, R. (2008). When 'Stars' Migrate, Do They Still Perform Like Stars? *MIT Sloan management review*, 50(1), 41–46.
- Hassini, E. Surti, C., Searcy, C. A. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., Sloboda, J. A. (1998). A. Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399–407.
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359–385.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 298–314.
- 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., Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in IT companies from emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168–197.
- Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- McCracken, M., Currie, D., Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening 'the edge' of graduate. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752.
- Meyers, M., 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., Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.

- 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), 447–455.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25, 450–462.
- Powell, W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199–220.
- Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*. (2017).
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schlechter, A., Hung, A., Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- Schuler, R. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44, 47–56.
- Sparrow, P. R., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46.
- Swales, S., Downs, Y., Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Swales, S., Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112–128.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Ulrich, D., Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Vaiman, V., Collings, D. G., Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vinkhuyzen, A. A. E., van der Sluis, S., Posthuma, D., Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics*, 39, 380–392.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.

Поступила в редакцию 27.07.2018



Talent attraction and selection practices in industrial and knowledge-intensive companies

Alexandra OSIPOVA

Veronika KABALINA

Olga MONDRUS

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

Abstract. *Purpose.* This paper aims to identify the features of talent attraction and selection practices, in accordance with both talent categories and the industry type (knowledge economy or traditional industries). *Methodology.* The empirical research was conducted with the use of qualitative methods, and the data was collected through 20 semi-structured with HR-specialists from knowledge economy and traditional companies located in Moscow. Companies of 13 different industries participated in the study, both traditional (FMCG, energy, engineering, oil & gas) and knowledge-intensive ones (IT, telecom, pharmaceuticals). *Findings.* Turning to the main findings, it was revealed that all companies, whose talent management system was focused only on internal talent pool, belong to traditional industries. The vast majority of companies used the object approach to define talent, describing it as a certain set of characteristics. Interestingly, a latent talent categorization was a popular case for foreign companies, which was not true for Russian ones. The paper also discusses three types of talent selection systems: systems focusing on one particular group of practices; systems with differentiated selection practices and systems with individual set of practices for each position. It turned out that the application of systems with differentiated selection practices and systems with individual set of selection practices are the features of knowledge economy. *Originality* of this work results in detected trends in the use of practices of talent attraction and selection in both traditional companies and firms belonging to the knowledge economy.

Keywords: talent management, talent attraction, talent selection, external labour market, internal labour market, traditional industries, knowledge-intensive industries.

References

- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., Yüksel, I. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Armstrong, M. (2009). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. SPb.: Piter.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80–88.
- Baum, M., Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.

- Berger, L. A., Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bogoyavlenskaya, D. B., Shadrikov V. D. (Eds.) (2003). *Rabochaya koncepciya odarennosti* [Working concept of giftedness]. M.: Magistr.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. N. Y.: Oxford University Press, 318–345.
- Cappelli, P. (2008). Talent management of the 21st century. *Harvard business review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305–331.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16.
- CIPD (2012). *Learning and Talent Development. Annual Survey Report*. CIPD.
- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Selection and Global Leadership. *Frontiers in Global Management. Emerald Publishing Limited*, 9–37.
- Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Qual Quant*, 43, 875–894.
- Dries, N., Pepermans, C. O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Druzhinin, V. N. (1997). Struktura psikhometricheskogo intellekta i prognos individualnyh dostizhenij [The structure of psychometric intelligence and the prediction of individual achievements]. In D. B. Bogoyavlenskaya (Ed.). *The main modern concepts of creativity and giftedness* (161–185). M.: Young Guard.
- Druzhinin, V. N. (2007). *Psikhologia obshchih sposobnostei* [Psychology of general abilities]. SPb.: Peter.
- Du Don au Talent* (1998). Paris, Eurotalent.
- Dymarskaya, O. Ya. (2014). Ob'ekt upravleniya talantami v rossijskih organizacijah: sravnitel'nyj analiz predstavlenij zainteresovannyh storon [The object of talent management in Russian organizations: a comparative analysis of the views of stakeholders]. *Organizational psychology*, 4(2), 6–28.
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management. The Oxford Handbook of Talent Management*.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279–304.
- Gagné, F. (2010) Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264–279.

- Groysberg, B., Sant, L., Abrahams, R. (2008). When “Stars” migrate, do they still perform like stars? *MIT Sloan management review*, 50(1), 41–46.
- Hassini, E., Surti, C., Searcy, C. A. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., Sloboda, J. A. (1998). A. Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399–407.
- Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2017). Faktory upravleniya talantami v kompanii: kontekstnyj podhod [Factors of talent management in a company: a contextual approach]. *Vestnik SPbGU, Menedzhment*, 16(2), 268–298.
- Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2018). Kontekstualizaciya upravleniya talantami v rossijskikh IT-kompaniyah [Contextualization of talent management in Russian IT companies]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 16(1), 5–36.
- Kabalina, V. I., Muratbekova-Turon, M. (2016). Programmy upravleniya molodymi talantami v rossijskikh i mezhdunarodnyh kompaniyah [Management programs for young talents in Russian and international companies]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 5, 110–117.
- Kartashov, S. A., Odegov, Yu. G., Shatalov, D. V. (2013). Upravlenie talantami kak HR-tehnologiya [Talent management as HR technology]. *Vestn. Omskogo un-ta. Ser. Ekonomika*, 1, 85–94.
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359–385.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 298–314.
- Kwale, S. (2003). *Issledovatel'skoe interv'yu* [Research interview]. M: Smysl.
- Latuha, M. O., Selivanovskih, L. V. (2016). Mezhsranovye osobennosti upravleniya talantlivymi sotrudnikami v IT-kompaniyah iz stran s razvivayushchimisya rynkami [Cross-country features of managing talented employees in IT companies from emerging markets]. *Vestnik SPbGU. Seriya Menedzhment*, 3, 54–81.
- 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., Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in IT companies from emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168–197.
- Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- Lee, H. L. (2004). The triple — A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- McCracken, M., Currie, D., Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening “the edge” of graduate. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752.
- Meyers, M. C., Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Meyers, M., 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.

- Mondrus, O. V. (2016). Teoreticheskie i prakticheskie dilemmy upravleniya talantami v organizatsiyah [Theoretical and practical dilemmas of talent management in organizations]. *Vestn. Omskogo un-ta. Ser. Ekonomika*, 3, 115–124.
- 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), 447–455.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25, 450–462.
- Powell, W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199–220.
- Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*. (2017).
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schlechter, A., Hung, A., Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- Schuler, R. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44, 47–56.
- Sparrow, P. R., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Strauss, A., Corbin, J. (2001). *Osnovy kachestvennogo issledovaniya: obosnovannaya teoriya, proce-dury i tekhniki* [Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques]. M.: Editorial URSS.
- Swailes, S. (2013). The ethics of talent management Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46.
- Swailes, S., Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112–128.
- Swailes, S., Downs, Y., Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Tsivun, V. V. (2017). Kraudsorsing — tekhnologiya privilecheniya talantlivykh [Crowdsourcing is a technology for attracting talented people.]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU*, 1, 1–4.
- Ulrich, D. Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Untura, G. A., Evseenko, A. V. (2007). *Ekonomika znaniy kak opredelyayushchij element novoj ekonomiki regiona* [The economy of knowledge as a defining element of the new economy of the region]. *Region: ekonomika i sociologiya*, 1, 154–168.
- Vaiman, V., Collings, D. G., Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vinkhuyzen, A. A. E., van der Sluis, S., Posthuma, D., Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics*, 39, 380–392.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.



Жизнеспособность малых групп в организациях: состояние и перспективы исследования

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

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

НЕСТИК Тимофей Александрович

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье представлен анализ подходов к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность в организации». Актуальность исследования обусловлена сокращением продолжительности жизненного цикла компаний на рынке, необходимостью учитывать долгосрочные последствия групповых решений и растущей ответственностью команд в организации перед крупными социальными группами. Это, в свою очередь, требует изучения структуры и факторов групповой жизнеспособности как социально-психологического феномена, позволяющего командам оставаться эффективными в условиях «общества риска». *Методология.* Анализируются инструменты изучения групповой жизнеспособности и её социально-психологических и организационных факторов в командах и компаниях. *Результаты.* Описано современное состояние проблемной области, связанной с изучением жизнеспособности малых групп в организациях. Сопоставлены подходы к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность». Намечены перспективы исследования. *Практические следствия.* Проведённый анализ мог бы послужить основой для создания валидного инструмента, позволяющего измерять уровень жизнеспособности группы. *Ценность результатов.* На данный момент ещё не сформировался общепризнанный подход к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность в организациях». Наблюдается дефицит инструментов, позволяющих измерять групповую жизнеспособность.

Ключевые слова: групповая жизнеспособность, организационная психология, социальная психология, управление проектами.

Исследование выполнено по гранту РНФ №18-18-00439 «Психология человека в условиях глобальных рисков».

Введение

Ускоряющиеся перемены и экономическая нестабильность создают новые риски для проектных команд и организаций. Организация совместной деятельности в проектах становится всё более сложной, затрагивая всё большее количество заинтересованных лиц и привлекая знания из самых разнообразных предметных областей. Управление совместной деятельностью в условиях неопределённости требует групповой жизнеспособности, которую можно определить как совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих, с одной стороны, адаптацию группы к меняющимся, трудно предсказуемым условиям

совместной жизнедеятельности, а с другой стороны, поддерживающих способность группы оставаться эффективной в течение более или менее длительного времени в затруднённых условиях (Нестик, 2016). Увеличение связанности людей, организаций и вещей во всём мире приводит к росту масштаба рисков, вплоть до глобальных, на которые вынуждены реагировать современные организации и малые группы (Нестик, Журавлев, 2018).

Хотя групповая жизнеспособность изучалась в рамках организаций, такие исследования до сих пор остаются немногочисленными: жизнеспособность групп в организациях является гораздо менее исследованной областью, чем, например, жизнеспособность семей и локальных сообществ. Цель данной статьи — систематизировать подходы к изучению жизнеспособности малых групп в организациях и предложить ряд направлений её дальнейшего исследования.

Подходы к пониманию феномена жизнеспособности группы

Само слово «жизнеспособность» (*resilience*) имеет латинские корни, происходит от глагола *resilire*, что означает способность отскакивать назад, сдерживая удар, и быстро восстанавливаться с минимальными потерями. В рамках организационной психологии жизнеспособность может трактоваться и как психологическое состояние, и как черта характера. Так, Ф. Лютенс и К. Юссеф определяют данный феномен как «позитивное организационное поведение», являющееся результатом целенаправленных управленческих практик (Youssef, Luthans, 2007), в то время как Дж. Шин с соавторами характеризуют жизнеспособность как черту, которую можно целенаправленно развивать (Shin et al., 2012). К. Сатклифф и Т. Вогус определяют групповую жизнеспособность как умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах (Sutcliffe, Vogus, 2007a; Sutcliffe, Vogus, 2007b).

С точки зрения Б. Уэста с соавторами, жизнеспособность команды заключается в способности оправиться от неудачи, конфликта или любой другой угрозы (West et al., 2009). С точки зрения Р. ван дер Кледжи, она связана со способностью команд реагировать на внезапные, непредвиденные требования быстро и с минимальным снижением производительности (van der Kleij et al., 2011). Дж. Стивенс с соавторами описывают жизнеспособность как способность отдельных лиц, групп и организаций нивелировать стресс и не только восстанавливать работоспособность до «нормального» уровня, но также учиться на ошибках и развиваться (Stephens et al., 2013). Результаты множественного регрессионного анализа, проведённого в рамках исследования Дж. Стивенса с соавторами, обнаружили взаимосвязь командной жизнеспособности и доверия в команде. С. Шарма и С. Шарма (Sharma, Sharma, 2016) определили групповую жизнеспособность как способность команд (рабочих групп) не распадаться в недружественной обстановке и восстанавливаться после кризиса.

К. Макьюэн и К. Бойд проводят анализ существующих трактовок жизнеспособности и группируют их в четыре основных подхода (McEwen, Boyd, 2016; McEwen, Boyd, 2018). Во-первых, это работы, рассматривающие жизнеспособность как способность, повышающую шанс успешной адаптации к изменяющимся условиям (Connor, Davidson, 2003; Bonanno, 2004). Во-вторых, это изучение механизмов (физиологических, психологических, поведенческих, социальных), посредством которых реализуется эффективная адаптация (Silk et al., 2007; Trompetter et al., 2017). В-третьих, это выделение индикаторов эффективности адаптации к изменившимся условиям и восстановления после кризиса (Masten, 2011). Наконец, четвёртое направление представляет собой сочетание вышеупомянутых подходов (Masten et al., 1990).

Анализ зарубежной научной литературы позволяет проследить динамику появления новых направлений исследования групповой жизнеспособности за последние 10 лет, а также увидеть различия в определениях этого теоретического конструкта (см. Таблица 1).

Таблица 1. Основные подходы к определению и операционализации понятия «жизнеспособность группы»¹

Источник	Определение конструкта «групповая жизнеспособность»	Характеристики инструмента измерения уровня групповой жизнеспособности	Пример утверждения	Валидизация
Blatt, 2009	«Умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах» (Sutcliffe, Vogus, 2003).	Методика состоит из шести утверждений, два из которых являются модифицированными утверждениями из «Safety Organizing Survey» («Опросник безопасного управления», см. Vogus, Sutcliffe, 2007), остальные четыре — модифицированными утверждениями из «Brief Resilient Coping Scale» («Краткая шкала жизнеспособного совладающего поведения», см. Sinclair, Wallston, 2004).	«Мы обсуждаем наши и чужие ошибки и то, как мы можем извлечь из них ценный опыт для себя».	Методика валидизировалась на выборке в 122 команды стартапов. Р. Блатт сообщает о высокой надёжности конструкта, а также о том, что результаты эксплораторного факторного анализа предполагали наличие нескольких шкал, в то время как результаты анализа на внутреннюю согласованность подтверждали наличие одной шкалы, однако, не приводит результатов проведённых анализов.
West et al., 2009	«Способность справиться от неудач, конфликтов или любой другой угрозы».	Опросник включает шесть утверждений.	«Так или иначе наша команда справляется со сложностями, возникающими в рамках рабочего процесса».	Опросник был апробирован на 101 команде, в которые вошли 308 студентов. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.76.
van der Kleij et al., 2011	«Способность команд реагировать на внезапные, непредвиденные требования быстро и с минимальным снижением производительности» (Woods, 2006).	Однофакторный опросник состоит из пяти утверждений.	«Как команда мы были более чем способны предвосхищать неожиданные проблемы»	Методика прошла апробацию на 105 студентах. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.85.
Stephens et al., 2013	«Умение команды справляться с проблемами, попутно повышая уровень своей компетентности в решаемых вопросах» (Sutcliffe, Vogus, 2003).	Инструмент для экспресс-диагностики топ-менеджмента компании состоит из трёх утверждений.	«Наша команда руководителей высшего звена знает, как справляться с трудностями».	Апробация опросника проходила на выборке из 82 команд топ-менеджеров израильских фирм.
Sharma, Sharma, 2016	«Способность команд (групп) не распадаться в недружественной обстановке и восстанавливаться после кризиса».	Трёхуровневая структура, состоящая из 50 утверждений: десять факторов первого уровня, четыре фактора второго уровня и один всеобъемлющий фактор командной жизнеспособности.	«Мы выполняем целостную и понятную нам и остальным стейкхолдерам часть работы».	Инструмент валидизирован на выборке из 152 IT-администраторов (проектных менеджеров и командных лидеров) методом конфирматорного факторного анализа.

Meneghel et al, 2016	«Способность для своего благополучия оправляться от неудач, ошибок, конфликтов или любой другой угрозы, на которую она может натолкнуться».	Инструмент, состоящий из семи утверждений, на основе принципов внедрения жизнеспособности в работу организаций, описанных Л. Маллаком в 1998 г. (Mallak, 1998).	«В сложной ситуации моя команда старается смотреть на проблему позитивно».	Апробация на 1076 сотрудников из 216 команд 40 компаний. Анализ на внутреннюю согласованность позволил получить значение α Кронбаха = 0.83.
Salanova et al., 2012	«Способность справляться с нарушениями нормального рабочего процесса и восстанавливать стабильно динамичное состояние, которое позволяет достигать целевых показателей организации в области производства и безопасности».	Опросник состоит из семи утверждений.	«Мы смотрим на необходимость изменений с позитивной стороны и видим в них возможность развиваться».	Апробация на 710 сотрудников в 43 компаниях; внутренняя согласованность: α Кронбаха = 0.84.
Van Der Beek, Schraagen, 2015	«Жизнеспособность команды связана с четырьмя её способностями: реагирование, мониторинг, прогнозирование и обучение» (Hollnagel, 2011).	В итоговый вариант опросника вошли 54 утверждения, объединенные в семь шкал. Некоторые утверждения относятся сразу к двум факторам.	«В нашей команде расхождения во мнениях решаются в частном порядке, а не на собраниях команды».	Проведен эксплораторный факторный анализ на выборке из 91 сотрудника. Утверждения были получены путем обратного перевода (оригинал методики был составлен на датском), поэтому методика требует дополнительной валидации и повторного факторного анализа.
McEwen & Boyd, 2018	«Способность группы сотрудников в рамках команды справляться с повседневными трудностями, не теряя результативности, адаптироваться к изменениям, активно идентифицировать потенциальные проблемные ситуации в будущем и продумывать варианты их предупреждения и выхода из них» (McEwen, 2016).	Методика состоит из 42 утверждений, разработанных на основе блока утверждений шкалы Resilience at Work (Winwood et al., 2013), описывающих команду.	«Мы умеем замечать прогресс, даже когда всё, на первый взгляд, плохо».	Проведён эксплораторный и конфирматорный факторный анализ на выборке из 344 сотрудника, входящих в 31 проектную команду.

Таким образом, в науке на данный момент не существует единого общепринятого подхода к пониманию групповой жизнеспособности и её измерению. На сегодняшний день существуют несколько попыток построения концептуальных моделей феномена жизнеспособности группы. Одну из наиболее комплексных моделей предложили С. Сун и С. Прабхакар (Рис. 1). В рамках такой модели к параметрам, описывающим основные предпосылки жизнеспособности команды проекта, относятся способность к обучению, позитивные взаимоотношения, целеполагание, групповая динамика и роль руководителя. Маркерами жизнеспособной команды проекта являются упорство, несмотря на трудности, постоянное обучение, развитие и устойчивая производительность (Soon, Prabhakaran, 2016).



Рисунок 1. Структура, основные предпосылки формирования и производные жизнеспособности команды проекта (Soon, Prabhakaran, 2016)

В отечественных работах проблема жизнеспособности группы рассматривалась в рамках концепции групповых защитных механизмов (Штроо, 2001; Штроо, 2007), в том числе в контексте социально-психологического анализа адекватных способов сохранения целостности организации (Штроо, 2009), в рамках изучения взаимосвязи групповой жизнестойкости и эффекта потока (Климов, 2012), а также в связи с характеристиками конфликтного поведения сотрудников (Захарова, Леонова 2016).

Важным элементом жизнеспособности является групповая рефлексивность, готовность участвовать в регулярном анализе совместного опыта. Обмен явными и неявными знаниями с внутренними и внешними стейкхолдерами благоприятно влияет на формирование групповых процессов, являющихся предпосылками групповой жизнеспособности, что подтверждается и другими исследованиями (Нестик, 2016). Среди предикторов групповой жизнеспособности многие исследователи выделяют доверие, которое облегчает участникам совместной деятельности предоставление обратной связи друг другу, позволяет членам команды рассматривать альтернативные точки зрения, формировать целостное понимание сложившейся ситуации. Чёткое понимание цели позволяет членам команды применять проактивный подход к планированию в целом и управлению рисками, в частности, сохранять упорство в трудные времена. Групповые процессы, — ещё один элемент модели С. Сун и С. Прабхакаран, — включают командную работу, мотивацию команды к коллективному сотрудничеству и гибкость в распределении ролей. Совместные усилия команды создают синергетический эффект, с помощью которого сотрудники оказываются в состоянии решать сложные задачи. Руководители играют важную роль в содействии развитию команды и поддержании её жизнеспособности, устанавливая направление развития и структурируя задачи, создавая безопасную среду для членов команды (Edmondson, 1999), а также модулируя процесс коллективного целеполагания (Foldy et al., 2008) и обучения (Morgan et al., 2015). Структурируя стратегические планы и тактические задачи для команды и направляя их на достижение общей цели, менеджеры создают и поддерживают нормы, роли и ожидания команды (Morgan et al., 2015). Они позволяют сотрудникам свободно высказывать критические замечания по любой ситуации, не опасаясь негативной реакции коллег или руководства. В ещё одной модели групповая жизнеспособность рассматривается в контексте всей организации (Xiao, Cao, 2017) (Рис. 2).

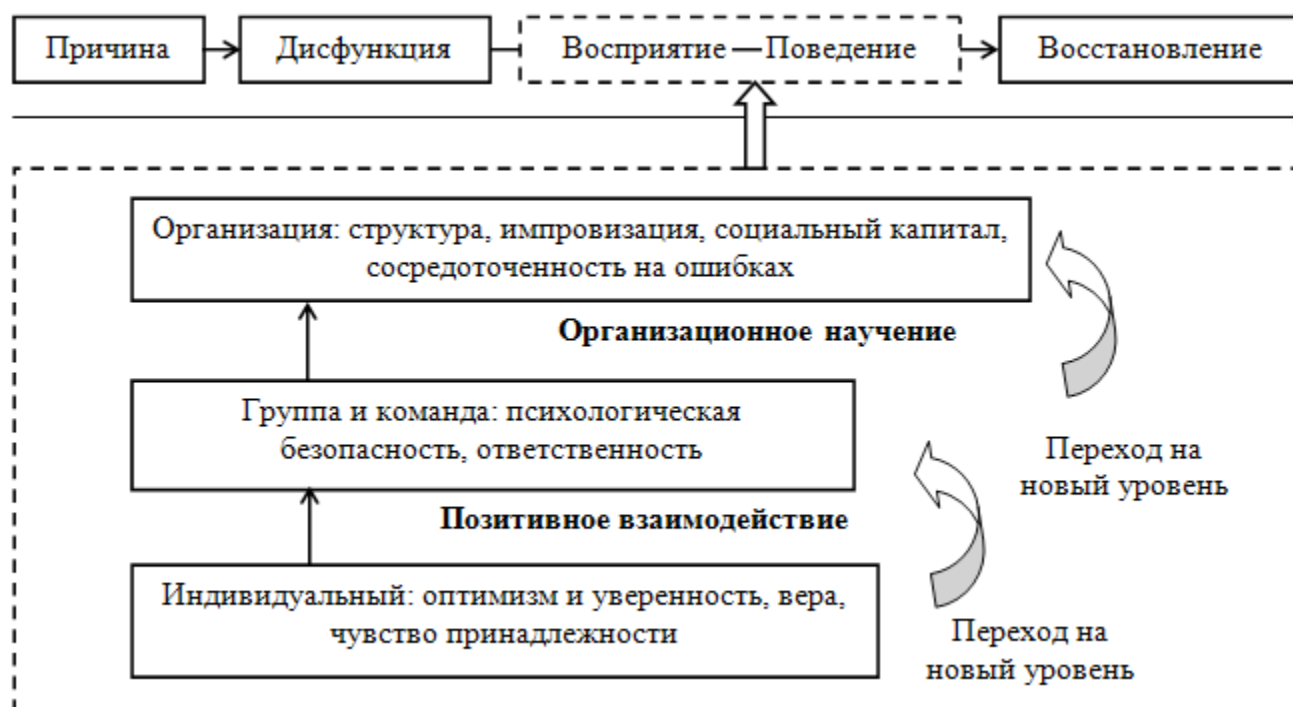


Рисунок 2. Теоретическая модель жизнеспособности организации (Xiao, Cao, 2017)

На индивидуальном уровне у каждого работника формируется определённое отношение к организации: вера в организацию, чувство принадлежности, оптимизм и уверенность в завтрашнем дне. Не последнюю роль здесь играет и жизнеспособность личности, которая определяется как удовлетворённость индивида жизнью и уверенность в своей способности влиять на будущее. На групповом уровне жизнеспособность связана с позитивным образом будущего команды, который усиливает приверженность совместным целям и стремление к их реализации. Общее видение будущего сплачивает коллектив, мотивируя его работать на благо компании. В отличие от индивидуальной, групповая жизнеспособность основывается на межличностном и межгрупповом взаимодействии и не сводится к личным характеристикам её членов. Такие взаимодействия строятся на общности ценностей и норм, на психологической идентичности, образе будущего компании (Нестик, 2016).

Очевидно, что эти модели могут быть дополнены и другими структурными элементами групповой жизнеспособности. В частности, в них практически игнорируются аспекты процесса управления рисками, значимость которого подтверждается другими исследованиями. Так, например, в отчёте Крэнфилдской школы менеджмента (Goffin et al., 2014) приведены результаты исследования, в рамках которого была сделана попытка изучения процессов управления рисками в жизнеспособных командах. Традиционные инструменты, методы и структуры управления рисками рассматриваются как необходимый, но не исчерпывающий базис знаний, и поэтому данные компании находятся в постоянном процессе поиска новых инструментов управления рисками.

Предпосылки жизнеспособности малых групп и организаций

В рамках социально-психологических исследований феномен жизнеспособности рассматривается как способность группы эффективно работать в ситуациях неопределённости. Разные авторы выделяют разные наборы характеристик жизнеспособной группы. Так, например, Р. Бамра с соавторами считают, что к таким качествам относятся: готов-

ность отвечать на вызовы внешней и внутренней среды, способность адаптироваться и восстанавливаться после реализовавшихся непредвиденных рисков (Bhamra et al., 2011). Р. Блатт подчеркивала, что решающую роль в формировании жизнеспособности команды играет креативность участников проекта. Кроме того, участники команды жизнеспособного проекта постоянно демонстрируют высокий уровень эмпатии и стараются разделять ценности друг друга (Blatt, 2009). Важным условием повышения уровня жизнеспособности группы является создание позитивного коллективного образа посткризисной ситуации (Hopkins, 2008). Другие исследователи, рассматривая данный феномен в организационном контексте, выделяют такие черты жизнеспособной группы, как отказ от отрицания и ностальгии, открытость инновациям и предусмотрительность (Hamel, Välikangas, 2003).

Согласно Д. Анконе с соавторами, одним из способов адаптации к различным воздействиям на организацию является формирование специальных групп по реагированию на кризисные явления — *X-teams*², команд, члены которых формируют целую сеть коммуникаций внутри компании и за её пределами (Ancona et al., 2002; Анкона, Бресман, 2009). Эти коммуникации позволяют максимально быстро получать информацию обо всех изменениях на рынке, в технологиях, культуре и прочих областях, что, в свою очередь, делает возможным при формировании новых стратегических направлений и изменений учитывать полученные сведения о новых продуктах и услугах, выявлять сложные проблемы и находить инновационные решения. Они помогают связать верхний и нижний уровни управления, обмениваться опытом и создавать синергический эффект (Ancona et al., 2008).

В отличие от традиционного подхода к формированию команд, предполагающего создание жёсткой организационной структуры внутри команды и ориентацию на внутренние процессы, подход к формированию команд, ориентированных вовне, основывается на целом ряде принципов. Во-первых, это активность и создание социальных связей за пределами команды. К примеру, компания может иметь редкий ресурс, но не быть способной его применить без информации, которой обладают люди за пределами компании. Во-вторых, это наличие большого количества связей внутри компании, поощряющих сотрудничество и передачу сложных знаний. В-третьих, важным принципом жизнеспособности является гибкая ролевая структура: сотрудники, обладающие соответствующими компетенциями, могут менять роли на протяжении жизненного цикла проекта. Так, член команды может начинать с роли внешнего консультанта, затем вовлекаться в работу над продуктом, а потом организовать всю команду для передачи продукта в производство.

К принципам управления такими командами относятся комплексность совещаний, в процессе которых происходит обмен всей полученной извне информацией, прозрачность процесса принятия решений, когда все члены группы знают о причинах, которые привели к тому или иному решению, гибкость сроков, позволяющая регулировать конечные сроки проекта в зависимости от внешних обстоятельств. Необходимо отметить, что подвижная организационная структура *X*-команд создает дополнительные сложности в управлении: больше участников, больше информации и больше разнообразия в видах деятельности. Поэтому при создании таких команд для выполнения проекта нужно понимать, что потенциальные выгоды превосходят эти сложности.

Для жизнеспособных команд характерны две основные особенности. В первую очередь, это то, насколько группа готова к непредвиденным обстоятельствам. Для жизнеспособных команд характерно постоянное обновление представлений о рисках, а также разработка мер по предотвращению рискованных ситуаций и выходу из них с минимальными потерями. Любое

2 X в названии от «*externally oriented*» — «ориентированных вовне».

отклонение рассматривается как потенциальный риск или возможность с точки зрения его влияния на работу системы. По результатам оценки разрабатывается стратегия по управлению этим риском. Можно сказать, что таким командам свойственна «разумная осторожность».

У нежизнеспособных групп диаметрально противоположные взгляды на риски. Такие команды полагают, что нет необходимости разрабатывать контрмеры для борьбы с риском до его фактического наступления (Vogus, Sutcliffe, 2007). Любой риск требует обоснования, иными словами, риск должен быть доказан, а средства борьбы с ним оправданы. Однако такая систематическая недооценка риска может повлечь за собой негативные последствия, губительные для организации. Примером такой недооценки может служить катастрофа шаттла «Колумбия» в 2003 году, когда недооценённые повреждения во время запуска шаттла привели к усугублению ситуации в открытом космосе, его дальнейшему разрушению и гибели всех членов команды (Hollingham, 2014). Другим ярким примером нежизнеспособной группы может служить команда самого дорогостоящего проекта недвижимости в США — отеля Хармон, в котором коммуникации между членами группы были затруднены, заказчик не знал о нарушениях на стройке, так как опирался на фальсифицированные отчёты, а команда не желала признавать собственные ошибки. Стремление обогатиться за счёт компании, а также отсутствие взаимопонимания между членами команды привело к тому, что отель был построен и демонтирован, так и не открывшись (Peterson, 2014).

Второй особенностью является стремление к совершенствованию. Жизнеспособные компании исходят из предположения, что их система управления несовершенна, и, в связи с этим, стремятся к непрерывному совершенствованию. Для них характерно регулярное развитие компетенций, поощрение роста, лучшее понимание картины происходящего за счёт оценки слабых сигналов приближающихся изменений.

Помимо вышеуказанных характеристик, жизнеспособной организации присущи такие черты, как стратегическая адаптивность (способность приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам во внешней среде, оставаясь верным общей цели), гибкое лидерство (быстрое и адекватное реагирование на возможности и угрозы), надёжное управление (система, при помощи которой реализуется контроль за подразделениями, их иерархия и подотчётность, ведение компании по пути общих ценностей и миссии), а также способность чётко определять свои конкурентные преимущества и правильно их использовать (Kerr, 2016).

Устойчивая к кризисным явлениям организация должна отличаться вовлечённостью в её деятельность руководства и поддержкой стейкхолдеров, что позволит ей быть более успешной в своей дальнейшей деятельности и обнаружить в себе новые возможности для развития. Конечно, «жизнеспособность организации» — более сложное понятие, комбинирующее в себе различные факторы способности работы большой группы людей в условиях неопределённости.

В целом, в области исследований жизнеспособности организаций выделяется два направления. В первом она рассматривается как способность организации восстановиться после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий (Goldstein, 2011), таким образом, основной акцент делается на способности группы и организации отвечать на угрозы своему существованию. Во втором подходе жизнеспособность понимается как позитивный результат адаптации к различным изменениям, то есть как способность реализовать свой инновационный потенциал, а также создавать и использовать возможности для развития (Hamel, Välikangas, 2003). Достигнуть высокого уровня жизнеспособности действительно сложно, поэтому без осознания руководством компании этой необходимости организация не сможет преодолеть трудности, связанные с формированием новой бизнес-модели.

Преодолевая когнитивные барьеры, компания должна отказаться от отрицания, высокомерия, приверженности всему старому и привычному. Компания должна четко осознавать, что должно измениться, и всегда быть готовой рассмотреть, как изменения могут повлиять на её текущий успех. Для преодоления стратегических ограничений жизнеспособности требуется наличие большого количества альтернатив в направлениях развития, а также высокой степени осведомлённости о ситуации внутри компании и за её пределами, так как не каждая альтернатива окажется действительно стоящей потраченных на неё усилий. Для преодоления политических трудностей организация должна уметь переносить ресурсы со вчерашних продуктов и программ на завтрашние. Это означает, что в организации должна быть возможность поддержания широкого портфеля прорывных экспериментов с необходимым капиталом и талантом.

Наконец, жизнеспособность связана с преодолением идеологических барьеров. Немногие организации ставят под сомнение необходимость оптимизации своей деятельности, но единовременная оптимизация устаревшей бизнес-модели не обеспечит компании светлое будущее. Обновление должно быть непрерывным и ориентированным на возможности, а не эпизодическим с целью преодоления очередного кризиса, соответственно, компания должна выйти за рамки операционной эффективности и превосходства (Hamel, Välikangas, 2003).

Коммуникации и персональные взаимоотношения внутри организации являются критически важными для формирования правильной бизнес-модели, отвечающей требованиям окружающего мира. В исследовании Дж. Гиттэлл с соавторами, посвящённом преодолению кризиса авиакомпаниями США после теракта 11 сентября 2001 г., приведены основные проявления деструктивного действия кризисов касательно взаимоотношений в организациях: разрушение межличностных отношений, общих ценностей, доверия и лояльности, а также общности и силы корпоративной культуры; сокращение обмена информацией и повышенная секретность, обман и двуличие; повышение уровня формализации, жёсткости, сопротивление изменениям; повышенная конфликтность, злость, мстительность и попытки обвинения в неудачах окружающих; рост случаев проявления эгоизма и увеличение показателя текучести персонала, ухудшение взаимодействия и сотрудничества в командах. Подобное поведение является реакцией на антикризисные меры руководства компании, направленные на оптимизацию посредством сокращения штата (Gittell et al., 2006).

Результатом таких инициатив являются ещё большие негативные последствия, отражающиеся на операционной и стратегической деятельности компании. В большинстве организаций после сокращения отмечается снижение показателей прибыльности и инновационной деятельности, ухудшение качества продукции, услуг и организационного климата в целом (Cameron, 1998). Ухудшение внутреннего климата в организации приводит и к ухудшению отношений со стейкхолдерами, наблюдающими неэффективность проводимых антикризисных мер. Исследование Дж. Гиттэлл с соавторами показало, что компании, не последовавшие политике сокращения и сохранившие свой человеческий капитал, спустя три года после кризиса, заняли значительно большую долю рынка, чем компании, уменьшившие свой штат, вне зависимости от докризисных показателей (Gittell et al., 2006). Такой эффект стал результатом наращивания инновационного потенциала, так как отношения между сотрудниками в этих компаниях не ухудшились из-за кризиса, а, наоборот, стали более крепкими, выросла лояльность работников к своему работодателю. Человеческий капитал является главным активом компании в кризисное время, поэтому поддержание хороших взаимоотношений между сотрудниками на любом этапе её жизнедеятельности является критически важным для сохранения устойчивого положения на рынке.

Для эффективного управления рисками и своевременной оценки возможностей стоит осознавать, что, главное значение имеют стратегические решения, а не операционные. Необходимо также понимание того, что риски существуют на каждом уровне развития организации и являются неотъемлемой частью каждого принимаемого решения. Компании, лидирующие на рынке, используют возможности каждого члена организации, а также других ключевых заинтересованных сторон, чтобы создать целостный подход к управлению рисками и культуру, где каждый осознает риски и применяет меры по их предотвращению и устранению.

Британский институт стандартов (BSI) в 2014 году опубликовал стандарт BS65000 («Руководство по обеспечению жизнеспособности организации»), в котором определение жизнеспособности организации объединило оба подхода следующим образом: «Жизнеспособность — это способность заранее предвидеть события, готовиться, реагировать и адаптироваться к ним — как к внезапным ударам, так и к постепенным изменениям, в целях выживания и процветания» (British standard 65000: Guidance for Organizational Resilience, 2014).

В жизнеспособной компании должна существовать понятная каждому сотруднику корпоративная культура, направленная на формирование желания участвовать во всех ключевых процессах организации и определять возможные угрозы (Hamel, Välikangas, 2003). Грамотно выстроенная корпоративная политика сформирует лояльность сотрудника. Почувствовав себя причастным к чему-то глобальному и социально значимому, человек не захочет переходить в компанию-конкурент. Такое долгосрочное сотрудничество между компанией и её сотрудниками создаёт фундамент для устойчивой жизнеспособности организации. Сотрудники отчётливо видят, что компания ценит людей больше, чем финансовые и материальные активы, а к ошибкам относится как к возможностям для обучения.

Так, интересным, на наш взгляд, представляется подход Д. Деньера, обозначившего четыре возможных направления развития организационной жизнеспособности (Denyer, 2017). Во-первых, это мониторинг на соответствие требованиям стандартов с целью предотвращения негативных событий посредством профилактического контроля систем и процессов. Во-вторых, вскрытие недостатков существующего подхода к управлению и принятие мер по их устранению. С психологической точки зрения, речь здесь идёт о достижении групповой осознанности путем групповой рефлексии и планирования мероприятий по управлению рисками. В-третьих, улучшение существующих систем и процессов с целью оптимизации производительности. Наконец, креативный подход для преадаптации к изменениям посредством инновационных стратегий, таких как стратегия «голубого океана» (Kim, Mauborgne, 2005). Перечисленные выше направления не являются взаимоисключающими. Более того, наиболее эффективной, согласно Д. Деньеру, стратегией повышения жизнеспособности является совмещение четырёх направлений в более целостный и пригодный для целей конкретной организации подход.

Обобщая исследования групповой жизнеспособности на уровне малых групп, организаций и больших социальных групп, Т. А. Нестик предлагает рассматривать её как социально-психологический феномен (Нестик, 2016), структура которого включает целый ряд компонентов: ценностно-мотивационные (групповое доверие, групповые цели и ценности); когнитивные (долгосрочный образ коллективного будущего, групповая само-эффективность, то есть уверенность членов группы в способности совместно решать сложные задачи, и коллективная память о пройденных вместе трудностях, а также сценарии преодоления будущих кризисных ситуаций); аффективные (оптимизм и положительные эмоциональные состояния), а также предповеденческие. К последним относятся взаимная поддержка внутри

группы, нормы, регулирующие поведение в коллективе, организация группового взаимодействия в кризисных условиях, а также групповая рефлексивность, то есть готовность к обсуждению совместного опыта (Нестик, 2016).

Заключение

Таким образом, можно выделить два основных способа операционализации теоретического конструкта «жизнеспособность группы». В рамках первого из них жизнеспособность базируется на способности группы адаптироваться к изменениям окружающей среды и её умении реализовывать свой инновационный потенциал, создавать новые и использовать существующие возможности для развития (Hamel, Valikangas, 2003; Richtner, Lofsten, 2014). Второй способ базируется на представлении о том, что жизнеспособность — это способность группы восстанавливаться после неожиданных и неблагоприятных внешних воздействий (Goldstein, 2011; Goffin et al., 2014). При этом единый общепризнанный подход к определению и операционализации понятия «групповая жизнеспособность» ещё не сформировался.

С точки зрения авторов данной статьи, жизнеспособность группы можно определить как совокупность групповых характеристик и процессов, обеспечивающих адаптацию группы к меняющимся, труднопредсказуемым условиям совместной жизнедеятельности. Можно выделить несколько компонентов групповой жизнеспособности как социально-психологического феномена: ценностно-мотивационные (позитивные и отчётливые групповые цели, просоциальные ценности, групповое доверие), когнитивные (позитивная групповая идентичность; долгосрочный и позитивный образ коллективного будущего; групповая самооэффективность, то есть убеждение членов группы в способности совместно решать сложные задачи; коллективная память о совместном преодолении трудностей, представления о сценариях совместной деятельности в кризисных условиях), аффективные (оптимизм, позитивные эмоциональные состояния), поведенческие (нормы, регулирующие просоциальное поведение, взаимную поддержку, изменение ролевой и коммуникативной структуры, организацию внутригруппового и межгруппового взаимодействия в кризисных ситуациях; групповая ретроспективная и проспективная рефлексивность, то есть готовность обсуждать совместное прошлое и будущее; ориентация на нормы, поддерживающие эмоциональную саморегуляцию группы и совладание с коллективной травмой; предпочитаемые способы использования личных сетей контактов для решения общегрупповых задач). По-видимому, когнитивные и ценностно-мотивационные компоненты групповой жизнеспособности можно рассматривать как её жизнестойкость.

Среди групповых представлений, влияющих на жизнеспособность, важную роль играет настойчивость в достижении командных целей, а также толерантность к неопределённости, понимание членами группы того, что идентифицировать все риски и предусмотреть ответы на них невозможно, что ошибки, так или иначе, будут иметь место, и гораздо важнее быть готовым работать над устранением их последствий. Можно предположить, что толерантность к неопределённости связана с феноменом «групповой осознанности» (Багратиони, 2017; Багратиони, Прилипко, 2017; Нестик, 2018). Среди предповеденческих компонентов групповой жизнеспособности особое значение имеют готовность к совместной импровизации, децентрализации процесса принятия решений, готовность устанавливать формальные и неформальные связи как внутри, так и вне команды. В дальнейших исследованиях необходимо провести сравнительный анализ понятий «жизнеспособность группы» и «жизнестойкость группы».

На данный момент исследователи испытывают дефицит инструментов, позволяющих измерять групповую жизнеспособность. Кроме того, нельзя не отметить, что при разработке проблематики групповой жизнеспособности наблюдается противоречие между появляющимися теоретико-методологическими подходами и попытками их операционализации. Например, в опроснике для измерения жизнеспособности группы в организации, разработанном К. Макьюэн и К. Бойд, лишь два утверждения входят в фактор «сплочённость», практически игнорируются процессы управления рисками, а также недостаточно чётко разграничены на уровне конструкторов «управленческая мудрость» и «позитивный настрой» (McEwen, Boyd, 2018). На наш взгляд, социально-психологический подход, предложенный Т. А. Нестиком, мог бы послужить основой для создания валидного инструмента, позволяющего измерять степень выраженности жизнеспособности группы.

При этом необходимо отметить сложности разработки инструментов, позволяющих изучать жизнеспособность (Рыльская, 2014; Махнач, 2017). Во-первых, ряд исследователей полагает, что жизнеспособность довольно сложно измерить, поскольку она является дискретной характеристикой: повышается в ответ на предъявление негативных стимулов и снижается, когда окружающая среда относительно безопасна. В рамках такого подхода жизнеспособность понимается как процесс адаптации группы к трудностям, а не как устойчивая характеристика (Дикая, Журавлев, 2007; Johnson, Wiechelt, 2004). Во-вторых, несмотря на некоторые базовые принципы, формирование жизнеспособности команд так или иначе связано со спецификой компании. Оно зависит от характера бизнес-среды, в которой работает компания, от лидерского видения стратегии развития и концепции реализации этой стратегии.

Перспективы исследования

С точки зрения социально-психологических уровней изучения жизнеспособности, наиболее проработаны индивидуальный и организационный, отдельно разрабатывается макроспсихологический, в то время как групповой и межгрупповой уровни остаются в зачаточной фазе исследования. Можно согласиться с С. Капланом и его соавторами, которые выделяют в качестве перспективного направления исследований изучение процессов жизнеспособности команды проекта (Kaplan et al., 2013). Сокращение жизненных циклов проектов, а также рост уязвимости проектных команд для внутренних и внешних изменений в сегодняшнем мире превращают жизнеспособность команд в организациях в актуальную проблему для бизнеса в самых разных отраслях. Более того, Р. Бамра с соавторами (Bhamra et al., 2011) указывают на недостаточное количество эмпирических данных в изучении групповой жизнеспособности в сегментах среднего и малого бизнеса. В связи с этим требует уточнения влияние корпоративной культуры на формировании жизнеспособных команд. Ещё одной важной проблемой становится выявление социально-психологических предикторов жизнеспособности корпоративных виртуальных сообществ и удаленно работающих проектных команд (Нестик, 2016).

На многие исследовательские вопросы до сих пор нет ответа. Не вполне ясно, как соотносятся индивидуальная жизнеспособность сотрудников организации и групповая жизнеспособность трудового коллектива. Чрезвычайно перспективным поэтому представляется изучение индивидуального и группового уровней жизнеспособности с позиций человеко-центрированного подхода к управлению организацией (Штроо, Колпачников, 2014; Штроо, 2016). Важно пролить свет на то, какое влияние на жизнеспособность проектных команд

оказывает индивидуальный коучинг и обучение сотрудников человекоцентрированным умениям, таким как: эмпатическое слушание, конгруэнтность, эмпатия, безусловное позитивное принятие (Колпачников, Тишова, 2016; Штроо, 2016).

Крайне мало изучена роль межгрупповых отношений в формировании жизнеспособности группы. В каких случаях напряжённость этих отношений (от ксенофобии до формирования образа врага и межгруппового конфликта) повышает или снижает жизнеспособность группы? В какой мере психология «осажденной крепости» способствует или препятствует выживанию группы в условиях кризиса? Важно исследовать также различные типы групповой жизнеспособности, разрабатывать их возможные классификации. Интересным представляется изучение взаимосвязи стадии формирования команды с уровнем её жизнеспособности (Нестик, 2016). Требуется исследования роль, которую играют в формировании жизнеспособности групповая рефлексивность (Журавлев, Нестик, 2012) и долгосрочная ориентация малой группы (Нестик, 2014; Нестик, 2018).

Всё ещё недостаточно изученным остается вопрос о роли лидера в повышении жизнеспособности группы. Например, мы всё ещё мало знаем о взаимосвязи стиля лидерства и жизнеспособности команды (Heldal, Antonsen, 2014). Изучение социально-психологических предпосылок эффективности процессов управления рисками, до сегодняшнего дня не нашедших должного отражения в ряду компонентов жизнеспособности группы, также может быть отнесено к приоритетным исследовательским задачам. Особенно важным представляется изучение того, как жизнеспособность связана с учетом рисков разного масштаба, в том числе глобальных рисков — кризисов мировой финансовой системы, непредвиденных последствий развития новых технологий, последствий изменения климата и тому подобного.

При переходе к платформенной экономике и смещении границ отраслей управленческие команды и проектные группы компаний не только всё чаще оказываются в центре внимания социальных медиа, но и всё больше влияют на дальнейшее развитие общества. От их готовности принимать на себя ответственность за будущее, обсуждать отдалённые последствия принимаемых решений зависит не только успех компаний, но и судьба мира. Поэтому ещё одним перспективным направлением исследований становится прояснение связи микрогрупповой и макрогрупповой жизнеспособности, а также влияние гражданской и глобальной идентификации сотрудников на жизнеспособность малых групп, организаций и связанных с ними сообществ.

Литература

- Анкона, Д., Бресман, Х. (2009). *Команды прорыва. Источники инноваций и лидерства в отрасли*. Минск: Гревцов Пабlishер.
- Багратиони, К. А. (2017). Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях. *Организационная психология*, 7(3), 8–36.
- Багратиони, К. А., Прилипко, А. Г. (2017). Учет фактора групповой осознанности в системах управления бизнес-процессами предприятий. *Информационные технологии и вычислительные системы*, 3, 92–103.
- Дикая, Л. Г., Журавлев, А. Л. (2007). Введение. В кн. Л. Г. Дикая, А. Л. Журавлев (ред.). *Психология адаптации и социальная среда: современные подходы, проблемы, перспективы* (9–14). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2012). Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований. *Психологический журнал*, 33(4), 27–37.

- Захарова, Л. Н., Леонова, И. С. (2016). Типы конфликтов и стили поведения персонала как проявления жизнеспособности организации. В кн. А. В. Махнач, Л. Г. Дикая (ред.). *Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты* (413–424). М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Климов, А. А. (2012). Поток и жизнестойкость в организации. *Организационная психология*, 2(2), 71–78.
- Колпачников, В. В., Тишова, А. Н. (2016). Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? *Организационная психология*, 6(3), 38–49.
- Махнач, А. В. (2017). Теоретические основания методов оценки жизнеспособности профессионала. Институт психологии Российской академии наук. *Организационная психология и психология труда*, 2(1), 23–53.
- Нестик, Т. А. (2014). Отношение к будущему в российских управленческих командах: лидерское видение и корпоративный форсайт. *Экономические стратегии*, 2, 134–141.
- Нестик, Т. А. (2016). Жизнеспособность группы как социально-психологический феномен. Институт психологии Российской академии наук. *Социальная и экономическая психология*, 1(2), 29–61.
- Нестик, Т. А. (2018). Психологические аспекты корпоративного форсайта. *Форсайт*, 12(2), 78–90.
- Нестик, Т. А., Журавлев, А. Л. (2018). Отношение к глобальным рискам: социально-психологический анализ. *Психологический журнал*, 39(1), 127–138.
- Рыльская, Е. А. (2014). Научные подходы к исследованию жизнеспособности человека в зарубежной психологии. *Теория и практика общественного развития*, 8, 57–58.
- Штроо, В. А. (2001). Исследование групповых защитных механизмов. *Психологический журнал*, 22(1), 5–15.
- 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 её анализа. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 4, 50–60.
- Штроо, В. А. (2016). Человекоцентрированный подход и практика управления персоналом в российских организациях. *Организационная психология*, 6(3), 91–104.
- Штроо, В. А., Колпачников, В. В. (2014). Человеко-центрированный подход в работе с организациями. *Организационная психология*, 4(2), 79–87.
- Ancona, D., Backman, E., Bresman, H. (2008). X-Teams: New ways of leading in a new world. *Ivey Business Journal Online*, 72(3).
- Ancona, D., Bresman, H., Kaufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *Sloan Management Review*, 43, 33–39.
- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20–28.
- British standard 65000: Guidance for Organizational Resilience (2014). British Standards Institution.
- Cameron, K. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in organizational behavior*, 20, 185–230.
- Connor, K., Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depress. Anxiety*, 18, 76–82.

- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*, 1st ed.; BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Foldy, E.G., Goldman, L. Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529.
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Goffin, K., Szwejcowski, M., Hopkin, P., Kutsch, E. (2014). *Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success*. London: Airmic.
- Goldstein, B. (2011). *Collaborative resilience: Moving through crisis to opportunity*. Cambridge: MIT Press.
- Hamel G., Valikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Heldal, F., Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organisation: the role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376–399.
- Hollingham, R. (2014). Nasa's out-of-this-world plan to rescue a Space Shuttle. *BBC future*, June, 24th. URL: <http://www.bbc.com> (дата обращения: 06.07.2018).
- Hopkins, R. (2008). *The transition handbook*. Totnes: Green Books.
- Johnson, J., Wiechelt, S. (2004). Introduction to the special issue on resilience. *Substance Use and Misuse*, 39(5), 657–670.
- Kaplan, S., Laport, K., Waller, M. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 473–491.
- Kerr, H. (2016). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. British Standards Institution.
- Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA.
- Masten, A. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23, 493–506.
- Masten, A., Best, K., Garmezy, N. (1990). Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425–444.
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258–272.
- Morgan, P., Fletcher, D., Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: a case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 1, 91–100.
- Peterson, S. (2014). The Sad Saga of Norman Foster's Half-Built Vegas Hotel. *Curbed*, May, 8th. URL: <https://www.curbed.com> (дата обращения: 06.08.2018).
- Richtner, A., Lofsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151.
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53.
- Shin, J., Taylor, M., Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55, 727–748.

- Silk, J., Vanderbilt-Adriance, E., Shaw, D., Forbes, E., Whalen, D., Ryan, N., Dahl, R. (2007). Resilience among children and adolescents at risk for depression: mediation and moderation across social and neurobiological contexts. *Development and Psychopathology*, 19, 841–865.
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team resilience: An exploratory study on the qualities that enable resilience in teams*. Singapore: Civil Service College.
- Stephens, J., Heaphy, E., Carmeli, A., Spreitzer, G., Dutton, J. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 13–41.
- Stroh, W. A. (2014). Person-centered approach in business relations: training of active listening for businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94–110). San Francisco: Berrett-Koehler
- Trompetter, H., de Kleine, E., Bohlmeijer, E. (2017). Why does positive mental health buffer against psychopathology? An exploratory study on self-compassion as a resilience mechanism and adaptive emotion regulation strategy. *Cognitive therapy and research*, 41, 459–468.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007a). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *Conference Proceedings — IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007b). The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- West, B., Patera, J., Carsten, M. (2009). Team level positivity: Investigating psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267.
- Xiao, L., Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. DOI: 10.1051/ 71204021.
- Youssef, C., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

Поступила в редакцию 15.09.2018.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Small group resilience within organizations: actual state and prospects of research

Konstantin BAGRATIONI

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

Timofey NESTIK

Institute of psychology at the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The article presents an analysis of approaches to the definition and operationalization of the concept of group resilience in organizations. The relevance of the study is due to the reduction in the life cycle of companies in the market, the need to take into account the long-term consequences of group decisions and the growing responsibility of teams in the organization to large social groups, the need to study the structure and factors of group resilience as a socio-psychological phenomenon that allows teams to remain effective in a risk society. *Methodology.* The tools for studying small groups resilience and its socio-psychological and organizational factors are being analyzed. *Findings.* An actual state of the scientific problem is described. Different concepts of small groups and organizational resilience are compared. The directions for further research are proposed. Implications for practice. The analysis carried out could serve as a basis for development of a valid instrument. *Value of the results.* The insights into the scientific problem of small group resilience within the organizations should still be provided in the further research. At the present moment, there is a shortage of the valid psychometric tools.

Keywords: collective resilience, organizational psychology, social psychology, project management.

References

- Ancona, D., Backman, E., Bresman, H. (2008). X-Teams: New ways of leading in a new world. *Ivey Business Journal Online*, 72(3).
- Ancona, D., Bresman, H. (2009). *Komandy proryva. Istochniki innovacij i liderstva v otrasli* [Breakthrough teams. Sources of innovation and leadership in the industry]. Minsk: Greycov Publisher.
- Ancona, D., Bresman, H., Kaufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *Sloan Management Review*, 43, 33–39.
- Bagrati, K. A. (2017). Social'no-psihologicheskaya obuslovlennost' gruppovoj osoznannosti v organizacijah [Socio-psychological conditioning of group awareness in organizations]. *Organizational psychology*, 7(3), 8–36.
- Bagrati, K. A., Prilipko, A. G. (2017). Uchet faktora gruppovoj osoznannosti v sistemah upravleniya biznes-processami predpriyatij [Accounting for group awareness in business management systems of enterprises]. *Informacionnye tekhnologii i vychislitel'nye sistemy*, 3, 92–103.

- Bhamra, R., Dani, S., Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Blatt, R. (2009). Resilience in entrepreneurial teams: Developing the capacity to pull through. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(11), 1–16.
- Bonanno, G. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59, 20–28.
- British standard 65000: *Guidance for Organizational Resilience* (2014). British Standards Institution.
- Cameron, K. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in organizational behavior*, 20, 185–230.
- Connor, K., Davidson, J. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depress. Anxiety*, 18, 76–82.
- Denyer, D. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*, 1st ed.; BSI and Cranfield School of Management: Cranfield, UK.
- Dikaya, L. G., Zhuravlev, A. L. (2007). *Vvedenie* [Introduction]. In L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev (Eds.). *Psihologiya adaptatsii i social'naya sreda: sovremennye podhody, problemy, perspektivy* (9–14), M.: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Foldy, E.G., Goldman, L. Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529.
- Gittell, J., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300–329.
- Goffin, K., Szwejcowski, M., Hopkin, P., Kutsch, E. (2014). *Roads to Resilience: Building Dynamic Approaches to Risk to Achieve Future Success*. London: Airmic.
- Goldstein, B. (2011). *Collaborative resilience: Moving through crisis to opportunity*. Cambridge: MIT Press.
- Hamel G., Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Heldal, F., Antonsen, S. (2014). Team leadership in a high-risk organisation: the role of contextual factors. *Small Group Research*, 45(4), 376–399.
- Hollingham, R. (2014). Nasa's out-of-this-world plan to rescue a Space Shuttle. *BBC future*, June, 24th. Retrieved from: <http://www.bbc.com>
- Hopkins, R. (2008). *The transition handbook*. Totnes: Green Books.
- Johnson, J., Wiechelt, S. (2004). Introduction to the special issue on resilience. *Substance Use and Misuse*, 39(5), 657–670.
- Kaplan, S., Laport, K., Waller, M. (2013). The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 473–491.
- Kerr, H. (2016). *Organizational Resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. British Standards Institution.
- Kim, W., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- Kleij van der, R., Molenaar, D., Schraagen, J. (2011). Making Teams More Resilient: Effects of Shared Transformational Leadership Training on Resilience. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55, (2158–2162), Los Angeles, CA.
- Klimov, A. A. (2012). Potok i zhiznestojkost' v organizatsii [Flow and resilience in the organization]. *Organizational psychology*, 2(2), 71–78.
- Kolpachnikov, V., Tishova, A. (2016). Chelovekotsentrirovanny podkhod v organizatsiyakh: utopiya ili strategicheskii potentsial? [Person-centered approach in organizations: Utopia or strategic potential?]. *Organizational psychology*, 6(3), 38–49.

- Mahnach, A. V. (2017). Teoreticheskie osnovaniya metodov ocenki zhiznesposobnosti professionala. Institut psilogii Rossijskoj akademii nauk [The theoretical basis of methods for assessing the viability of a professional. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences]. *Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda*, 2(1), 23–53.
- Masten, A. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23, 493–506.
- Masten, A., Best, K., Garmezy, N. (1990). Resilience and development: contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychopathology*, 2, 425–444.
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C. (2018). A Measure of Team Resilience: Developing the Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(3), 258–272.
- Morgan, P., Fletcher, D., Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: a case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of Sport and Exercise*, 1, 91–100.
- Nestik, T. A. (2014). Otnoshenie k budushchemu v rossijskih upravlencheskih komandah: liderskoe videnie i korporativnyj forsajt [Attitude towards the future in Russian management teams: leadership vision and corporate foresight]. *Ekonomicheskie strategii*, 2, 134–141.
- Nestik, T. A. (2016). Zhiznesposobnost' gruppy kak social'no-psihologicheskij fenomen. Institut psilogii Rossijskoj akademii nauk. *Social'naya i ekonomicheskaya psihologiya*, 1(2), 29–61.
- Nestik, T. A. (2018). Psihologicheskie aspekty korporativnogo forsajta [Psychological aspects of corporate foresight]. *Forsyth*, 12(2), 78–90.
- Nestik, T. A., Zhuravlev, A. L. (2018). Otnoshenie k global'nym riskam: social'no-psihologicheskij analiz [Attitude to global risks: a socio-psychological analysis]. *Psihologicheskij zhurnal*, 39(1), 127–138.
- Peterson, S. (2014). The Sad Saga of Norman Foster's Half-Built Vegas Hotel. *Curbed*, May, 8th. Retrieved from: <https://www.curbed.com>
- Richtner, A., Lofsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, 44(2), 137–151.
- Ryl'skaya, E. A. (2014). Nauchnye podhody k issledovaniyu zhiznesposobnosti cheloveka v zarubezhnoj psilogii [Scientific approaches to the study of human vitality in foreign psychology]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 8, 57–58.
- Sharma, S., Sharma, S. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 20, 37–53.
- Shin, J., Taylor, M., Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *The Academy of Management Journal*, 55, 727–748.
- Shtroo, V. A. (2001). Issledovanie gruppovyh zashchitnyh mekhanizmov [Research group defense mechanisms]. *Psihologicheskij zhurnal*, 22(1), 5–15.
- Silk, J., Vanderbilt-Adriance, E., Shaw, D., Forbes, E., Whalen, D., Ryan, N., Dahl, R. (2007). Resilience among children and adolescents at risk for depression: mediation and moderation across social and neurobiological contexts. *Development and Psychopathology*, 19, 841–865.
- Soon, S., Prabhakaran, S. (2016). *Team resilience: An exploratory study on the qualities that enable resilience in teams*. Singapore: Civil Service College.
- Stephens, J., Heaphy, E., Carmeli, A., Spreitzer, G., Dutton, J. (2013). Relationship quality and virtuousness: emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49, 13–41.
- Stroh, W. A. (2007). Zashchitnye mekhanizmy gruppovoj dinamiki v organizacionnom kontekste [Defense mechanisms for group dynamics in an organizational context]. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki*, 4(1), 151–157.

- Stroh, W. A. (2009). Celostnost' organizatsii i urovni eyo analiza [The integrity of the organization and levels of its analysis]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta Seriya: Psichologicheskie nauki*, 4, 50–60.
- Stroh, W. A. (2014). Person-centered approach in business relations: training of active listening for businessmen. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 20(1), 111–117.
- Stroh, W. (2016). Chelovekocentrirovannyj podhod i praktika upravleniya personalom v rossijskikh organizatsiyah [Person-centered approach and human resource management in russian organizations]. *Organizational psychology*, 6(3), 91–104.
- Stroh, W., Kolpachnikov, V. (2014). Cheloveko-tsentrirovannyj podkhod v rabotes organizatsiyami [Person-Centered Approach in Working with Organizations]. *Organizational Psychology*, 4(2), 79–87.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (94–110). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Trompetter, H., de Kleine, E., Bohlmeijer, E. (2017). Why does positive mental health buffer against psychopathology? An exploratory study on self-compassion as a resilience mechanism and adaptive emotion regulation strategy. *Cognitive therapy and research*, 41, 459–468.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007a). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. *Conference Proceedings — IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*.
- Vogus, T., Sutcliffe, K. (2007b). The Safety Organizing Scale: Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- West, B., Patera, J., Carsten, M. (2009). Team level positivity: Investigating psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 249–267.
- Xiao, L., Cao, H. (2017). Organizational Resilience: The Theoretical Model and Research Implication. *ITM Web of Conferences*, 12. DOI: 10.1051/ 71204021.
- Youssef, C., Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.
- Zaharova, L. N., Leonova, I. S. (2016). Tipy konfliktov i stili povedeniya personala kak proyavleniya zhiznesposobnosti organizatsii [Types of conflict and personnel behavior styles as a manifestation of the viability of the organization]. V kn. A. V. Mahnach, L. G. Dikaya (red.). *Zhiznesposobnost' cheloveka: individual'nye, professional'nye i social'nye aspekty* (413–424). M.: Izd-vo «Institut psihologii RAN».
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2012). Gruppovaya refleksivnost': osnovnye podhody i perspektivy issledovaniy [Group reflexivity: basic approaches and perspectives of research]. *Psichologicheskij zhurnal*, 33(4), 27–37.



Сравнительный анализ возможных «Я», связанных с профессией, у российских и американских студентов

ВАСИЛЕВСКАЯ Екатерина Юрьевна

Национальный исследовательский университет «Высшая Школа Экономики», Москва, Россия

Аннотация. В данной статье рассматриваются возможные «Я» как представления субъекта о том, каким он хотел бы стать, мог бы стать или боится стать в будущем. *Цель исследования* — проанализировать и сравнить позитивные возможные «Я» (надежды) и негативные возможные «Я» (опасения) в профессиональной сфере у российских (НИУ ВШЭ) и американских (Международный университет Флориды) студентов. *Методика.* Всего в исследовании с использованием методики «Возможные «Я»» приняли участие 142 американских и 157 российских студентов. *Результаты.* Было выявлено, что студенты из США значимо чаще, чем студенты из РФ, называют надежды и опасения в сфере профессии как наиболее значимые для себя образы будущего, в то время как последние чаще называют значимыми возможные «Я» в сфере семьи и отношений. Детально описаны и проанализированы возможные «Я» в сфере профессии. Обнаружена специфика в частоте обращения к тем или иным темам, связанным с профессиональной жизнью: у студентов из США возможные «Я» данной сферы больше связаны с учёбой в университете и карьерой (краткосрочными и долгосрочными целями), у студентов из РФ — больше с карьерой (долгосрочными целями). Американские респонденты значимо больше, чем российские верят в то, что их надежды в профессиональной сфере осуществляются ($p < .001$), они чаще думают о своих надеждах ($p < .001$), а также полагают, что их надежды ближе к их реальному «Я» ($p < .001$). *Ценность результатов* заключается в том, что показана социокультурная специфика возможных «Я», которая выражается в большей, в отличие от россиян, ориентации американцев на образы будущего, связанные с профессиональной сферой, а также более выраженном оптимизме американских студентов относительно своих надежд в профессиональной сфере.

Ключевые слова: возможные Я; надежды; опасения; Я-концепция; профессиональное развитие; межкультурные различия; идентичность; самосознание.

Введение

В последние десятилетия сфера будущего всё больше притягивает внимание исследователей, учёных, мыслителей (Эпштейн, 2001). В психологии тренд изучения будущего в Я-концепции (возможных «Я») возник в середине 1980-х гг. в США и не угасает по сей день (Markus, Nurius, 1986; Markus, Ruvolo, 2015), а также начинает постепенно нарастать в отечественной психологии (Белинская, 1999; Костенко, 2016; Василевская, Молчанова, 2016а, 2016б). «Возможные «Я» — это представления индивидуума о том, каким он хотел бы стать, мог бы стать или боится стать в будущем (Markus, Nurius, 1986). Возможные «Я» — когнитивные репрезентации личностно значимых устремлений, ожиданий, надежд, опасений индивидуума. В исследованиях возможных «Я» выделяются их различные виды: надежды, ожидания,

опасения, устремления и другие, однако зачастую для упрощения анализа речь идёт о двух больших группах: позитивных возможных «Я» (надеждах) и негативных возможных «Я» (опасениях) (Markus, Nurius, 1986).

Интерес к изучению возможных «Я», на наш взгляд, обусловлен тем, что образы будущего обладают регулятивной функцией, то есть они могут направлять поведение человека к реализации желательных сценариев будущего или избегания нежелательных (Oyserman et al., 2004). В эмпирических исследованиях показано, что возможные «Я» обладают так называемым мотивационным потенциалом, который как раз и мотивирует индивида к активности в сторону своих надежд или против своих опасений. Сила мотивационного потенциала возможных «Я» связана с различными параметрами возможных «Я», такими как наличие стратегий достижения / избегания (представление о шагах, позволяющих достичь надежду или избежать опасения), эмоциональный знак (позитивность или негативность образа будущего), сбалансированность (наличие парных надежды и опасения, относящихся к одной сфере), степень соответствия идентичности индивида и рядом других (Василевская, Молчанова, 2016а). Изучаются также такие параметры возможных «Я», как воспринимаемая самоэффективность (степень возможности субъекта реализовать надежду или избежать опасения) и ожидаемый результат (вероятность, в которой надежда будет реализована, а опасение предотвращено).

Возможные «Я» в профессиональной сфере

Как известно, в период юности молодые люди и девушки начинают построение своего профессионального пути. Этот путь неизбежно сопровождается размышлениями о своём будущем в профессии (Chalk, Meara, Day, 1994; Packard, Nguyen, 2003; Yowell, 2002; Юрьева, 2007). К возможным «Я» в сфере профессии мы относим, с одной стороны, те возможные «Я», которые соотносятся с получаемым студентами образованием. Например, это могут быть надежды, связанные со сдачей летней сессии и переводом на следующий курс, или же опасения, обусловленные страхом быть отчисленным из университета. С другой стороны, к этой группе возможных «Я» относятся те, которые напрямую связаны с будущей работой в избранной профессии. Такой надеждой, например, является, открытие собственного центра по оказанию услуг и успешное ведение бизнеса. Опасением может быть страх разочароваться в выбранной сфере деятельности и необходимость поиска работы не по специальности. Опасения, связанные с будущей профессиональной деятельностью, частично совпадают с социальными рисками (профессиональный тип), которые в настоящее время исследуются в психологии (Молокостова, Бендас, 2015). Однако, опасения, в отличие от социальных рисков, подразумевают большую отнесенность к «Я».

На формирование и пересмотр возможных «Я» в сфере профессии могут влиять как внутренние (личные устремления, интересы, склонности, навыки и умения), так и внешние (наличие ролевых моделей, поддержки со стороны менторов и значимых других, карьерные стажировки и так далее) факторы (Ibarra, 1999; Packard, Nguyen, 2003). В исследованиях показано, что представление своего будущего в профессии способствует наилучшей адаптации сотрудника к новым ролям и обязанностям (Ibarra, 1999). Отмечается, что чем более зрелыми, полными, привлекательными являются воображаемые модели профессионального будущего, тем лучше студенты осознают связь между настоящим и будущим, конструируют способы «подстройки» себя настоящего под желаемый образ (Meara, Day, Chalk, Phelps, 1995; Oyserman et al., 2004; Юрьева, 2007). Студенты, которые сформулировали в ходе тренинга академические возможные «Я» в сравнении с контрольными группами, имеют более высокую успеваемость,

а также более вероятно оканчивают высшее учебное заведение (Hock, Deshler, Schumaker, 2006). Формулирование значимых, ясных, полных возможных «Я» в профессиональной сфере не просто связано с проактивным карьерным поведением, а может его также мотивировать и предсказывать (Strauss, Griffin, Parker, 2012). Кроме того, особое значение имеет реалистичность возможных «Я»: чем ближе надежды, связанные с работой, к ожиданиям субъекта, тем выше его уровень удовлетворённости жизнью (Pisarik, Shoffner, 2009).

Мы полагаем, что возможные «Я» в профессиональной сфере могут выступать в качестве личностных ресурсов саморегуляции, встраиваясь тем самым в структуру личностного потенциала (Иванова, Леонтьев, Осин, Рассказова, Кошелева, 2018). На наш взгляд, существует прямая связь между формулированием возможных «Я» в профессиональной сфере и будущей профессиональной жизнью. Представление себя в будущей профессии, наличие возможных «Я» в этой сфере фактически означает наличие мотивационного ресурса (потенциала) для реализации своих профессиональных целей, планов, достижений и так д. Следовательно, формулирование возможных «Я» в профессиональной сфере направляет поведение субъекта к их реализации, обеспечивая тем самым успех в профессиональной деятельности, переживание благополучия в профессии, удовлетворённость трудом. Мы полагаем, что наибольшее влияние представления возможных «Я» в сфере профессии на карьерное поведение достигается тогда, когда субъект формулирует возможные «Я», относящиеся, с одной стороны, к учёбе в университете по выбранному профилю, и, с другой стороны, к будущей работе. В данном случае возможный образ будущего является наиболее разработанным, может быть прослежена траектория движения от получения образования до работы по профессии.

Кросс-культурные исследования возможных «Я»

В ряде исследований возможных «Я» отмечается, что образы будущего имеют кросс-культурную специфику. Влияние культуры и этнического происхождения на содержание возможных «Я» изучалось у подростков, молодых взрослых, пожилых людей (Као, 2000; Oyserman, Gant, Ager, 1995; Waid, Frazier, 2003; Yowell, 2000). Зачастую содержание возможных «Я» интерпретируется через парадигму индивидуализма / коллективизма (Markus, Kitayama, 1991). Более того, утверждается, что культура задает контекст для восприятия своего «Я», который оказывает влияние на когнитивную, эмоциональную, мотивационную сферы. В западных культурах, например, в северо-американской, индивидуумы склонны рассматривать свое «Я» независимо от других, больше нацелены в сторону личных достижений, высоко ценится уникальность и неповторимость «Я» и личностных особенностей. В восточных культурах, наоборот, индивидуум рассматривает себя, скорее, в связи с другими людьми, большое значение имеет, насколько «Я» может «встроиться» в группу, гармонично сосуществовать с ценностями и установками других людей. На данный момент отсутствуют исследования, посвящённые кросс-культурным исследованиям возможных «Я» в России и других странах. В нашем исследовании сравниваются надежды и опасения в профессиональной сфере у российских и американских студентов.

Дизайн исследования

Методический аппарат

Цель исследования — сравнительный анализ профессиональных возможных «Я» у российских и американских студентов. В исследовании использовался адаптированный

вариант методики «Возможные «Я» (Frazier, Hooker, 2006). Эта методика представляет собой самоотчёт респондентов об их желаемых возможных «Я» (надеждах) и нежелаемых возможных «Я» (опасениях). Первоначально респондентам даётся пояснение о том, что такое «возможные «Я», далее их просят указать все свои надежды и опасения. Затем респондентам предлагается из перечисленных выше возможных «Я» выделить три наиболее важные надежды, а также три наиболее важных опасения, и описать их подробнее, указав актуальные и планируемые стратегии их достижения или избегания и препятствия на пути этого. Далее по каждому из важных возможных «Я» респонденту предлагается ответить на пять вопросов с использованием шкалы Р. Ликерта. Эти вопросы направлены на характеристику следующих параметров возможных «Я»: важность, соответствие возможного «Я» реальному «Я», частота мыслей, воспринимаемая самооффективность, ожидаемый результат. И американские, и российские респонденты заполняли методику индивидуально на компьютере, при этом они имели возможность задать уточняющие вопросы исследователю в процессе проведения эксперимента.

Для анализа возможных «Я» используется категориальная схема, согласно которой каждое из возможных «Я» относится к одной из 20 категорий¹. Для анализа возможных «Я» в профессиональной сфере использовалась вторичная категориальная схема, состоящая из 17 категорий, относящихся к области учебной деятельности в университете и дальнейшего профессионального пути. Кроме того, данная методика позволяет оценить сбалансированность возможных «Я».

Поскольку оригинальная версия методики была создана на английском языке, с целью использования методики в работе с русскоязычными респондентами, был выполнен двойной профессиональный перевод методики (с английского на русский и обратно, с русского на английский). Для перевода методики привлекался специалист с переводческим и психологическим образованием.

Для статистического анализа данных использовалась программа SPSS (Версия 20): описательная статистика (среднее, стандартное отклонение, медиана), а также непараметрические методы сравнения средних (U -критерий Манна — Уитни, критерий χ^2).

Выборка

Всего в исследовании приняли участие 299 человек, из них: 142 студента бакалавриата Международного Университета Флориды (США), слушателей курса «Введение в психологию» (в выборку включены студенты, имеющие американское гражданство) и 157 студентов различных направлений бакалавриата НИУ ВШЭ (Россия), слушателей курса «Психология». Мы считаем возможным сравнительный анализ образов будущего людей в этих двух университетах, поскольку оба университета являются «молодыми» и исследовательскими.

Американская выборка состояла из студентов, средний возраст которых 20 лет ($M = 20$, $SD = 2.357$). Пол респондентов: 68 юношей и 74 девушки. 49% респондентов работают не по специальности, 42% не работают, 9% работают по специальности. В качестве компенсации за участие в исследовании респонденты получили один кредит по учебному курсу.

Что касается российской выборки, то средний возраст респондентов составлял 18 лет ($M = 18.20$, $SD = 1.636$). Половой состав: 42 юношей и 115 девушек. 91% респондентов не работают, 8% работают не по специальности, 1% работают по специальности. В качестве компенсации за участие в исследовании респонденты получили дополнительный балл по учебному курсу.

¹ В оригинальной версии методики категорий было 18, однако с согласия автора методики Л. Фрейзер сообразно целям исследования нами были добавлены ещё две категории, связанные с профессией. Одна из категорий касалась возможных «Я», связанных с учёбой в университете, другая — была связана с дальнейшим профессиональным путём.

Не все респонденты указали возможные «Я» в профессиональной сфере среди важных для них образов будущего. В связи с этим имеет смысл отдельно описать подвыборку респондентов, которые имеют наиболее важные для них возможные «Я» в профессиональной сфере.

Среди российских респондентов наиболее важные надежды в профессиональной сфере имеют 39 человек, из них 13 юношей и 26 девушек. 95% респондентов в этой подвыборке не работают, 3% работают не по специальности, 2% работают по специальности. Наиболее важные опасения в профессиональной сфере имеют семь человек, из них двое юношей и пять девушек. 86% респондентов не работают, 14% работают не по специальности.

Среди американских респондентов надежды в профессиональной сфере указали 76 человек, из них 30 юношей и 46 девушек. 53% респондентов в этой подвыборке работают не по специальности, 43% не работают, 4% работают по специальности. Наиболее важные опасения в профессиональной сфере имеют 37 человек, из них 17 юношей и 20 девушек. 47% работают не по специальности, 47% не работают, 6% работают по специальности.

В качестве одного из ограничений исследования можно отметить неравномерность выборки по возрасту (американские респонденты старше российских), что само по себе может оказывать влияние на представления студентов о себе в будущем в профессии, и будет учтено при обсуждении результатов. Тем не менее, мы полагаем, что сравнение респондентов допустимо, поскольку на момент исследования студенты в обоих вузах прослушали ряд общих вводных курсов, к которым в том числе относится «Психология» для непрофильных специальностей.

Результаты

Обработка собранных первичных данных по методике «Возможные «Я» проводилась с помощью контент-анализа (Таблицу 1). Весь объём самоотчётов как англоязычной, так и русскоязычной выборки был проанализирован двумя экспертами независимо друг от друга, частота совпадений в оценках экспертов для англоязычной выборки равна 0.91, для русскоязычной — 0.88. В случае возникновения расхождений в оценках экспертов спорные моменты обсуждались с третьим экспертом до достижения согласия.

Таблица 1. Наиболее важная надежда респондентов (частота упоминаний в процентах от общего числа упоминаний в выборке)

Область, связываемая с надеждой	США (N = 142)	Россия (N = 157)
Профессиональный путь в выбранной сфере	29.6%	20.4%
Учёба в выбранной сфере	23.9%**	4.5%**
Семья	9.2%**	27.4%**
Работа	9.2%	13.4%
Материальное положение	8.5%	4.5%
Успех	8.5%	8.9%
Личностные характеристики	6.3%	9.6%
Социальная ответственность	2.0%	1.9%
Свободное время	.7%	1.9%
Здоровье	.7%	—
Забота о других людях	.7%	—
Отношения	.7%**	4.5%**
Физические характеристики	—	—
Навыки, способности, знания	—	1.3%
Стиль жизни	—	1.3%
Независимость / зависимость	—	.4%

Примечание: ** — значимость различий $p < .01$.

Обнаружены значимые различия (критерий χ^2) по выделению главной надежды между российскими и американскими студентами. Американские студенты значимо чаще называют учёбу в выбранной сфере в качестве их главной надежды $\chi^2(1, N = 41) = 17.78, p = 0.00$, по сравнению с российскими респондентами, в то время как российские респонденты значимо чаще называют семью $\chi^2(1, N = 56) = 16.07, p = 0.00$ и отношения $\chi^2(1, N = 8) = 4.50, p = 0.034$ в качестве главной надежды по сравнению с американскими.

Для облегчения понимания полученных результатов приведём примеры позитивных возможных «Я», связанных с учёбой и семьёй.

Студенчество затягивается. Получаю второе высшее образование. Всё ещё живу в своей крохотной комнатке в коммунальной квартире. Посвящаю себя знаниям. Участвую в организации проектов, кружков, клубов. Постоянно пребываю в состоянии интенсивного саморазвития. Много нового открываю, много читаю, много пишу, много учу. Остальные потребности довожу до минимума, дабы жить, чтобы развиваться, как в умственном, так и в физическом плане. В свободное время — работаю. Но и там успеваю посвятить себя образованию. Учусь для того, чтобы стать умнее. Хочу стать умнее для того, чтобы заслужить работать на благо народа и страны (надежда, связанная с учёбой в университете).

Думаю, что лучше всего было бы жениться примерно в 25-27 лет. Я всегда буду прислушиваться к жене и стараться прийти к компромиссу. Я буду часто путешествовать с моей женой. Я выберу профессию, которая позволит мне много времени проводить с ней (надежда, связанная с семьёй).

У американских студентов в качестве наиболее важного образа будущего чаще всего называется профессиональный путь в выбранной сфере и учёба в выбранной сфере. Создание семьи является более отдалённой целью. Примерно такой же по значимости, как семья, является работа, не связанная с профессией, материальный достаток и успех в жизни. Для российских респондентов категория «семья» наиболее часто встречается в качестве главной надежды, далее располагается профессиональный путь в выбранной сфере и работа, не связанная со специальностью.

В целом для российских респондентов надежды в профессиональной сфере составили 25% от всех значимых надежд. Структура желаемых образов в будущем в профессиональной сфере у российских респондентов представлена следующим образом: 37% представлений о будущем связано с тем, чтобы стать специалистом в выбранной сфере, 35% — с тем, чтобы стать исследователем / учёным в выбранной сфере, 11% — с тем, чтобы стать преподавателем, 10% — с окончанием бакалавриата, 6% — с получением научной степени (доктор/кандидат наук), 1% — с получением удовольствия и реализации в выбранной сфере. У американских респондентов желаемые возможные «Я» (надежды) в профессиональной сфере составили 54% от всех важных надежд. Структура желаемых образов в будущем в профессиональной сфере представлена следующим образом: 65% представлений о будущем связано со становлением как специалиста в выбранной сфере, 17% — с окончанием бакалавриата, 8% — с получением степени *PhD*, 6% — с окончанием магистратуры, 4% — с высокой академической успеваемостью. Можно отметить, что надежды в академической сфере российских респондентов имеют более «академический характер»: российские респонденты больше заинтересованы в дальнейшем образовании и развитии в научной области, в то время как американцы, скорее, видят себя как специалистов в сфере практики. Данный результат интересен, поскольку оба изучаемых университета являются исследовательскими. Можно

предположить, что у американцев интерес к развитию в академической сфере возникает несколько позже, поскольку в среднем американцы позже поступают в магистратуру / аспирантуру по сравнению с россиянами.

Наиболее значимые страхи российских респондентов связаны с отношениями, семьёй, работой, личностными характеристиками, здоровьем; американских респондентов — с низким материальным положением, проблемами в профессиональной сфере, личностными сложностями, смертью, неуспехом в жизни, а семейные проблемы отодвигаются лишь на седьмое место (таблица 2).

Таблица 2. Наиболее важное опасение респондентов (частота упоминаний в процентах от общего числа упоминаний в выборке)

Домен	США (N = 142)	Россия (N = 157)
Материальное положение	14.8%**	3.2%**
Учёба в выбранной сфере	14.1%**	1.3%**
Личностные характеристики	9.9%	16.6%
Смерть	9.2%**	.6%**
Успех	9.2%	6.4%
Профессиональный путь в выбранной сфере	12.0%**	3.2%**
Семья	10.6%	10.8%
Потеря близких	4.2%	5.1%
Отношения	5.6%**	18.5%**
Опасности и угрозы	2.8%	1.3%
Работа	2.8%**	8.3%**
Свободное время	2.1%	—
Здоровье	1.4%**	10.8%**
Физические характеристики	.7%**	5.7%**
Когнитивные функции	.6%	2.5%
Стиль жизни	—	2.5%
Независимость / зависимость	—	3.2%

Американские студенты значимо чаще по сравнению с российскими называют в качестве главного опасения страхи, связанные с материальным положением $\chi^2(1, N = 26) = 9.846, p = 0.002$, учёбой в выбранной сфере $\chi^2(1, N = 22) = 14.727, p = 0.00$, собственной смертью $\chi^2(1, N = 14) = 10.286, p = 0.001$, профессиональным путём в выбранной сфере $\chi^2(1, N = 22) = 6.545, p = 0.011$. Российские респонденты значимо чаще называют страхи, связанные с отношениями с другими людьми $\chi^2(1, N = 37) = 11.919, p = 0.001$, со здоровьем $\chi^2(1, N = 19) = 11.842, p = 0.001$, работой $\chi^2(1, N = 17) = 4.765, p = 0.029$, физическими характеристиками $\chi^2(1, N = 10) = 6.400, p = 0.011$ в качестве главного опасения по сравнению с американцами. Все различия приведены по критерию χ^2 .

Ниже приведены примеры негативных возможных «Я»: опасение в учёбе, опасение в профессии, опасение, связанное с отношениями, и опасение, связанное с материальным положением.

«Страшно не сдать сессию... все будут на меня коситься. Все тут же поймут, что весь мой [ум] это напускное, а на самом деле я ничего не стою» (опасение в учёбе).

«Страх стать некомпетентной в своей области знания, невозможность ответить на вопрос, связанный с моей специализацией — всё это мой самый главный страх» (опасение в профессии).

«Нищий или почти нищий человек, вынужденный перебиваться случайными заработками» (опасение, связанное с материальным положением).

«Под этим нежеланным образом я предполагаю полнейшее одиночество — отсутствие семьи, детей, хороших друзей, то есть всех тех людей, с которыми можно делиться мыслями, реализовывать свою потребность в общении, поддержку и тепло которых можно ощущать» (опасение, связанное с отношениями).

Интересно, что вновь, как и для надежд, главные опасения американских студентов больше касаются учёбы, профессии, материального положения, а опасения российских студентов — сферы отношений. Кроме того, примечателен факт, что американцы боятся больше собственной смерти, а россияне — иметь проблемы со здоровьем или внешностью (физическими характеристиками).

В целом опасения в профессиональной сфере для российских респондентов составили 5% от всех значимых опасений. Структура опасений представлена следующим образом: 28% связаны со страхом не получать удовольствия от выбранной деятельности, 24% — со страхом не окончить университет, 17% — со страхом не найти работу по специальности, 14% — с работой преподавателем, 11% — с неуспехом в научной сфере, 3% — со страхом стать плохим специалистом в выбранной области, 3% — со страхом плохо сдать экзамены.

Опасения в профессиональной сфере для американских респондентов составили 26% от значимых негативных возможных «Я». Структура нежелательных образов в будущем в профессиональной сфере представлена следующим образом. Для американских респондентов: 31% опасений связаны со страхом не окончить университет, 16% — со страхом не найти работу по специальности, 11% — со страхом ошибиться в выбранной профессии и не получать удовольствия от работы, 11% — со страхом не стать хорошим специалистом в выбранной области, 11% — со страхом иметь низкую академическую успеваемость, 8% — со страхом не сдать экзамены, 8% — со страхом не получить степень PhD, 4% — со страхом не получить степень магистра. В итоге можно отметить, что опасения в профессиональной сфере у российских респондентов больше связаны с профессиональной деятельностью после окончания университета, в то время как у американских респондентов они больше обращены в сторону учёбы и ближайших профессиональных целей.

Среди наиболее важных надежд и опасений для российских респондентов 16% являются сбалансированными в профессиональной сфере, для американских респондентов таковых 17%. Параметр сбалансированности указывает на то, что ряд надежд и опасений в профессиональной сфере имеют две полярности: позитивную — окончить университет, стать специалистом — и негативную — не окончить университет, не стать признанным специалистом, разочароваться в профессии и тому подобное.

Помимо самих возможных «Я», респонденты указывали актуальные и планируемые стратегии реализации надежд и избегания опасений, а также препятствия на пути к этому. С целью пояснения этих категорий ниже представлены примеры стратегий достижения надежд и препятствий одного из американских респондентов.

Респондент хочет стать врачом. Актуальные стратегии: *«Я учусь много, старательно планирую своё время, чтобы совмещать учёбу и личную жизнь, чтобы хватало достаточно времени на подготовку к тестам. Я состою в медицинском клубе в университете, где нас готовят к поступлению в медицинскую школу и рассказывают много интересного из области медицины. Я была волонтером в детской больнице и уже записалась на волон-*

тёрство снова. Я планирую свою жизнь наперёд и никогда не позволяю себе отвернуться от своей цели».

Планируемые стратегии: «Летом я планирую стать ассистентом врача в больнице и заняться волонтерством. Я планирую стать стажёром лаборатории в университете, а также взять несколько новых курсов. Я планирую записаться на подготовку к экзамену MCAT, чтобы получить высокий балл».

Препятствия: «Мне бывает сложно совмещать учебу и личную жизнь, но я стараюсь находить возможности. Я всегда очень переживаю по поводу поступления в медицинскую школу. Я боюсь, что не соберу хорошие рекомендательные письма, а также, что меня не возьмут в лабораторию».

Не обнаружены значимые различия (по U -критерию Манна — Уитни) между российскими и американскими респондентами по количеству актуальных или планируемых стратегий достижения надежд или избегания опасений в профессиональной сфере, а также препятствий на пути этого. В таблице 3 представлены актуальные и планируемые стратегии достижения / избегания возможных «Я» в профессиональной сфере и препятствия на пути к этому.

Таблица 3. Актуальные / планируемые стратегии достижения / избегания возможных «Я» в профессиональной сфере и препятствия на пути к этому

Модусы возможных «Я»	Актуальные стратегии			Планируемые стратегии			Препятствия		
	Россия	США	Различия (U -критерий Манна — Уитни)	Россия	США	Различия (U -критерий Манна — Уитни)	Россия	США	Различия (U -критерий Манна — Уитни)
Надежды	2	2	1449.5	2	2	1237	1	1	1289.5
Опасения	2	2	126	1	1	114.5	1	1	83

Примечание: все различия статистически не значимы.

В таблицах 4 и 5 представлены другие параметры надежд и опасений в профессиональной сфере. Американские респонденты полагают, что их надежды в профессиональной сфере больше соответствуют их реальным «Я» по сравнению с опасениями. Различия по остальным параметрам для них же оказались не значимы (U -критерий Манна — Уитни). Что касается россиян, то для них также надежды в академической сфере больше соответствуют их реальным «Я» по сравнению с опасениями, кроме того, опасения в академической сфере для них важнее, чем надежды. По остальным параметрам значимых различий нет.

Таблица 4. Основные параметры надежд и опасений американцев в профессиональной сфере

Параметры	Среднее значение по шкале Ликерта		Надежды / опасения (U -критерий Манна — Уитни)
	Надежды (N = 76)	Опасения (N = 37)	
Соответствие реальному «Я»	5	3	903**
Важность	7	7	1342.5
Воспринимаемая эффективность	6.5	6	1328
Ожидаемый результат	7	6	1300
Частота мыслей	7	7	1250.5

Примечание: ** – $p < .01$

Таблица 5. Основные параметры надежд и опасений россиян в профессиональной сфере

Параметры	Среднее значение по шкале Ликерта		Надежды / опасения (<i>U</i> -критерий Манна — Уитни)
	Надежды (<i>N</i> =39)	Опасения (<i>N</i> =7)	
Соответствие реальному «Я»	4	2	57**
Важность	6	7	52.5**
Воспринимаемая эффективность	6	6	105.5
Ожидаемый результат	5	5	131.5
Частота мыслей	5	7	88

Примечание: ** — $p < .01$.

В таблице 6 представлен сравнительный анализ параметров надежд и опасений в профессиональной сфере у российских и американских респондентов. Обнаружены значимые различия (по *U*-критерию Манна — Уитни) между россиянами и американцами по ряду параметров надежд в профессиональной сфере, а именно: надежды американских студентов больше соответствуют их реальным «Я», они важнее для них, они больше уверены в том, что их возможные «Я» осуществятся, и чаще думают о них по сравнению со студентами российских вузов. В то же время, не установлены различия между российскими и американскими студентами по параметрам опасений в профессиональной сфере.

Таблица 6. Сравнение параметров надежд и опасений в профессиональной сфере у российских и американских респондентов (среднее значение по шкале Р. Ликерта)

Параметры	Надежды			Опасения		
	Россия (<i>N</i> = 39)	США (<i>N</i> = 76)	Россия / США (<i>U</i> -критерий Манна — Уитни)	Россия (<i>N</i> = 7)	США (<i>N</i> = 37)	Россия / США (<i>U</i> -критерий Манна — Уитни)
Соответствие реальному «Я»	4	5	937**	2	3	69
Важность	6	7	736.5**	7	7	108
Воспринимаемая эффективность	6	6,5	—1107	6	6	69.5
Ожидаемый результат	5	7	715**	5	6	67.5
Частота мыслей	5	7	824.5**	7	7	122.5

Примечание: ** — $p < .01$.

Обсуждение результатов

В целом можно отметить, что российские респонденты в отличие от американских имеют меньше значимых надежд и опасений в профессиональной сфере. Создается впечатление, что российские студенты больше сконцентрированы на надеждах и опасениях в других сферах, прежде всего, в сфере отношений и семьи. Возможно, данный результат обусловлен тем, что в российской выборке было несколько больше девушек по сравнению с юношами. Еще одно возможное объяснение может быть связано с тем, что для российских респондентов в принципе период студенчества больше ассоциируется с выстраиванием романтических отношений, а учёба отодвигается на второй план, в то время как для американцев, наоборот, учёба и работа в этот период имеют первостепенное значение. Данный результат может быть связан с тем, что российские студенты воспринимают свое «Я» в будущем преимущественно в соотношении с другими людьми, соответственно, для них важнее надежды и опасения в сфере отношений и семьи. В то же самое время американцы видят своё «Я» в будущем в контексте личных достижений в учёбе и профессии (Markus, Kitayama, 1991). Примечательно, что, несмотря на указанные значимые различия, нет различий между российскими и американскими респондентами в количестве возможных «Я» в личностной сфере («Я надеюсь быть хорошим человеком», «Боюсь стать агрессивным и злым» и тому подобное).

Надежды американских студентов скорее связаны с практической деятельностью (стать хорошим специалистом-практиком) или с учебной деятельностью (сдать сессию, окончить вуз). Просматривается связь между обучением студентов в американском университете и их карьерными устремлениями. Очевидно, что для них обучение в университете выступает как ступень в освоении профессии и успехов в ней. У российских студентов связь учёбы в университете и работы не так выражена, то есть это два разных момента жизни, которые не всегда соотносятся между собой. Создается впечатление, что у россиян карьера не всегда определяется тем, что студенты изучают в университете, многие видят себя в иных профессиях. Представляя себя в будущем, российские студенты, скорее, думают о себе в профессии, не очень размышляя о том, как университет поможет им овладеть профессией. Для них наряду с практической профессиональной деятельностью большую значимость играет академическая карьера (стать учёным, преподавателем). Американские же студенты, наоборот, не обнаруживают такого большого интереса к академической карьере.

Российские студенты гораздо меньше, чем американцы, опасаются не окончить университет, что может быть связано с тем, что большинство российских студентов обучаются на бюджете, в то время как в США практически отсутствуют бюджетные места в бакалавриате, студенты оплачивают свою учёбу, и перспектива «бросить колледж» может расцениваться как потеря большого количества финансовых ресурсов. Кроме того, вероятно, необходимость оплачивать учёбу заставляет студентов американских вузов более чётко продумывать связь между обучением в университете и будущей профессией. Однако данный результат ещё может быть объяснен неравновесностью выборки: тот факт, что американские респонденты старше россиян в среднем на два года, может влиять на то, что они лучше видят связь между учёбой и дальнейшей работой. Проведение дополнительных исследований, в которых респонденты будут максимально уравнены по возрасту, поможет разрешить этот вопрос.

Если говорить о параметрах возможных «Я», то обращает на себя внимание отсутствие различий у российских и американских студентов в количестве актуальных и планируемых стратегий достижения надежд или избегания опасений и препятствий на пути к этому. В то же время, американские респонденты, в отличие от россиян, считают, что их позитивные возможные «Я» в профессиональной сфере ближе к их реальным «Я». Возможно, по этой причине они полагают, что их профессиональные надежды с большей вероятностью осуществятся, кроме того, они чаще думают о своих надеждах. Интересно, что эти различия обнаруживаются только относительно позитивных возможных «Я». Большую уверенность американских студентов в том, что их профессиональные надежды осуществятся, по-видимому, можно объяснить тем, что они лучше видят связь между обучением в университете и будущей профессией, а наличие чёткой траектории придаёт им большую уверенность и оптимизм. Приближенность профессиональных надежд к реальным «Я» может быть связана с более высоким уровнем удовлетворённости жизнью, что, в свою очередь, создаёт ощущение, что надежды смогут осуществиться (Pisarik, Shoffner, 2009).

Казалось бы, можно утверждать, что американские студенты более оптимистичны относительно своих надежд по сравнению с российскими студентами. Однако полученный результат может объясняться также тем фактом, что американцы в принципе более открыты в выражении позитивных эмоций в ситуации неблизкого общения по сравнению с россиянами (Sheldon et al., 2017). Возможно, что российские студенты предпочитают «сдерживать» свой оптимизм, в том числе относительно их надежд. Кроме того, данный результат может быть интерпретирован через концепцию базовой американской ценности — уверенности в себе, в соответствии с которой американцы могут давать более уверенные, позитивные ответы (Хсю, 2001). Все эти предположения, однако, требуют проверки в дальнейших исследованиях.

Заключение

В исследовании выявлено, что надежды и опасения в профессиональной сфере российских и американских студентов имеют свою специфику. В целом можно отметить, что американские респонденты значительно чаще, по сравнению с россиянами, связывают наиболее значимую надежду и значимое опасение с академической сферой. И россияне, и американцы надеются стать специалистами-практиками, однако для американцев также важна учёба в университете, а россияне скорее обращены в сторону академической карьеры уже после окончания университета.

У американских студентов чётче прослеживается связь между обучением в университете и работой по профессии, что, вероятно, способствует тому, что они сильнее, чем российские студенты верят в то, что их надежды в профессиональной сфере осуществляются. Российские студенты в большей степени нацелены на долгосрочные профессиональные цели, и вероятно, в результате этого, более пессимистичны, менее уверены в реализации своих устремлений и надежд.

В качестве перспективы можно наметить проведение лонгитюдных исследований, которые позволят подробнее изучить связь между обучением в университете и будущей карьерой, опираясь на уже начатые в этом направлении исследования: как представление своего будущего в профессии влияет на карьерные цели (см. Жданович, 2005; Штроо, Кольцова, 2012; Strauss, Griffin, Parker, 2012), профессиональные успехи (см. Богатырева, 2009; Pisarik, Shoffner, 2009), адаптацию к организационной культуре (см. Кобцева, 2009) не только в российской, но и в американской культурах.

Литература

- Белинская, Е. П. (1999). Временные аспекты Я-концепции и идентичности. *Мир психологии*, 3, 140–147.
- Богатырева, О. О. (2009). *Личностные факторы профессиональной самореализации*: дис. ... канд. психол. наук, М.
- Василевская, Е. Ю., Молчанова, О. Н. (2016а). Возможные Я: обзор зарубежных исследований. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 13(4), 801–815.
- Василевская, Е. Ю., Молчанова, О. Н. (2016б). Психологическое содержание возможных «Я» в кризисе вхождения во взрослость. *Актуальные проблемы психологического знания*, 2, 13–23.
- Жданович, А. А. (2005). *Карьерные ориентации в структуре профессиональной Я-концепции студентов*: дис. ... канд. психол. наук. М.
- Иванова, Т. Ю., Леонтьев, Д. А., Осин, Е. Н., Рассказова, Е. И., Кошелева, Н. В. (2018). Современные проблемы изучения личностных ресурсов в профессиональной деятельности. *Организационная психология*, 8(1), 85–121.
- Кобцева, Е. (2009). Адаптация нового персонала к организационной культуре. *Кадровик. Кадровый менеджмент*, 5, 12–16.
- Костенко, В. Ю. (2016). Возможное Я: подход Хейзел Маркус. *Психология. Журнал высшей школы экономики*, 13(2), 421–430.
- Молокостова, А. М., Бендас, Т. В. (2015). Социальные риски в будущей профессиональной деятельности студентов. *Организационная психология*, 5(1), 59–72.
- Хсю, Ф. (2001). Базовые американские ценности и национальный характер. В сб.: А. А. Белик (ред.). *Личность, культура, этнос: Современная психологическая антропология* (204–228), М.: Смысл.

- Штроо, В. А., Кольцова, Е. А. (2012). Профессиональная карьера и субъективная удовлетворенность жизнью в контексте концепции баланса между работой и личной жизнью. В сб.: А. Е. Карлик, Э. Локшина (ред.). *Экономическая психология: современные проблемы и перспективы развития. Материалы Двенадцатой международной научно-практической конференции* (285–290). СПб.: Издательство СПбГУЭФ.
- Эпштейн, М. Н. (2001). *Философия возможного*, СПб.: Алетейя.
- Юрьева, Т. В. (2007). *Влияние мечты как модели будущего на личностно-профессиональное развитие студента*: Дис. ... канд. психол. наук. Тамбов.
- Chalk, L. M., Meara, N. M., Day, J. D. (1994). Possible selves and occupational choices. *Journal of career assessment*, 2(4), 364–383.
- Frazier, L. D., Hooker, K. (2006). Possible selves in adult development: Linking theory and research. In C. Dunkel, J. Kerpelman (Eds.). *Possible Selves: Theory, research, and application* (41–59). Huntington, NY: Nova Science Publishers.
- Hock, M. F., Deshler, D. D., Schumaker, J. B. (2006). Enhancing student motivation through the pursuit of possible selves. In C. Dunkel, J. Kerpelman (Eds.). *Possible Selves: Theory, research, and application* (205–221). Huntington, NY: Nova Science Publishers.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764–791.
- Kao, G. (2000). Group images and possible selves among adolescents: Linking stereotypes to expectations by race and ethnicity. *Sociological forum*, 15(3), 407–430.
- Markus, H., Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41, 954–969.
- Markus, H., Kitayama, S., (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98, 224–253.
- Markus, H., Ruvolo, A. (2015). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.). *Goal concepts in personality and social psychology* (211–241). London / New York: Psychology Press.
- Meara, N. M., Day, J. D., Chalk, L. M., Phelps, R. E. (1995). Possible selves: Applications for career counseling. *Journal of career assessment*, 3(3), 259–277.
- Oyserman, D., Gant, L., Ager, J. (1995). A socially contextualized model of african american identity: possible selves and school persistence. *Journal of personality and social psychology*, 69(6), 1216–1232.
- Oyserman, D., Bybee, D., Terry, K., Hart-Johnson, T. (2004). Possible selves as roadmaps. *Journal of research in personality*, 38, 130–149.
- Packard, B. W.-L., Nguyen, D. (2003). Science career-related possible selves of adolescent girls: A longitudinal study. *Journal of career development*, 29(4), 251–263.
- Pisarik, C. T., Shoffner, M. F. (2009). The relationship among work possible selves, socioeconomic position, and the psychological well-being of individuals in early adulthood. *Journal of career development*, 35(3), 306–325.
- Sheldon, K. M., Titova, L., Gordeeva, T., Osin, E., Lyubomirsky, S., Bogomaz, S. (2017). Russians inhibit the expression of happiness to strangers: Testing a display rule model. *Journal of cross-cultural psychology*, 48(5), 718–733.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of applied psychology*, 97(3), 580–598.
- Waid, L. D., Frazier, L. D. (2003). Cultural differences in possible selves during later life. *Journal of aging studies*, 17, 251–268.
- Yowell, C. M. (2000). Possible selves and future orientation: Exploring hopes and fears of latino boys and girls. *The journal of early adolescence*, 20(3), 245–280.
- Yowell, C. M. (2002). Dreams of the future: The pursuit of education and career possible selves among ninth grade latino youth. *Applied developmental science*, 6(2), 62–72.

Поступила в редакцию 15.05.2018.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Comparative analysis of professional possible selves among russian and american students

Ekaterina VASILEVSKAYA

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

Abstract. The following article discusses possible selves that are defined as individual's ideas about the person he wants to become, might become or afraid of becoming in future. The *purpose of the study* is to analyze the differences between positive possible selves (hopes) and negative possible selves (fears) in the professional domain of Russian (NRU HSE) and American (FIU) students. *Study design.* The Possible Selves Questionnaire was used to assess possible selves of 142 American students and 157 Russian students. *Findings.* Significantly more American students, when compared to their Russians counterparts, considered their possible selves in the professional domain as their most important hope and most important fear, while the latter thought about their possible selves in the family and relationship domains as the most important. Different types of possible selves in the professional domain are described. American students have more possible selves related to their studies at university (short-term goals) and their career (long-term goals), whereas Russian students have more future images connected with their academic career (long-term goals). American students have significantly more belief that their hopes in the professional domain will become real (Mann — Whitney *U*-test, $p < .001$), they spend more time thinking about their hopes (Mann — Whitney *U*-test, $p < 0.001$), and they also think that their hope is closer to their real self (Mann — Whitney *U*-test, $p < .001$) compared to Russian students. *Value of the results.* It is concluded that there are cross-cultural differences in possible selves, because American students have significantly more possible selves in professional domain than Russian students, and also American students are more optimistic about their hopes.

Keywords: possible selves, hopes, fears, self-concept.

References

- Belinskaya, E. P. (1999). Vremennye aspekty Ya-kontseptsii i identichnosti [Temporal aspects of self-concept and identity]. *Mir psikhologii*, 3, 140–147.
- Bogatyreva, O. O. (2009). *Lichnostnyye faktory professionalnoy samorealizatsii* [Personal factors of professional self-realization]: dis. ... kand. psikhol. nauk. M.
- Chalk, L. M., Meara, N. M., Day, J. D. (1994). Possible selves and occupational choices. *Journal of career assessment*, 2(4), 364–383.
- Epshtein, M. N. (2001). *Filosofiya vozmozhnogo* [The philosophy of the possible]. Saint Petersburg.: Aleteiya.
- Frazier, L. D., Hooker, K. (2006). Possible selves in adult development: Linking theory and research. In C. Dunkel, J. Kerpelman (Eds.). *Possible Selves: Theory, research, and application* (41–59). Huntington, NY: Nova Science Publishers.

- Hock, M. F., Deshler, D. D., Schumaker, J. B. (2006). Enhancing student motivation through the pursuit of possible selves. In C. Dunkel, J. Kerpelman (eds.). *Possible Selves: Theory, research, and application* (205–221). Huntington, NY: Nova Science Publishers.
- Hsyu, F. (2001). Bazovye amerikanskije cennosti i nacionalnyi harakter [American Core Value and National Character]. In: A. A. Belik (ed.). *Lichnost, kultura, ehnos: Sovremennaya psihologicheskaya antropologiya* (204–228). M.: Smysl.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764–791.
- Ivanova, T. Yu., Leontiev, D. A., Osin, E. N., Rasskazova, E. I., Kosheleva, N. V. (2018). Sovremennye problemy izucheniya lichnostnyh resursov v professionalnoi deyatel'nosti [Contemporary Issues in the Research of Personality Resources at Work]. *Organizational psychology*, 8(1), 85–121.
- Kao, G. (2000). Group images and possible selves among adolescents: Linking stereotypes to expectations by race and ethnicity. *Sociological forum*, 15(3), 407–430.
- Kobtseva, E. (2009). Adaptatsiya novogo personala k organizatsionnoy kulture [Adaptation of new staff to organizational culture]. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment*, 5, 12–16.
- Kostenko, V. Yu. (2016). Vozmozhnoe Ya: podhod Heizel Markus [Possible Self: Theory by Hazel Markus]. *The Psychology. Journal of the Higher school of economics*, 13(2), 421–430.
- Markus, H., Kitayama, S., (1991). Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98, 224–253.
- Markus, H., Nurius, P. (1986). Possible selves. *American psychologist*, 41, 954–969.
- Markus, H., Ruvolo, A. (2015). Possible selves: Personalized representations of goals. In L. A. Pervin (Ed.). *Goal concepts in personality and social psychology* (211–241). London/New York: Psychology Press.
- Meara, N. M., Day, J. D., Chalk, L. M., Phelps, R. E. (1995). Possible selves: Applications for career counseling. *Journal of career assessment*, 3(3), 259–277.
- Molokostova, A., Bendas, T. Social risks and professional prospect of the students. *Organizational psychology*, 5(1), 59–72.
- Oyserman, D., Bybee, D., Terry, K., Hart-Johnson, T. (2004). Possible selves as roadmaps. *Journal of research in personality*, 38, 130–149.
- Oyserman, D., Gant, L., Ager, J. (1995). A socially contextualized model of african american identity: possible selves and school persistence. *Journal of personality and social psychology*, 69(6), 1216–1232.
- Packard, B. W.-L., Nguyen, D. (2003). Science career-related possible selves of adolescent girls: A longitudinal study. *Journal of career development*, 29(4), 251–263.
- Pisarik, C. T., Shoffner, M. F. (2009). The relationship among work possible selves, socioeconomic position, and the psychological well-being of individuals in early adulthood. *Journal of career development*, 35(3), 306–325.
- Sheldon, K. M., Titova, L., Gordeeva, T., Osin, E., Lyubomirsky, S., Bogomaz, S. (2017). Russians inhibit the expression of happiness to strangers: Testing a display rule model. *Journal of cross-cultural psychology*, 48(5), 718–733.
- Strauss, K., Griffin, M. A., Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of applied psychology*, 97(3), 580–598.
- Stroh, W. A., Koltsova, E. A. (2012). Professionalnaya karyera i subyektivnaya udovletvorennost zhiznyu v kontekste kontseptsii balansa mezhdu rabotoy i lichnoy zhiznyu [Professional career and subjective life satisfaction in the context of the concept of work-life balance]. In A. E. Karlik, E. Lokshina (Eds.). *Ekonomicheskaya psikhologiya: sovremennyye problemy i perspektivy razvitiya. Materialy Dvenadtsatoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (285–290). SPb.: Izdatelstvo SPbGUEF.

- Vasilevskaya, E. Yu., Molchanova, O. N. (2016a). Vozmozhnye Ya: obzor zarubezhnyh issledovaniy [Possible Selves: Review of International Studies]. *The Psychology. Journal of the Higher school of economics*, 13(4), 801–815.
- Vasilevskaya, E. Yu., Molchanova, O. N. (2016b). Psikhologicheskoe sodержanie vozmozhnyh “Ya” v krizise vhozhdeniya vo vzroslost [Psychological essence of possible selves during the transition to adulthood crisis]. *Aktualnye problemy psikhologicheskogo znaniya*, 2, 13–23.
- Waid, L. D., Frazier, L. D. (2003). Cultural differences in possible selves during later life. *Journal of aging studies*, 17, 251–268.
- Yowell, C. M. (2000). Possible selves and future orientation: Exploring hopes and fears of latino boys and girls. *The journal of early adolescence*, 20(3), 245–280.
- Yowell, C. M. (2002). Dreams of the future: The pursuit of education and career possible selves among ninth grade latino youth. *Applied developmental science*, 6(2), 62–72.
- Yurieva, T. V. (2007). *Vliyanie mehty kak modeli budushchego na lichnostno-professionalnoe razvitie studenta* [The influence of the dream as the model of the future on personal and professional development of the student]: Dis. ... kand. psihol. nauk., Tambov.
- Zhdanovich, A. A. (2005). *Kariernyye oriyentatsii v strukture professionalnoy Ya-kontseptsii studentov* [Career orientations in the structure of the professional self concept of students]: dis. ... kand. psihol. nauk. M.



Имидж бренда некоммерческой организации как фактор благотворительного поведения доноров

КАЛГИНА Ольга Владимировна

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

Аннотация. Цель. Исследование посвящено проблеме взаимосвязи между характеристиками имиджа бренда благотворительной организации и поведением финансовых доноров. *Дизайн исследования.* На материале качественных описаний организаций донорами ($N = 97$) выделены значимые характеристики организаций и создан инструмент из 63 биполярных шкал. Инструмент апробирован на выборке денежных жертвователей ($N = 91$) и волонтеров ($N = 101$). *Результаты.* С помощью факторного анализа выделены пять факторов, объясняющие 40,9% вариации ответов денежных жертвователей и 43,5% вариации ответов волонтеров. Факторная структура различается между денежными жертвователями и волонтерами. Регрессионный анализ показал, что выделенные факторы связаны с намерением повторно помогать организации и рекомендовать её другим ($R^2 = 0.607$ для волонтеров и $R^2 = 0.569$ для доноров). Для денежных жертвователей первостепенно получение позитивных эмоций от взаимодействия с организацией, а для волонтеров — отлаженная деятельность организации. При этом известность организации не оказывает значимого влияния на склонность повторно жертвовать. *Выводы.* Результаты указывают на важную роль имиджа благотворительных организаций в привлечении помощи доноров и могут помочь менеджерам организаций для лучшего расставления акцентов при конструировании имиджа бренда организации с опорой на целевую аудиторию денежных жертвователей и/или волонтеров.

Ключевые слова: НКО, имидж бренда, некоммерческий маркетинг, благотворительность, поведение доноров, факторы благотворительного поведения, бренд-менеджмент.

Введение

Только за последние 10 лет общее число некоммерческих организаций (НКО) в России значительно выросло и составило около 90 тысяч на первое января 2017 г.¹ Они играют всё более важную роль в решении проблем в различных сферах российского общества (Вдовин, 2012). Однако по данным опросов уровень информированности россиян о деятельности НКО невысок: «44% опрошенных ничего не знают и никогда не слышали о деятельности НКО в своих регионах, в остальных же случаях речь идёт о «пассивной информированности» («что-то слышал»). Но даже среди тех, кто лично сталкивался с деятельностью НКО, почти каждый второй считает их деятельность незаметной и не важной» (Исследовательская группа «ЦИРКОН», 2013). Общественное мнение существует в форме неясных представлений и инту-

1 Федеральная служба государственной статистики России.

итивных оценок, что существенно снижает эффективность функционирования НКО, затрудняет выполнение ими социальных функций, формирует барьер на пути к самообеспечению вследствие ограниченной заинтересованности со стороны частных доноров. Между тем, в странах с развитой культурой участия в деятельности НКО вклад частных доноров сопоставим и даже превышает пожертвования фондов и корпораций (Future World Giving, CAF UK, 2014).

Таким образом, с одной стороны, наблюдается развитие некоммерческого сектора в целом с увеличением количества НКО и обострением конкурентной борьбы за внимание, доверие и участие финансовых доноров. С другой стороны, в условиях несформированной культуры участия в деятельности НКО положение организаций остается нестабильным. В связи с этим технологии брендинга, хорошо известные в коммерческой сфере, могут быть продуктивно использованы некоммерческими организациями.

Поскольку бренд организации — это своего рода интерфейс между организацией и инвестором (донором), важно изучить характеристики брендов, которые не только вызывают симпатию и привлекают внимание доноров (денежных жертвователей и волонтеров), но и побуждают оказывать помощь некоммерческой организации. Менеджеры некоммерческих организаций могут целенаправленно конструировать благоприятный имидж бренда организации в глазах потенциальных доноров. Так, в англоязычной литературе уже предпринимаются попытки создания специальных моделей характеристик бренда организации, адаптированных под некоммерческий сектор. На российской выборке подобных исследований пока не проводилось. Это открывает обширное поле для эмпирического изучения. Вклад настоящей статьи в литературу о благотворительном поведении состоит в эмпирическом исследовании взаимосвязи между характеристиками имиджа бренда организации и поведением частных доноров (как жертвующих деньги, так и принимающих личное участие через добровольный труд).

Направления исследований благотворительного поведения

Исследования благотворительного поведения можно условно разделить на два направления. В фокусе исследований первого типа находится субъект благотворительного поведения, то есть сам донор. Второй тип исследований обращается к характеристикам организации — получателя донорской помощи.

Исследования, относящиеся к первому направлению, ориентированы на создание психологического портрета донора, выявление значения основных психологических характеристик, таких как: личностные черты, ценности, локус контроля, направленность личности, мотивы к благотворительному поведению и другое. Так, например, обнаружена связь благотворительного поведения и таких личностных черт, как нейротизм, экстраверсия, добросовестность, социальное соответствие (Nettle, Liddle, 2008), связь со склонностью к эмпатии (Eisenberg, Miller, 1987), хорошему настроению в сочетании с сосредоточенностью на других (Gibbons, Wicklund, 1982). Установлена важность таких ценностей, как религиозность (Clary, Snyder, 1991; Omoto, Snyder, 1993), влияние ситуативных факторов (Latane, Darley, 1970), компонентов мотивации, таких как ощущение собственного вклада и положительные эмоции (Andreoni, 1989; 1990; Ribar, Wilhelm, 2002).

Второй тип исследований посвящён роли некоммерческих организаций в благотворительном поведении. То есть в фокус исследования попадает не донор, а организация, обладающая определёнными характеристиками. Таким образом, создавая привлекательный облик

в конкурентной среде, организация может оказывать влияние на установки и поведение потребителей товаров и услуг. Так, значительный вклад в деятельность благотворительной организации совершают доноры, чьи установки имеют более позитивную направленность по отношению к организации (Bennett, Sargeant, 2005). В связи с этим привлекались различные концепции, заимствованные из коммерческой сферы, которые направлены на создание позитивных установок доноров по отношению к организации. Например, исследовалось значение бренд-ориентированности некоммерческих организаций (Ewing, Napoli, 2005; Hankinson, 2002; Lee, 2013), идентифицирующие и дифференцирующие качества бренда некоммерческих организаций (do Paço, Rodrigues, Rodrigues, 2015), значение капитала бренда (Faircloth, 2005; Hou, Du, Tian, 2009; Keller, 1993) и имидж бренда в некоммерческой сфере (Sargeant, Ford, West, 2006; Rose, Bush, Gilbert, 2005). А. Тапп, определяя степень, в которой теории брендинга коммерческих организаций применимы к благотворительным организациям, заключает, что некоммерческие организации могут извлечь из них существенные выгоды (Tapp, 1996).

Имидж бренда и его роль в некоммерческих организациях

Американской маркетинговой организацией (АМА) в 1960 г. было предложено определение бренда, ставшее популярным в литературе: «Бренд — это название, термин, знак, символ, дизайн, а также их комбинации, которые предназначены для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и для отличия их от товаров или услуг конкурентов» (Wood, 2000, р. 664. Цит. по: Старов, 2008, с. 5). Сегодня подчёркивается, что «само понятие «бренд» по мере изменения внешней среды эволюционирует, наполняется новым содержанием» (Старов, 2008, с. 5). Его сущность из совокупности идентифицирующих признаков превращается в чётко воспринимаемую потребителями уникальную ценность (Старов, 2008), символизирует «обещание», данное покупателю относительно возможных выгод от приобретения (Даулинг, 2006). Поле применения понятия «бренд» продолжает расширяться. В качестве бренда могут рассматриваться различные социальные объекты, в том числе организации (Карпова, 2011). В частности, П. Хенкинсон рассматривает выгоды от применения бренд-подхода к некоммерческим организациям (Hankinson, 2002).

Отечественные специалисты в области бренд-коммуникации обращают внимание на значение процесса взаимодействия бренда как носителя смыслов с потребителем (реципиентом). В процессе восприятия смыслов в сознании потребителя формируется конвенциональный образ бренда как социального объекта, ведущий к изменению мотивации, установок, поведения, деятельности потребителя по отношению к бренду (Андреева, 2003; Бровкина, 2009; Маркова, 2009). Сходное с понятием «образ» понятие — «имидж» (англ. *image*, от лат. *imago* — образ, облик) заимствовано из англоязычной литературы по брендингу. Исследователи рассматривают имидж бренда как набор идей, эмоциональных переживаний и аттитюдов, связанных с брендом (Gardner, Levy, 1963; Schmitt, 2012). Образ и имидж различаются тем, что последний целенаправленно формируется организацией, в то время как первый возникает без дополнительных усилий со стороны организации. На целенаправленность создания как характеристику, отличающую образ от имиджа, указывает специалист в области психологии имиджа Е. Б. Перелыгина (Перелыгина, 2005). Таким образом, термин «имидж бренда», в отличие от термина «образ бренда», чаще употребляется в контексте бренд-менеджмента организации.

Бренд-подход продуктивно применяется в некоммерческом секторе. Было показано, что целенаправленно сконструированный имидж бренда может влиять на поведение доноров

по отношению к благотворительным организациям (Cheung, Chan, 2000). Понятие «имидж бренда» тесно связано с таким понятием, как «репутация бренда», однако значения этих понятий различны. Понятие «репутация» связано с историческими коннотациями, которые подразумевают длительное взаимодействие с объектом восприятия (реальное или конструируемое) и оценочное суждение относительно его характеристик (Heding, Knudtzen, Bjerre, 2008). Например, Р. Беннетт и Г. Габриель относят к имиджу такие характеристики некоммерческой организации, как «сострадание» (*compassion*), «динамизм» (*dynamism*), «идеализм» (*idealism*), «фокус на получателях помощи» (*focus on beneficiaries*) и «аполитичность» (*non-political*). В то же время к репутационным характеристикам относятся такие как «статус» (*status*) в сообществе и «известность» (*well-known*) (Bennett, Gabriel, 2003).

Кроме того, понятие «имиджа бренда» отличается от таких близких к нему понятий, как «идентичность бренда» и «индивидуальность бренда». Идентичность бренда как набор смысловых ассоциаций, ценностей, атрибутов представляет собой только внутренний ориентир желаемого имиджа, с опорой на который он будет конструироваться. Индивидуальность относится к персонифицируемым характеристикам организации, которые воспринимаются реципиентом как черты личности (Balmer, 1998; Bennett, Gabriel, 2003). В сравнении с приведёнными понятиями имидж охватывает ментальные представления об организации и выходит за пределы репутации, идентичности и индивидуальности (Keller, 1993). При этом ассоциации с брендом могут охватывать аспекты идентичности, индивидуальности и репутации, но не ограничиваются ими (Bennett, Sargeant, 2005).

Как упоминалось выше, бренд организации играет важную роль в некоммерческом секторе, помогая организациям в конкурентной борьбе за деньги и время доноров. Оба типа благотворительного поведения в значительной мере объясняются влиянием имиджа бренда некоммерческой организации (Liu, Aaker, 2008; Wymer, Samu, 2009).

Измерительные инструменты имиджа бренда организации

В настоящем исследовании сделана попытка выявить значимые ассоциации с брендами благотворительных организаций, оказывающие влияние на поведение доноров. Таким образом, фокусом исследования является имидж бренда. Основные понятия, принятые в коммерческом брендинге, могут быть продуктивно адаптированы для оценки имиджа бренда некоммерческой организации. Однако, учитывая специфику некоммерческого сектора, необходима разработка и валидизация специальных инструментов для оценки имиджа некоммерческой организации (Bennett, Gabriel, 2003; Michel, Rieunier, 2012; Sargeant, 1999; Saxton, 1995).

В мировой литературе представлены ряд исследований, посвящённых поиску адекватного измерительного инструмента восприятия характеристик бренда некоммерческой организации донорами (Bennett, Gabriel, 2003; Michaelidou, Micevski, Cadogan, 2015; Michel, Rieunier, 2012). Выделенные в этих исследованиях факторы представлены в Табл. 1.

В существующих исследованиях применялся как дедуктивный метод (Bennett, Gabriel, 2003), так и индуктивный, сочетающий качественные и количественные методы (Michel, Rieunier, 2012, Michaelidou, Micevski, Cadogan, 2015). Характеристики имиджа бренда рассматривались как самостоятельные, объясняющие переменные, связанные с намерением жертвовать (Sargeant, Ford, Hudson, 2008; Venable et al., 2005), так и как медиаторы между иными факторами и благотворительным поведением. Например, С. К. Ранганатан и У. Г. Хенли анализируют имидж бренда как медиатор между религиозностью и намерением жертвовать (Ranganathan, Henley, 2008).

Таблица 1. Сводная таблица факторов имиджа бренда, выделенных в зарубежных исследованиях

Авторы	Факторы	Процент объясняемой дисперсии
Bennett, Gabriel, 2003	сострадание; репутация; динамизм; популярность; ориентация на политику; идеализм; фокус на получателей помощи	72%
Venable et al., 2005	честность (<i>integrity</i>); устойчивость (<i>ruggedness</i>); опытность (<i>sophistication</i>); заботливость (<i>nurturance</i>)	n/a
Ranganathan, Henley, 2008	достойные цели; организации растрачивают средства (перевёрнутая); организации имеют позитивный имидж; организации успешны; организации полезны	n/a, медиация
Sargeant et al., 2008	эмоциональная вовлечённость (<i>emotional engagement</i>); традиция (<i>tradition</i>); служение (<i>service</i>); выразительность (<i>voice</i>)	71,4%
Michel, Rieunier, 2012	полезность; эффективность; аффект; динамизм	31% доноры 24% волонтеры
Michaelidou, Micevski, Cadogan, 2015	полезность; эффективность; аффект; динамизм; надёжность; этичность	54% доноры 51% волонтеры

Авторы рассмотренных статей сформировали программу для дальнейших исследований. В частности, рекомендуется продолжить исследования в выбранной области, изучая не декларативное намерение помочь благотворительным организациям, но сфокусироваться на реальных пожертвованиях (Michel, Rieunier, 2012; Michaelidou et al., 2015). Кроме того, желательно изучить пост-поведенческие состояния, такие как удовлетворённость от оказания помощи (Michaelidou et al., 2015). Результатом таких состояний могло бы стать намерение оказывать помощь организации в будущем и рекомендовать её другим. Для более тонкой настройки инструмента предлагается изучать благотворительное поведение на примере различных типов благотворительных организаций (Michaelidou, et al., 2015). Авторы также призывают к оценке дискриминантной валидности этих факторов и разграничения их влияния от влияния других бренд-характеристик, таких как приязнь к организации («организация нравится»).

Дизайн исследования

В России подобных исследований не проводилось, поэтому настоящая работа призвана заполнить существующий пробел и реализовать некоторые из предложенных в западной литературе пунктов исследовательской программы. Цель данного исследования — проанализировать взаимосвязь между характеристиками имиджа бренда некоммерческой организации и благотворительным поведением доноров.

Методы исследования

Исследование было проведено в два этапа: качественный и количественный. На этапе качественного исследования были собраны описания некоммерческих организаций. На основе этих описаний были сконструированы шкалы семантического дифференциала. На этапе количественного исследования эти шкалы были предъявлены респондентам с тем, чтобы они охарактеризовали с их помощью ту организацию, которой они жертвовали деньги или время.

На этапе качественного исследования для формирования категорий и создания шкал оценки имиджа бренда некоммерческой организации в январе-феврале 2016 г. был проведён опрос в форме онлайн-анкетирования на платформе SurveyMonkey. Анкета была направлена

на получение максимально разнообразных характеристик благотворительной организации. Респондентам предлагалось ответить на три вопроса.

1. Если бы я выбирал, в деятельности какой благотворительной организации принять участие лично (стать волонтером), какие характеристики этой организации были бы важны для меня?

2. Если бы я выбирал, в какую благотворительную организацию пожертвовать денежные средства, какие характеристики этой организации были бы важны для меня?

3. Приведите как можно больше возможных характеристик организации, которой вы не захотели бы оказывать помощь (пожертвования деньгами, добровольный труд).

Формулировки вопросов сопровождались краткими справками о значении понятий «благотворительная организация», «пожертвование деньгами», «волонтерство». Ответы на вопросы не ограничивались по объему. Анкета исследования приведена в Приложении 1.

На основе собранного материала были получены ассоциации, которые условно можно разбить на функциональные и символические, подробно описанные теоретически в предыдущих исследованиях (Aaker, 1991; Keller, 1993; Hankinson, 2001). На основании методики, описанной в статье П. Г. Боннера и У. Р. Джорджа (Bonner, George, 1988), были разработаны 63 биполярные шкалы семантического дифференциала (СД). В ходе обработки данных применялись процедуры открытого построочного кодирования (для установления кодов и формирования категорий), осевого кодирования (для выявления связей и отношений между категориями и укрупнения категорий) и частотный анализ (для описания представленности категорий).

Для тестирования полученных формулировок шкал проводились три экспертных интервью, длительность каждого составила около 40–60 минут. Задавались вопросы на понимание и уточнение. В результате были подобраны более удачные семантические соответствия для 15 шкал. Полученные в результате шкалы приведены в Приложении 2.

На этапе количественного исследования был проведен опрос в форме онлайн-анкетирования на платформе SurveyMonkey. Ссылки на опрос размещались в социальных сетях в группах благотворительных организаций по договорённости с руководителями. В анкете респондентам предлагалось оценить имидж благотворительной организации, которой они помогают. Анкета состояла из пяти блоков:

1. Описательные вопросы: тип помощи, название благотворительной организации, направление деятельности благотворительной организации.
2. Шкалы имиджа бренда благотворительной организации: 63 семибалльные биполярные шкалы (семантический дифференциал).
3. Благотворительное поведение: вероятность повторной помощи, рекомендации, готовность продолжать оказание помощи.
4. Контрольные вопросы: роль благотворительности в жизни, эффективность благотворительных организаций, доверие к благотворительным организациям, организация нравится.
5. Блок социально-демографических вопросов.

На этапе количественного исследования были применены процедуры: а) эксплораторный факторный анализ — для выявления факторной структуры имиджа бренда (63 шкалы СД); б) анализ надёжности (α Кронбаха) — для проверки согласованности шкал имиджа бренда, в) шкал благотворительного поведения; г) регрессионный анализ — для проверки гипотез о взаимосвязи между характеристиками бренда и благотворительным поведением.

Выборка качественного исследования

В исследовании приняли участие доноры благотворительных организаций из Москвы ($N = 97$). Первоначальный объём выборки составил 110 человек, однако результаты некоторых респондентов были исключены из анализа в связи с нерелевантностью или отсутствием ответов на открытые вопросы. Таким образом, объём выборки сократился с 110 до 97 респондентов (Табл. 2). Дальнейший анализ собранных данных был проведён на этой выборке.

Таблица 2. Характеристики выборки качественного этапа

Параметр	Значения параметра	Частота	Доля от выборки
Пол	мужской	31	32%
	женский	66	68%
Возраст	1877 лет, медиана — 44 года		
Тип донорства	Донор	39	41%
	Волонтёр	25	26%
	Не жертвовал	19	20%
	Оба варианта подходят	13	14%
Образование	Неполное среднее	0	0%
	Среднее общее	1	1%
	Среднее специальное	1	1%
	Незаконченное высшее	7	7%
	Высшее	56	58%
	Второе высшее	25	26%
	Ученая степень	7	7%

Выборка количественного исследования

В исследовании приняли участие доноры благотворительных организаций из Москвы и других крупных городов России. Детальная характеристика выборки приведена в Табл. 3. Первоначальный объём выборки составил 227 респондентов (*completion rate* = 49%), однако в результате некорректного «одностороннего оценивания» по шкалам имиджа бренда были исключены 19 анкет². Также исключены анкеты респондентов, указавших оба вида благотворительной помощи. Итоговая выборка составила 192 наблюдения (41.4% от начинавших заполнять опрос). Основную часть выборки составили доноры из Москвы (97 чел., 47%), остальные 95 чел. — представители крупных городов России: Санкт-Петербурга, Архангельска, Екатеринбурга, Ярославля, Севастополя, Челябинска, Новосибирска и других городов.

В распределении по типу помощи благотворительной организации группы волонтеров (101 чел., 49%) и денежных жертвователей (91 чел., 44%) представлены практически в равной пропорции; 4% составили люди, которым было сложно выбрать лишь одно из представленных направлений; и 4% опрошенных не отнесли себя ни к одной группе, написав в комментарии, что помогают организациям другими способами.

Большинство опрошенных отметили, что их благотворительная организация занимается оказанием помощи животным; на втором и третьем месте по частоте упоминания — организации, оказывающие помощь детям с нарушениями здоровья и детям-сиротам. Меньше всего респондентов отметили, что их организация помогает химически зависимым людям или содействует борьбе с заболеваниями, передающимися половым путем, а также

² Эти респонденты заполняли анкету крайне быстро, по-видимому, невнимательно отнесясь к процедуре оценивания по шкалам.

содействует развитию местных сообществ. Редко отмечались образовательная, культурная, правозащитная направленность организаций. Характеристики организаций — получателей помощи приведены в Табл. 4.

Таблица 3. Характеристики выборки количественного этапа

Параметр	Значение параметра	Частота	
		Волонтеры	Доноры
Пол	Мужской	88	74
	Женский	14	17
Возраст (лет)	Меньше 18	2	2
	18 — 22	17	11
	23 — 34	46	52
	35 — 44	22	17
	45 — 54	8	4
	55 — 64	6	5
Образование	Неполное среднее	2	2
	Среднее общее	2	5
	Среднее специальное	6	7
	Незаконченное высшее	20	8
	Высшее	53	47
	Второе (третье и т.д.) высшее, аспирантура	14	17
	Учёная степень, звание	4	5
Доход	Денег не хватает даже на питание	1	0
	На питание денег хватает, но одежду, обувь купить не можем	8	3
	Денег хватает на питание, на одежду и обувь, но не можем покупать дорогие вещи	52	45
	Можем покупать дорогие вещи, но не можем покупать все, что захотим	38	38
	Полный достаток, не ограничены в средствах	2	5
Род занятий	Безработный	4	4
	Неработающий пенсионер	1	2
	Декретный отпуск	2	2
	Учащийся, студент	24	21
	Сотрудник предприятия, организации	50	44
	Руководитель предприятия, организации	4	2
	Предприниматель, бизнесмен	3	7
	Самозанятый	13	9
Частота помощи	Однократно	1	11
	От случая к случаю	19	24
	Раз в год	0	1
	Раз в полгода и реже	3	5
	Раз в 23 месяца	9	15
	Раз в месяц	8	22
	Раз в 23 недели	21	11
	Раз в неделю и чаще	40	2

Ответы респондентов на вопрос о том, как они впервые столкнулись с организацией, распределились следующим образом: 69 чел. (33% опрошенных) указали, что им стало известно о том, что организация или её подопечные нуждаются в помощи; 48 чел. (23% опрошенных) целенаправленно искали организацию для оказания помощи; 36 чел. (17%) считают выбор и оказание помощи организации случайностью; 8% опрошенных пришли в организацию по рекомендации знакомых; и только 5% были привлечены представителями организации.

Таблица 4. Типы благотворительных организаций

Направление деятельности организации	Волонтеры		Доноры		Всего
Животные	35	35%	36	40%	71
Здоровье детей	29	29%	34	37%	63
Дети-сироты	31	31%	20	22%	51
Многодетные семьи	13	13%	10	11%	23
Здоровье взрослых	9	9%	10	11%	19
Психологическая помощь	10	10%	8	9%	18
Чрезвычайные ситуации	7	7%	10	11%	17
Окружающая среда	10	10%	5	5%	15
Пожилые	5	5%	7	8%	12
Досуг	8	8%	4	4%	12
Неизлечимые болезни	4	4%	6	7%	10
Религия	4	4%	5	5%	9
Спорт	6	6%	3	3%	9
Другое	25	25%	14	14%	39

Если говорить о денежной сумме, которую денежные жертвователи чаще отдают на цели благотворительной организации, ответы респондентов распределились следующим образом: 31% денежных жертвователей отдают 100-499 руб. за один раз; 25% отдают 500-999 руб.; 21% отдают 1000-1999 руб.; больше 2000 отдают 19% опрошенных; однако конкретные суммы могут сильно различаться. Менее 100 руб. за один раз жертвуют только 3% респондентов.

Активность участия волонтеров измерялась в количестве часов времени, которое они отдают на помощь благотворительной организации за один раз (день). Ответы показывают различную степень вовлеченности респондентов в добровольный труд: 31% респондентов уделяют три-четыре часа благотворительной помощи; 27% уделяют один-два часа; 16% уделяют пять-шесть часов; 11% тратят менее одного часа; 8% уделяют шесть-восемь часов; и аналогичная доля респондентов (8%) тратит более восьми часов на помощь за один раз.

Общее отношение к благотворительности среди респондентов отражают ответы на вопрос о роли благотворительности в жизни. Так, 14% опрошенных иногда склонны считать благотворительную деятельность важной, но никогда всерьез не задумывались об этом; 33% склонны считать благотворительную деятельность важной; 41% опрошенных считают благотворительную деятельность важной в своей жизни; 12% не думали об этом. Вариант ответа «никогда не считал благотворительную деятельность важной» не представлен в данной выборке.

Отношение к формальной благотворительности отражено в ответах на вопрос о том, какой способ оказания помощи считается наиболее эффективным: 80% респондентов отметили те или иные формы помощи через благотворительную организацию; 13% опрошенных считают, что оказывать помощь нуждающимся эффективнее напрямую; 7% указали другие варианты самостоятельно. Варианты ответа «подавать милостыню» и «затрудняюсь ответить» респонденты не выбирали. Возможно, это говорит о сформированных у них представлениях об эффективном способе благотворительной помощи.

Результаты

Качественный этап исследования

По итогам качественного этапа исследования были выделены соответствующие группы характеристик имиджа бренда: положительные характеристики для пожертвования деньгами, положительные характеристики для личного участия в деятельности организации (волонтерство) и отрицательные характеристики, побуждающие к отказу от помощи.

В ходе обработки полученных данных выделены 10 символических шкал имиджа бренда некоммерческой организации, характеризующих эмоциональное отношение к организации, и 53 функциональные шкалы, характеризующие утилитарные и прагматические аспекты в восприятии бренда.

Символические шкалы: «ответственная», «открытая», «бескорыстная», «активная», «честная», «полезная», «искренняя», «компетентная», «приятная», «прозрачная».

Функциональные шкалы: «организация, известная в сообществе», «профессионально сделанный сайт», «простой офис», «публичный руководитель организации», «вовлечённые сотрудники», «русская организация», «я считаю себя частью организации», «есть возможность увидеть результат своего вклада», «есть конкретные результаты деятельности», «предмет деятельности организации касается меня напрямую» и др.

Таким образом, был разработан инструмент для оценки имиджа бренда благотворительной организации, использованный на количественном этапе.

Количественный этап исследования

На количественном этапе исследования была выделена факторная структура восприятия бренда с применением процедуры эксплораторного факторного анализа.

Первоначально факторная структура была выделена отдельно для трёх выборок: 1) все респонденты, 2) только денежные жертвователи, 3) только волонтеры. Факторная структура для этих трёх выборок оказалась различной. Это говорит о том, что между денежными жертвователями и волонтерами существует значительная разница в оценках значимости шкал.

Коэффициент сферичности Кайзера показал значение 0.825 для объединённой выборки (денежные жертвователи и волонтеры), 0.628 для волонтеров и 0.620 для денежных жертвователей. Хотя значение коэффициента сферичности выше для объединённой выборки, получаемая факторная структура для отдельных выборок различается столь значимо, что анализировать единую выборку без разделения на волонтеров и денежных жертвователей представляется нецелесообразным. Коэффициенты 0.628 и 0.620 выше, чем допустимая нижняя граница коэффициента Кайзера (0.5). Процент выбираемой дисперсии от общих значений: 39.5 — для общей выборки, 43.5 — для волонтеров, 40.9 — для жертвователей деньгами.

Факторный анализ позволил исключить ряд шкал, которые не были значимы ни для волонтеров, ни для денежных жертвователей. Эти 10 шкал имели коэффициент факторной нагрузки менее 0.45 в обеих выборках.

1. Аполитичная.
2. Безупречная репутация руководителя.
3. Есть конкретные результаты.
4. Здравомыслящие сотрудники.
5. Ненавязчивые просьбы о помощи.
6. Патриотическая.
7. Положительные отзывы.

8. Помощь на конкретные цели.

9. Российская организация.

10. Толерантные взгляды.

Помимо этих шкал для каждой из подвыборок были исключены незначимые шкалы (11 шкал для волонтеров и девять шкал для денежных жертвователей). Факторные нагрузки для них были ниже 0.45 (см. Табл. 5).

Таблица 5. Шкалы, исключённые из факторного анализа в связи с низкими факторными нагрузками

Для выборки волонтеров	Для выборки денежных жертвователей
Возможности для развития	Активная
Есть конкретные результаты	Вежливые сотрудники
Известна в сообществе	Крупная
Не осуществляет коммерческую деятельность	Легко узнать, как помочь
Открытые сотрудники	Много проектов
Отсутствие имущества сотрудников	Непрерывная деятельность
Офис	Ответственная
Результат своего вклада	Публичный руководитель
Репутация руководителя	Российская организация
Руководитель-лидер	
Сотрудники-профессионалы	

Факторный анализ

Пятифакторная модель³ для подвыборки волонтеров представлена в Табл. 6 (сортировка по величинам факторных нагрузок, вращение Varimax, отброшены шкалы с факторными нагрузками менее 0.45). Факторам даны условные названия на основании вошедших в них шкал. Первый фактор может быть назван «отлаженная деятельность», второй — «открытость и прозрачность», третий — «вовлечённость», четвертый — «известность», пятый — «интерес и позитивные эмоции».

В скобках указаны шкалы, не включённые в фактор при расчёте α Кронбаха. Так, шкала «бескорыстная» включена только в фактор 1 на основании более высокой нагрузки. Шкала «просто сделанный сайт» исключена из фактора 3 из-за несогласованности с другими шкалами этого фактора (при её включении значение α Кронбаха падает до 0.59).

Факторная структура для денежных жертвователей выглядит иначе. Выделено пять факторов: «позитивный опыт», «известность», «хорошая команда», «сопричастность», «профессионализм» (Табл. 7). В скобках указаны шкалы, не включённые в фактор при расчёте α Кронбаха. Так, шкала «сотрудники предоставляют информацию» включена только в фактор 1 на основании более высокой нагрузки. Шкала «просто сделанный сайт» исключена из фактора 5 из-за несогласованности с другими шкалами этого фактора (при её включении значение α Кронбаха снижается ниже допустимых значений).

Различия в восприятии бренда денежными жертвователями и волонтерами

Сравнение факторных структур, полученных при анализе двух выборок, показывает значительные различия в восприятии благотворительных организаций денежными жертвователями и волонтерами. Так, значительно различаются шкалы, получившие максимальные нагрузки (Табл. 8).

³ Выбор в пользу пятифакторной модели сделан на основании анализа *scree plot* и содержательного анализа получаемых факторов. Процент объясняемой пятью факторами вариации — 40.8%. Добавление дополнительных факторов даёт малый прирост объясняемой вариации.

Таблица 6. Результаты факторного анализа. Выборка — волонтеры ($N = 101$)

Факторы	Шкалы	Номер фактора				
		1	2	3	4	5
Отлаженная деятельность	Деятельность хорошо организована	.764				
	Ответственная	.703				
	Честная	.663				
	Активная	.637				
	Сплочённый коллектив	.629				
	Искренняя	.578				
	Регулярная отчётность	.558				
	Вежливые сотрудники	.524				
	Конкретная миссия и цели	.497				
Открытость и прозрачность	Полезная		.725			
	Компетентная		.679			
	Открытая		.604			
	Легко узнать, как помочь		.553			
	Непрерывная деятельность		.541			
	Прозрачная		.525			
	Удобный сайт		.523			
	Финансовые документы		.473			
	Бескорыстная	(.453)	.464			
	Давно существует		.464			
	Безупречная репутация		.451			
Вовлечённость	Ощущаю себя частью организации			.682		
	Сотрудники предоставляют информацию			.655		
	Среда для общения			.592		
	Знакомый руководитель			.588		
	Благодарность			.529		
	Предмет деятельности важен для меня лично			.476		
	Вовлеченные сотрудники			.462		
Известность	Много людей знают				.712	
	Много информации в интернете				.702	
	Освещаемая в СМИ				.670	
	Крупная				.653	
	Масштабная кампания				.595	
	Публичный руководитель				.509	
	Просто сделанный сайт				(- .484)	
Интерес и позитивные эмоции	Много интересных проектов					.743
	Много проектов					.637
	Приятная					.549
	Неформальные мероприятия					.537
	Обновляемый сайт					.521
	Есть сайт					.501
	Позитивные эмоции					.463
Альфа Кронбаха		.834	.830	.765	.788	.776

Таблица 7. Результаты факторного анализа. Выборка — денежные жертвователи ($N = 91$)

Факторы	Шкалы	Номер фактора				
		1	2	3	4	5
Позитивный опыт	Позитивные эмоции	.765				
	Компетентная	.761				
	Приятная	.736				
	Полезная	.729				
	Бескорыстная	.689				
	Честная	.633				
	Сотрудники предоставляют информацию	.601		(.471)		
	Прозрачная	.600				
	Деятельность хорошо организована	.590	(.478)			
	Не осуществляет коммерческую деятельность	.589				
	Благодарность	.583				
	Открытая	.519				
	Безупречная репутация	.503				
	Результат своего вклада	.475				
	Конкретная миссия и цели	.464				
	Искренняя	.453				
Известность	Много информации в интернете		.687			
	Масштабная кампания		.687			
	Обновляемый сайт		.674			
	Удобный сайт		.669			
	Много людей знают		.548			
	Есть сайт		.542			
	Освещаемая в СМИ		.490			
	Регулярная отчётность		.476			
Хорошая команда	Руководитель-лидер			.692		
	Репутация руководителя			.598		
	Сплочённый коллектив			.567		
	Вовлечённые сотрудники			.531		
	Знакомый руководитель			.517		
	Открытые сотрудники			.505		
	Финансовые документы			.503		
	Офис			.491		
Сопричастность	Отсутствие имущества сотрудников			.456		
	Много интересных проектов				.649	
	Неформальные мероприятия				.638	
	Организация известна в сообществе				.547	
	Ощущаю себя частью организации				.545	
	Возможности для развития				.525	
	Среда для общения				.517	
	Есть уникальные элементы				.512	
Профессионализм	Предмет деятельности важен для меня лично				.459	
	Сотрудники-профессионалы					.638
	Сотрудники получают вознаграждение					.580
	Просто сделанный сайт					(-.557)
Альфа Кронбаха	Давно существует					.456
		.909	.817	.781	.756	.541

Таблица 8. Шкалы с наибольшими факторными нагрузками

Волонтеры			Денежные жертвователи		
Шкала	Нагрузка	Фактор	Шкала	Нагрузка	Фактор
Деятельность хорошо организована	.764	F1	Позитивные эмоции	.765	F1
Много интересных проектов	.743	F5	Компетентная	.761	F1
Полезная	.725	F2	Приятная	.736	F1
Много людей знают	.712	F4	Полезная	.729	F1
Ответственная	.703	F1	Руководитель-лидер	.692	F3
Много информации в интернете	.702	F4	Бескорыстная	.689	F1
Ощущаю себя частью организации	.682	F3	Много информации в интернете	.687	F2
Компетентная	.679	F2	Масштабная кампания	.687	F2
Освещаемая в СМИ	.670	F4	Обновляемый сайт	.674	F2
Честная	.663	F1	Удобный сайт	.669	F2

Взаимосвязь характеристик имиджа бренда с благотворительным поведением

Для анализа влияния восприятия имиджа бренда на благотворительное поведение доноров и волонтеров была построена регрессионная модель (Табл. 10). В качестве независимых переменных использовались выявленные пять факторов. Значения факторов сохранены в формате новой переменной, использованной в качестве объясняющей в регрессии. В качестве зависимой переменной выступает латентная переменная «лояльность», рассчитанная на основании двух вопросов: 1. Насколько вероятно, что вы продолжите помогать данной благотворительной организации в будущем? (1—10 баллов); 2. Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту благотворительную организацию кому-то из своих близких/знакомых? (1—10 баллов). Проверка согласованности переменной по критерию α Кронбаха показала надёжность 0.82. Распределение ответов респондентов в обеих подвыборках приведено в Табл. 9.

Таблица 9. Распределение ответов по вероятности рекомендации и повторной помощи

Насколько вероятно, что вы порекомендуете эту благотворительную организацию кому-то из своих знакомых? (1 — «крайне маловероятно», 10 — «очень вероятно»)						
	1—2	3—4	5—6	7—8	9—10	Всего
Волонтеры	0	4	4	11	82	101
Жертвователи	8	2	11	6	64	91

Насколько вероятно, что вы продолжите помогать данной благотворительной организации в будущем? (1 — «крайне маловероятно», 10 — «очень вероятно»)						
	1—2	3—4	5—6	7—8	9—10	Всего
Волонтеры	0	2	5	13	81	101
Жертвователи	2	3	9	8	69	91

Для волонтеров статистически значимы четыре фактора, при этом наибольший коэффициент β имеет фактор «отлаженная деятельность», в то время как фактор «известность» — не значим.

Для доноров наиболее значимы факторы «позитивный опыт» и «хорошая команда». Фактор «сопричастность» имеет более низкую статистическую значимость, а факторы «известность» и «профессионализм» не демонстрируют статистической значимости.

Таблица 10. Зависимость лояльности волонтеров от пяти факторов имиджа бренда (по итогам регрессионного анализа)

Объясняющие переменные	Стандартный коэффициент β	
	(1)	(2)
F1 V — «Отлаженная деятельность»	.513***	.135*
F2 V — «Открытость и прозрачность»	.152*	.059
F3 V — «Вовлечённость»	.385***	.197***
F4 V — «Известность»	.005	– .014
F5 V — «Интерес и позитивные эмоции»	.206**	– .022
Организация нравится		.716***
N	101	101
R ²	.607	.852

Примечание. Зависимая переменная — лояльность. Указаны стандартизированные коэффициенты, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Контрольные переменные: пол, возраст, уровень образования, уровень дохода, общий уровень доверия.

Таблица 11. Зависимость лояльности жертвователей от пяти факторов имиджа бренда (по итогам регрессионного анализа)

Объясняющие переменные	Стандартный коэффициент β	
	(1)	(2)
F1 D — «Позитивный опыт»	.534***	.210***
F2 D — «Известность»	.092	.032
F3 D — «Хорошая команда»	.299***	.122*
F4 D — «Сопричастность»	.194*	.155**
F5 D — «Профессионализм»	– .092	– .155**
Организация нравится		.717***
N	91	91
R ²	0,569	0.869

Примечание. Зависимая переменная — лояльность. Указаны стандартизированные коэффициенты, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. Контрольные переменные: пол, возраст, уровень образования, уровень дохода, общий уровень доверия.

Обсуждение результатов

Одним из основных результатов исследования является различие в факторных структурах восприятия бренда некоммерческих организаций для различных групп доноров (денежных жертвователей и волонтеров). Так, в группе денежных жертвователей ключевыми характеристиками оказались «позитивный опыт», «известность», «хорошая команда», «сопричастность» и «профессионализм». В группе волонтеров — «отлаженная деятельность», «открытость и прозрачность», «вовлечённость», «известность», «интерес и позитивные эмоции». Этот результат подчеркивает принципиальную разницу между характером взаимодействия этих двух групп доноров с некоммерческой организацией, что может представлять интерес для специалистов в области бренд-менеджмента и быть использовано при разработке программы позиционирования.

В факторе «позитивный опыт» (группа денежных жертвователей) обширно представлены символические характеристики организации, отвечающие за эмоциональную составляющую имиджа бренда. Важность позитивных эмоций от пожертвования для денежных жертвователей выявлена и в других исследованиях. То самое ощущение «тёплого свечения» (*warm glow*), о котором идёт речь в англоязычной литературе (Andreoni, 1989; 1990; Ribar, Wilhelm, 2002), выявлено и нами. Высокую значимость в этом факторе имеют такие шкалы, как «позитивные эмоции» и «приятная».

Для денежных жертвователей важна лидерская роль руководителя организации (несколько шкал, характеризующих личность руководителя, входят в фактор «хорошая команда»). Эти характеристики создают благоприятный имидж организации, и фактор, рассчитанный на их основе, является наиболее важным предиктором лояльности доноров к организациям. Публичность руководителя особенно важна для денежных жертвователей. Возможно, денежные жертвователи ассоциируют репутацию организации с репутацией её лидера и стремятся сократить дистанцию с организацией через взаимодействие с командой. Фактор «сопричастность» показывает, что денежным жертвователям также важно получение обратной связи от организации (шкала «благодарность»).

Интересен полученный аномальный результат: для денежных жертвователей фактор «профессионализм» входит в модель с отрицательным коэффициентом. При этом он статистически значим во второй спецификации, включающей приязнь к организации. Это может говорить о том, что избыточный профессионализм сотрудников может восприниматься как чуждый некоммерческой сфере и отталкивать доноров. Для волонтеров основными факторами восприятия бренда некоммерческой организации в порядке значимости являются следующие: «вовлечённость», «отлаженная деятельность», «интерес и позитивные эмоции», «открытость и прозрачность».

Фактор «вовлечённость» имеет наибольшую статистическую значимость в обеих спецификациях модели (Табл. 10). Это единственный фактор, сохраняющий статистическую значимость при добавлении в модель шкалы приязни («организация нравится», likeability). Волонтеры высоко ценят внутреннюю среду организации, им важно чувствовать себя частью организации, важно, чтобы об организации знали многие люди, и чтобы она имела много интересных проектов (фактор «интерес и позитивные эмоции»). Для волонтеров важно, чтобы сотрудники организации предоставляли информацию волонтерам.

Как видно из описания выборки, денежные жертвователи реже помогают организациям, в то время как многие волонтеры вовлечены в контакт с организацией еженедельно. Возможно, поэтому для волонтеров важна внутренняя устроенность организации, её налаженная работа (фактор «отлаженная деятельность» объясняет наибольшую долю вариации).

Многие из наших результатов согласуются с результатами предыдущих исследований. Так, выделялся фактор «известность» (Bennett, Gabriel, 2003); «полезность» (Michel, Rieunier, 2012), (Michaelidou, Micevski, Cadogan, 2015). Интересно, что мы не обнаружили такого фактора, который появляется в других исследованиях под названием «динамизм» (Bennett, Gabriel, 2003). Возможно, его аналогом в нашем исследовании является фактор «интерес и позитивные эмоции». Примечательно также, что в нашем исследовании не выявлено шкал, напрямую связанных с этичностью некоммерческой организации, зато появился фактор «открытость и прозрачность», характеризующий желание организации предоставлять дополнительную информацию о себе.

Интересно, что фактор «известность» оказался не значимым для предсказания поведенческих намерений доноров, что может говорить о том, что даже малые организации могут заслужить помощь доноров, разлив другие необходимые характеристики. По-видимому, волонтеры могут быть довольны и участием в небольших организациях, чья внутренняя среда для них более комфортна, а доноры могут получать позитивный опыт, жертвуя как крупным, так и небольшим организациям. Интересным также является то, что шкалы, характеризующие сайт организации, особенно сильно значимы для доноров и не столь значимы для волонтеров. Это говорит о том, что организациям, стремящимся привлечь денежных доноров, следует уделять особое внимание своим веб-страницам и их регулярному обновлению.

Ограничения исследования

Одним из преимуществ проведённого исследования с использованием данного инструмента является изучение действительного поведения на основе самоотчёта о предыдущем опыте, а не декларативного гипотетического поведения как в предыдущих исследованиях (Bennett, Gabriel, 2003; Michel, Rieunier, 2012). Однако с этим обстоятельством связаны и ограничения инструмента, о которых стоит упомянуть отдельно. Некоторые респонденты отметили, что столкнулись со сложностями при оценке благотворительной организации по заданным шкалам. По характеру комментариев некоторых респондентов, можно сделать следующее предположение: необходимость оценивать организацию, которой респондент уже оказал помощь, может вызывать у него сопротивление в виде отказа от участия в исследовании или искажением результатов оценивания, так как тем самым ставится под сомнение правильность выбора организации для оказания помощи. Кроме того, шкалы по типу семантического дифференциала непривычны для большинства респондентов и сложны для их восприятия, особенно в условиях интернет-анкетирования. Однако показатель *completion rate*, характеризующий долю респондентов, завершивших опрос в общем числе респондентов, перешедших по ссылке, составляет 49%.

Тот факт, что опрос проводился только одним методом, может служить причиной возникновения искажений результатов, связанных с самим инструментом (*common method bias*). Были предприняты меры, чтобы нивелировать этот эффект. Так, шкалы предъявлялись респондентам в случайном порядке, что должно было снизить эффект одностороннего заполнения. Полученные результаты демонстрируют важность имиджа бренда в объяснении благотворительного поведения денежных жертвователей и волонтеров.

Заключение

Полученные результаты ложатся на намеченную в более ранних исследованиях программу по дальнейшей разработке темы (Michel, Rieunier, 2012; Michaelidou et. al., 2015). В соответствии с этой программой в нашем исследовании реализовано следующее. Изучалось поведение реальных доноров (*actual giving*), и проверялись такие пост-поведенческие (*post-giving*) эффекты, как намерение продолжить жертвовать и рекомендовать организацию другим («лояльность»). Было протестировано предположение о том, что факторы имиджа бренда отличны от степени приязни к организации («организация нравится», *likeability*). В выборку были включены различные типы организаций, что позволяет избежать одномерности наших выводов. Таким образом, исследование развивает программу, предложенную в зарубежной литературе, и делает вклад в понимание роли имиджа бренда благотворительных организаций в российских условиях. Имидж бренда некоммерческой организации пополнен различными характеристиками. Выявлены те из них, которые наиболее сильно связаны с благотворительным поведением доноров и их лояльностью к организациям.

Факторные структуры, описывающие характеристики имиджа бренда, различны для доноров и волонтеров. С помощью регрессионной модели продемонстрирована взаимосвязь выделенных факторов с пост-поведенческими намерениями (лояльностью) респондентов по отношению к оцениваемым организациям. В целом, для волонтеров более важно ощущать себя частью организации (фактор «вовлечённость») и видеть свой личный вклад в её деятельность. Для них особенно важно, чтобы деятельность была «хорошо организована». В то же время для денежных жертвователей особенно важно получать от участия в акте благотворительности позитивные эмоции (фактор «позитивный опыт»).

Благотворительные организации могут успешно формировать имидж бренда, чтобы целенаправленно привлекать жертвователей различных групп. Результаты могут быть полезны менеджерам благотворительных организаций для лучшего позиционирования организации в конкурентной среде.

Литература

- Андреева, М. В. (2003). *Психологические основы образования и функционирования бренда*. Дисс. ... канд. психол. наук. М.
- Бровкина, Ю. Ю. (2009). *Социально-психологические основы бренд-коммуникации*. М.: ГУУ.
- Вдовин, А. А. (2012). Роль, характеристика и тенденции развития некоммерческих организаций. *Труд и социальные отношения*, 2, 47-56.
- Даулинг, Г. Р. (2006). *Наука и искусство маркетинга*. СПб: Вектор.
- Исследовательская группа «Циркон». (2013). *Благотворительность в российских регионах. Сводный отчёт о реализации проекта*.
- Карпова, С. В. (2011). *Современный брендинг*. М.: Палеотип.
- Маркова, В. М. (2009). *Социально-психологические характеристики образа торговой марки*. М. ГУУ.
- Перелыгина, Е. Б. (2005). Восприятие и изменение имиджа как феномена интересубъектного взаимодействия. *Российский психологический журнал*, 2(2), 27-43.
- Старов, С. А. (2008). *Управление брендами*. М.: Высшая школа менеджмента.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence. *Journal of political economy*, 97(6), 1447-1458.
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving. *The economic journal*, 100(401), 464-477.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 14(8), 963-996.
- Bennett, R., Gabriel, H. (2003). Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: An empirical study. *Corporate reputation review*, 6(3), 276-289.
- Bennett, R., Sargeant, A. (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of business research*, 58, 797-805.
- Bonner, P. G., George, W. R. (1988). An Image Scale for Nonprofit Voluntary Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 17(3-4), 70-80.
- Cheung, C.-K., Chan, C.-M. (2000). Social-cognitive factors of donating money to charity, with special attention to an international relief organization. *Evaluation and program planning*, 23(2), 241-253.
- Clary, E. G., Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 12. *Prosocial behavior* (119-148). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- do Paço, A., Rodrigues, L., Rodrigues, R. G. (2015). Brand image and awareness in the third sector and their influence on the intention to donate. *Brazilian business review*, 12(5), 97-117.
- Eisenberg, N., Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological bulletin*, 101(1), 91-119.
- Ewing, M. T., Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of business research*, 58(6), 841-853.
- Faircloth, J. B. (2005). Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: Applying the brand equity concept to nonprofits. *Journal of marketing theory & practice*, 13(3), 1-15.
- Future World Giving (CAF UK). (2014). *Исследование частных пожертвований в России*. Retrieved from <http://futureworldgiving.org/about>
- Gardner, B. B., Levy, S. J. (1963). *The product and the brand*. RD Irwin.

- Gibbons, F. X., Wicklund, R. A. (1982). Self-focused attention and helping behavior. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 462–474.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International journal of nonprofit & voluntary sector marketing*, 7(1), 30–44.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice*. Routledge.
- Hou, J., Du, L., Tian, Z. (2009). The effects of nonprofit brand equity on individual giving intention : mediating by the self-concept of individual donor. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(3), 215–229.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1–22.
- Latane, B., Darley, J. M. (1970). Social determinants of bystander intervention in emergencies. In J. Macaulay, L. Berkowitz (Eds.). *Altruism and helping behavior* (13–27). New York: Academic Press.
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*, 29(9/10), 1124–1142.
- Liu, W., Aaker, J. (2008). The happiness of giving: The time-ask effect. *Journal of consumer research*, 35(3), 543–557.
- Michaelidou, N., Micevski, M., Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of business research*, 68(8), 1657–1666.
- Michel, G., Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of business research*, 65(5), 701–707.
- Nettle, D., Liddle, B. (2008). Agreeableness is related to social-cognitive, but not social-perceptual, theory of mind. *European journal of personality*, 22(4), 323–335.
- Omoto, A. M., Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns. *Nonprofit management and leadership*, 4(2), 157–176.
- Ranganathan, S. K., Henley, W. H. (2008). Determinants of charitable donation intentions : a structural equation model. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 13(1), 1–11.
- Ribar, D. C., Wilhelm, M. O. (2002). Altruistic and joy-of-giving motivations in charitable behavior. *Journal of political economy*, 110(2), 425–457.
- Sargeant, A. (1999). Charitable giving: Towards a model of donor behaviour. *Journal of marketing management*, 15(4), 215–238.
- Sargeant, A., Ford, J. B., Hudson, J. (2008). Charity brand personality: the relationship with giving behavior. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 37(3), 468–491.
- Sargeant, A., Ford, J. B., West, D. C. (2006). Perceptual determinants of nonprofit giving behavior. *Journal of business research*, 59(2), 155–165.
- Saxton, J. (1995). A strong charity brand comes from strong beliefs and values. *Journal of brand management*, 2(4), 211–220.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of consumer psychology*, 22(1), 7–17.
- Tapp, A. (1996). Charity brands: A qualitative study of current practice. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 1(4), 327–336.
- Venable, B. T., Rose, G. M., Bush, V. D., Gilbert, F. W. (2005). The role of brand personality in charitable giving: An assessment and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 33(3), 295–312.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662–669.
- Wymer, W., Samu, S. (2009). The influence of cause marketing associations on product and cause brand value. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(1), 1–20.

Приложение 1. Анкета качественного исследования

Ниже приведен полный текст анкеты качественного исследования (с открытыми вопросами). Анкета предъявлялась респонденту в онлайн-формате на платформе SurveyMonkey.

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов о благотворительных организациях.

**Под благотворительными организациями в данном исследовании имеются в виду неправительственные некоммерческие организации, осуществляющие благотворительную деятельность в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц.*

*** Помните, что нет правильных или неправильных ответов. Не бойтесь делиться своим мнением.*

**** Все ответы анонимны и будут проанализированы исключительно в обобщённом виде.*

1. Знаете или слышали ли вы что-либо о деятельности благотворительных организаций?

- Да, я лично сталкивался с деятельностью таких организаций.
- Да, я определенно знаю о таких организациях.
- Я что-то слышал о таких организациях.
- Нет, я ничего не знаю о таких организациях.
- Затрудняюсь ответить.

2. Укажите, пожалуйста, приходилось ли вам когда-либо оказывать помощь благотворительным организациям?

- Да, пожертвования деньгами (т.е. безвозмездная передача на цели благотворительной организации любой денежной суммы любым доступным способом).
- Да, волонтерская деятельность (т.е. добровольный труд или оказание услуг в целях благотворительной организации без материального вознаграждения).
- Оба варианта подходят.
- Нет, не приходилось.
- Другое (укажите, что именно).

3. Если бы я выбирал, в деятельности какой благотворительной организации принять участие лично (стать волонтером*), какие характеристики этой организации были бы важны для меня?

** Под волонтерами имеются в виду люди, работающие на добровольных началах, не получающие материальное вознаграждение за свой труд.*

4. Если бы я выбирал, в какую благотворительную организацию пожертвовать денежные средства*, какие характеристики этой организации были бы важны для меня?

** Под денежными пожертвованиями имеется в виду безвозмездная передача денежных средств на цели организации.*

5. Приведите как можно больше возможных характеристик организации, которой вы НЕ захотели бы оказывать помощь (пожертвования деньгами, добровольный труд).

В заключение расскажите, пожалуйста, немного о себе.

6. Укажите ваш пол:

- мужской
- женский

7. Укажите ваш возраст (полных лет) _____

8. Какое у вас образование?

- Неполное среднее.
- Среднее общее.
- Среднее специальное.

- Незаконченное высшее.
- Высшее (бакалавриат, специалитет, магистратура).
- Второе высшее (третье и т.д.), аспирантура.
- Ученая степень, звание.

Благодарим за участие в опросе!

Если у вас возникли какие-либо сложности в процессе заполнения анкеты или любые мысли или впечатления по итогам анкетирования, вы можете оставить свой комментарий:

Для участия в дальнейших этапах исследования вы можете оставить свой e-mail.

Приложение 2. Биполярные шкалы СД

Обратите внимание! Дальнейшие вопросы будут относиться к организации, которую вы указали ранее.

Ниже представлены строки с двумя противоположными друг другу утверждениями. Оцените, пожалуйста, какое из утверждений в каждой строке больше соответствует выбранной вами благотворительной организации. Оцените степень соответствия того или иного утверждения, где:

3 — абсолютно верно для выбранной благотворительной организации

2 — скорее верно для выбранной благотворительной организации

1 — частично верно для выбранной благотворительной организации

0 — если вашей организации ни в какой мере не соответствует ни одно из двух утверждений.

Важно! Постарайтесь по возможности избегать нейтральных оценок — 0.

Нет правильных и неправильных ответов, не стесняйтесь делиться своим мнением!

Ответственная	3	2	1	0	1	2	3	Безответственная
Закрытая	3	2	1	0	1	2	3	Открытая
Корыстная	3	2	1	0	1	2	3	Бескорыстная
Активная	3	2	1	0	1	2	3	Пассивная
Честная	3	2	1	0	1	2	3	Нечестная
Бесполезная	3	2	1	0	1	2	3	Полезная
Искренняя	3	2	1	0	1	2	3	Неискренняя
Некомпетентная	3	2	1	0	1	2	3	Компетентная
Приятная	3	2	1	0	1	2	3	Неприятная
Непрозрачная	3	2	1	0	1	2	3	Прозрачная
Крупная организация (по числу участников)	3	2	1	0	1	2	3	Небольшая организация (по числу участников)
Организация недавно существует	3	2	1	0	1	2	3	Организация давно существует
Много людей знают об организации	3	2	1	0	1	2	3	Мало людей знают об организации
Организация малоизвестна в сообществе	3	2	1	0	1	2	3	Организация известна в сообществе

Широко освещаемая в СМИ организация	3	2	1	0	1	2	3	Нет информации в СМИ об организации
Сомнительная репутация организации	3	2	1	0	1	2	3	Безупречная репутация организации
Много информации об организации в интернете	3	2	1	0	1	2	3	Мало информации об организации в интернете
У организации нет сайта	3	2	1	0	1	2	3	У организации есть сайт
Есть уникальные элементы (логотип, фирменные цвета, музыка)	3	2	1	0	1	2	3	Нет уникальных элементов (логотипа, фирменных цветов, музыки)
Просто сделанный сайт	3	2	1	0	1	2	3	Профессионально сделанный сайт
Обновляемый сайт	3	2	1	0	1	2	3	Не обновляемый сайт
Неудобный и непонятный сайт	3	2	1	0	1	2	3	Удобный и понятный сайт
Положительные отзывы знакомых людей о работе организации	3	2	1	0	1	2	3	Отсутствие отзывов знакомых людей о работе организации
Масштабная кампания по продвижению организации	3	2	1	0	1	2	3	Отсутствие кампании по продвижению организации
Регулярная отчетность о результатах деятельности	3	2	1	0	1	2	3	Нерегулярная отчетность о результатах деятельности
Финансовые документы написаны сложно и непонятно	3	2	1	0	1	2	3	Финансовые документы написаны просто и понятно
Простой офис	3	2	1	0	1	2	3	Элитный офис
Сложившаяся репутация руководителя организации	3	2	1	0	1	2	3	Отсутствие репутации руководителя организации
Сомнительная репутация руководителя организации	3	2	1	0	1	2	3	Безупречная репутация руководителя организации
Хорошо знакомый лично мне руководитель организации	3	2	1	0	1	2	3	Плохо знакомый лично мне руководитель организации
Непубличный руководитель организации	3	2	1	0	1	2	3	Публичный руководитель организации
Руководителя организации можно назвать лидером	3	2	1	0	1	2	3	Руководителя организации нельзя назвать лидером
Равнодушные сотрудники	3	2	1	0	1	2	3	Вовлеченные сотрудники
Вежливые сотрудники	3	2	1	0	1	2	3	Грубые сотрудники
Замкнутые сотрудники	3	2	1	0	1	2	3	Открытые сотрудники
Здравомыслящие сотрудники	3	2	1	0	1	2	3	Фанатичные сотрудники
Сотрудники-любители	3	2	1	0	1	2	3	Сотрудники-профессионалы
Сотрудники не получают материальное вознаграждение	3	2	1	0	1	2	3	Сотрудники получают материальное вознаграждение
Сотрудники скрывают информацию	3	2	1	0	1	2	3	Сотрудники предоставляют исчерпывающую информацию
Сплоченный коллектив внутри организации	3	2	1	0	1	2	3	Разобщенный коллектив внутри организации
Отсутствие у сотрудников дорогостоящего личного имущества	3	2	1	0	1	2	3	Наличие у сотрудников дорогостоящего личного имущества
Российская организация	3	2	1	0	1	2	3	Иностранная организация
Политизированная организация	3	2	1	0	1	2	3	Аполитичная организация
Конкретные миссия и цели организации	3	2	1	0	1	2	3	Абстрактные миссия и цели организации
Проводит мало акций/проектов	3	2	1	0	1	2	3	Проводит много акций/проектов
Деятельность хорошо организована	3	2	1	0	1	2	3	Деятельность плохо организована
Деятельность организации осуществляется эпизодически (временные проекты)	3	2	1	0	1	2	3	Деятельность организации осуществляется непрерывно (постоянные проекты)
Организация осуществляет коммерческую деятельность	3	2	1	0	1	2	3	Организация НЕ осуществляет коммерческую деятельность
Организация с патриотическими взглядами	3	2	1	0	1	2	3	Организация с космополитическими взглядами

Организация проводит много интересных мероприятий/проектов	3	2	1	0	1	2	3	Организация проводит мало интересных мероприятий/проектов
Организация привлекает помощь на общие цели	3	2	1	0	1	2	3	Организация привлекает помощь на конкретные цели
Есть конкретные результаты деятельности	3	2	1	0	1	2	3	Проект на этапе идеи (нет конкретных результатов)
Сложно узнать, как можно помочь организации	3	2	1	0	1	2	3	Легко узнать, как можно помочь организации
Ненавязчивые просьбы о помощи	3	2	1	0	1	2	3	Навязчивые просьбы о помощи
Организация с радикальными взглядами	3	2	1	0	1	2	3	Организация с толерантными взглядами
Предмет деятельности организации не касается меня напрямую	3	2	1	0	1	2	3	Предмет деятельности организации важен для меня лично
Организация предоставляет возможности для моего личного развития	3	2	1	0	1	2	3	Организация НЕ предоставляет возможности для моего личного развития
Нет возможности увидеть результат своего вклада	3	2	1	0	1	2	3	Есть возможность увидеть результат своего вклада
Организация и ее деятельность вызывают позитивные эмоции	3	2	1	0	1	2	3	Организация и ее деятельность вызывают негативные эмоции
Организация не создает среду для общения по интересам	3	2	1	0	1	2	3	Организация создает среду для общения по интересам
Организация устраивает неформальные мероприятия для всех желающих	3	2	1	0	1	2	3	Организация не устраивает неформальные мероприятия для всех желающих
Я не ощущаю себя частью организации	3	2	1	0	1	2	3	Я ощущаю себя частью организации
Благодарность за помощь от организации (обратная связь)	3	2	1	0	1	2	3	Отсутствие благодарности за помощь от организации (обратной связи)

Поступила в редакцию 10.07.2018.



Charity brand image as a factor of giving behavior

Olga KALGINA

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The study evaluates the relationship between charity brand image and donors' giving behavior. *Study design.* We use qualitative data collected via online-survey ($N = 97$) to elicit significant characteristics of charities as perceived by donors. Based on qualitative findings we design 63 bipolar scales and test our instrument on a sample of donors, those who donated money ($N = 91$) and time ($N = 101$). *Findings.* Using exploratory factor analysis, we obtain five factors explaining 40.9% (donors) and 43.5% (volunteers) of variance in the answers. Factor structure is different for donors and volunteers. Using regressions, we show that the five factors predict charitable intentions (repeated giving and recommendations) ($R^2 = .607$ for donors and $R^2 = .569$ for volunteers). Money donors highly value positive emotions associated with giving, whereas volunteers put more emphasis on smooth operation of the charity. We find that such characteristic as popularity (charity is well-known) is not significantly linked with repeated donations or recommendations. *Value of the results.* The results indicate that brand-image is an important path of attracting donors. These findings may help managers of charities better tailor their branding campaign by addressing appropriate groups of donors/volunteers. The study focuses on both actual and future giving behavior and utilizes a combination of qualitative and quantitative methods to design and validate the survey instrument.

Keywords: nonprofit organization, charities, brand image, nonprofit marketing, charitable giving, factors of giving behavior, nonprofit brand management.

References

- Andreeva, M. V. (2003). *Psihologicheskie osnovy obrazovaniya i funkcionirovaniya brenda* [Psychological foundations of the formation and operation of the brand]. M.
- Andreoni, J. (1989). Giving with impure altruism: Applications to charity and Ricardian equivalence. *Journal of political economy*, 97(6), 1447–1458.
- Andreoni, J. (1990). Impure altruism and donations to public goods: A theory of warm-glow giving. *The economic journal*, 100(401), 464–477.
- Balmer, J. M. (1998). Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of marketing management*, 14(8), 963–996.
- Bennett, R., Gabriel, H. (2003). Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: An empirical study. *Corporate reputation review*, 6(3), 276–289.
- Bennett, R., Sargeant, A. (2005). The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of business research*, 58, 797–805.
- Bonner, P. G., George, W. R. (1988). An Image Scale for Nonprofit Voluntary Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 17(3–4), 70–80.

- Brovkina, Yu. Yu. (2009). *Social'no-psihologicheskie osnovy brend-kommunikacii* [Socio-psychological foundations of brand communication]. M.: GUU.
- Cheung, C.-K., Chan, C.-M. (2000). Social-cognitive factors of donating money to charity, with special attention to an international relief organization. *Evaluation and program planning*, 23(2), 241–253.
- Clary, E. G., Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 12. *Prosocial behavior* (119–148). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Dauling, G. R. (2006). *Nauka i iskusstvo marketinga* [Science and art of marketing]. SPb.: Vektor.
- do Paço, A., Rodrigues, L., Rodrigues, R. G. (2015). Brand image and awareness in the third sector and their influence on the intention to donate. *Brazilian business review*, 12(5), 97–117.
- Eisenberg, N., Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological bulletin*, 101(1), 91–119.
- Ewing, M. T., Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of business research*, 58(6), 841–853.
- Faircloth, J. B. (2005). Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: Applying the brand equity concept to nonprofits. *Journal of marketing theory & practice*, 13(3), 1–15.
- Future World Giving (CAF UK). (2014). *Survey of private donations in Russia*. Retrieved from <http://futureworldgiving.org/about>
- Gardner, B. B., Levy, S. J. (1963). *The product and the brand*. RD Irwin.
- Gibbons, F. X., Wicklund, R. A. (1982). Self-focused attention and helping behavior. *Journal of personality and social psychology*, 43(3), 462–474.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International journal of nonprofit & voluntary sector marketing*, 7(1), 30–44.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., Bjerre, M. (2008). *Brand management: Research, theory and practice*. Routledge.
- Hou, J., Du, L., Tian, Z. (2009). The effects of nonprofit brand equity on individual giving intention: mediating by the self-concept of individual donor. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(3), 215–229.
- Issledovatel'skaya gruppa «Cirkon». (2013). *Blagotvoritel'nost' v rossijskih regionah. Svodnyj otchyot o realizacii proekta* [Charity in the Russian regions. Summary report of the project].
- Karpova, S. V. (2011). *Sovremennyy branding* [Modern branding]. M.: Paleotip.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1–22.
- Latane, B., Darley, J. M. (1970). Social determinants of bystander intervention in emergencies. In J. Macaulay, L. Berkowitz (Eds.), *Altruism and helping behavior* (13–27). New York: Academic Press.
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*, 29(9/10), 1124–1142.
- Liu, W., Aaker, J. (2008). The happiness of giving: The time-ask effect. *Journal of consumer research*, 35(3), 543–557.
- Markova, V. M. (2009). *Social'no-psihologicheskie harakteristiki obraza torgovoj marki*. M. GUU.
- Michaelidou, N., Micevski, M., Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of business research*, 68(8), 1657–1666.
- Michel, G., Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of business research*, 65(5), 701–707.
- Nettle, D., Liddle, B. (2008). Agreeableness is related to social-cognitive, but not social-perceptual, theory of mind. *European journal of personality*, 22(4), 323–335.

- Omoto, A. M., Snyder, M. (1993). AIDS volunteers and their motivations: Theoretical issues and practical concerns. *Nonprofit management and leadership*, 4(2), 157–176.
- Perelygina, E. B. (2005). Vospriyatie i izmenenie imidzha kak fenomena intersub'ektnogo vzaimodejstviya [The perception and change of image as a phenomenon of intersubjective interaction]. *Rossiiskij psihologicheskij zhurnal*, 2(2), 27–43.
- Ranganathan, S. K., Henley, W. H. (2008). Determinants of charitable donation intentions : a structural equation model. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 13(1), 1–11.
- Ribar, D. C., Wilhelm, M. O. (2002). Altruistic and joy-of-giving motivations in charitable behavior. *Journal of political economy*, 110(2), 425–457.
- Sargeant, A. (1999). Charitable giving: Towards a model of donor behaviour. *Journal of marketing management*, 15(4), 215–238.
- Sargeant, A., Ford, J. B., Hudson, J. (2008). Charity brand personality: the relationship with giving behavior. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 37(3), 468–491.
- Sargeant, A., Ford, J. B., West, D. C. (2006). Perceptual determinants of nonprofit giving behavior. *Journal of business research*, 59(2), 155–165.
- Saxton, J. (1995). A strong charity brand comes from strong beliefs and values. *Journal of brand management*, 2(4), 211–220.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of consumer psychology*, 22(1), 7–17.
- Starov, S. A. (2008). *Upravlenie brendami* [Brand management]. M.: Vysshaya shkola menedzhmenta.
- Tapp, A. (1996). Charity brands: A qualitative study of current practice. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 1(4), 327–336.
- Vdovin, A. A. (2012). Rol', harakteristika i tendencii razvitija nekommercheskih organizacij [The role, characteristic and tendencies in the development of non-profit organizations]. *Trud i social'nye otnoshenija*, 2, 47–56.
- Venable, B. T., Rose, G. M., Bush, V. D., Gilbert, F. W. (2005). The role of brand personality in charitable giving: An assessment and validation. *Journal of the academy of marketing science*, 33(3), 295–312.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662–669.
- Wymer, W., Samu, S. (2009). The influence of cause marketing associations on product and cause brand value. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 14(1), 1–20.



Академическая и практическая психология

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

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

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению, Москва, Россия

ШТРОО Владимир Артурович

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

Аннотация. В последние полтора десятка лет в нашей стране с новой силой вспыхнул интерес к теме взаимодействия между академической и практической психологией, появилось множество публикаций, посвящённых этой теме. Нам кажется, что такая непрекращающаяся десятилетиями дискуссия не случайна. Стремление теоретически и методологически проанализировать различия между практикой и наукой в современной психологии, найти конструктивные пути их взаимодействия задаёт во многом наше ближайшее будущее, помогая практике не скатиться в шарлатанство, а науке выйти на новый уровень, за пределы анализа лишь корреляций мнений и субъективных представлений. Прикладной психологией по общей логике являются отвечающие на «внешний» запрос исследования конкретного эмпирического объекта научными методами, заканчивающиеся рекомендациями или разработанными программами изменений. Такие исследования проводились и в России в самых разных областях. Они не были запрещены в советские годы, и здесь преемственность между наукой и её «прикладными воплощениями» сохранялась. Практической же психологией в нашей стране называют профессиональную деятельность, направленную на изменение личности, группы, организации, то есть предполагающую не столько изучение, сколько воздействие. Именно это направление оказалось запрещённым в нашей стране и, возникнув вновь лишь в середине 1970-х годов, начало бурно развиваться, так и не определившись в своих отношениях с фундаментальной наукой. Данная статья посвящена поиску ответа на выше поставленные вопросы. Мы намерены проанализировать соотношение академической и практической психологии с точки зрения их различий и возможностей интеграции на примере такой специфической области, как организационная психология. В качестве ключевых параметров для сравнения используются такие, как: цель, границы, обобщение, методы, взаимодействие, результат, язык, критерии эффективности. В завершение намечаются два пути возможной интеграции академической и практической психологии — исследование действием в рамках междисциплинарных проектов и проблемно-ориентированная коммуникация в профессиональном сообществе.

Ключевые слова: академическая психология; прикладная психология; практическая психология; организационная психология; психолог-практик.

Введение

Сложная история Российской Федерации не могла не оказать влияния на развитие психологии — как академической, так и практической. Но если преемственность в академической психологии усилиями С. Л. Рубинштейна, А. Н. Леонтьева, А. Р. Лурии, Б. Г. Ананьева, В. Н. Мясищева, Б. В. Зейгарник всё же удалось сохранить, то развитие практической психологии было в 1930-х годах прервано, а в середине 1970-х годов началось практически с нуля. Примечательно, что в 1970-е годы практическая психология уже в значительно большей степени ориентировалась на западные традиции, чем на существенные наработки отечественных педологов и психотехников. Более того, практическая психология воспринималась в то время большинством отечественных академических психологов, как нечто «иностранное». Поэтому 1980-е годы прошли в бурных дискуссиях между академическими и практическими психологами.

В те годы академические психологи в Советском Союзе преобладали в своей общей массе, отношение их к так называемым «практическим психологам» было во многом снисходительным, а в ряде случаев — и довольно агрессивным. Утверждения о том, что практическая психология не считается наукой, а сами практические психологи, по сути, являются шарлатанами, были широко распространены. Не удивительно, что именно в эти годы появляются первые статьи, посвящённые анализу различий между академической и практической психологией. Наиболее глубокий анализ был предпринят, на наш взгляд, А. М. Эткиндо. В его статье впервые делается попытка выделить и описать различия в понимании академической и практической психологией таких ключевых категорий, как: «пространство», «время», «причинность», «образ человека», «картина мира». Автор призывает специалистов к диалогу, подчёркивая целостность психологии, метафорически сравнивая науку и практику в психологии с отношениями двух полушарий головного мозга (Эткиндо, 1987).

В эти же годы выходят монография А. А. Пузыря «Культурно-историческая теория Л. С. Выготского и современная психология» и небольшая по объёму, но быстро завоевавшая популярность среди психологов-практиков книжка Н. В. Цзена и Ю. В. Пахомова «Психотехнические игры в спорте». А. А. Пузырей первым, пытаясь восстановить преемственность практической психологии, обращается к работам Л. С. Выготского (Выготский, 1982), в которых анализируется двойственность психологии, и где развитие психотехники рассматривается как перспективный путь выхода из кризиса (Пузырей, 1986). Книга Н. В. Цзена и Ю. В. Пахомова была фактически первым методическим пособием, демонстрирующим не только развитие, но и впечатляющее применение психотехнической традиции в конкретной практике (Цзен, Пахомов, 1985).

В 1990-х годах ситуация резко изменилась. И снова это было связано с политическими и социально-экономическими событиями, произошедшими в нашей стране. Преподавая в конце 1980-х — начале 1990-х годов дисциплину «Основы практической психологии» на факультете психологии МГУ им. М. В. Ломоносова, первый автор получил возможность наглядно проследить эти изменения. Каждый год мы спрашивали студентов старших курсов, кем они видят себя по окончании факультета: исследователями или практиками. В конце 1980-х годов только два-три человека в группе из 25 студентов, специализирующихся по социальной психологии видели себя психологами-практиками. Но уже к середине 1990-х годов пропорция стала обратной: теперь лишь единицы предполагали, что после окончания факультета продолжат заниматься академической психологией. Второй автор, закончив тот же факультет в начале 1980-х годов, также исходно представлял свою карьеру скорее

академической, однако в действительности начал работать промышленным психологом на одном из крупнейших предприятий электронной промышленности СССР, попутно осваивая практику семейного консультирования и ночные дежурства на «Телефоне доверия».

Невозможность прожить, занимаясь лишь научными исследованиями, привела к тому, что, забыв про недавние дискуссии, подавляющее большинство психологов «кинулись» заниматься той или иной психологической практикой. Практических психологов по всей стране начали готовить во многих вузах по ускоренной программе за девять месяцев¹. При этом почти сразу и довольно чётко определились две линии такой подготовки: психодиагностика и психотерапия (психологическое консультирование). Освоение стандартного набора методик (техник, приёмов) в той или иной области, вырванных из контекста их применения, доводило ситуацию до абсурда: подобный психолог-практик часто знал, *что* и *как* делать, но не знал, *когда*, *почему* и *зачем* нужно делать именно это (Хван, 1995). Чуть позже оформилась третья линия: проведение социально-психологических, а затем и бизнес-тренингов.

На наш взгляд, это изменение не пошло на пользу ни науке, ни практике, но полемика и попытки осознать специфику академической и практической психологии продолжалась. В опубликованных в 1990-х годах статьях Ф. Е. Василюка было зафиксировано параллельное существование академической и практической психологии, и с опорой на идеи Л. С. Выготского и Г. Мюнстерберга предпринята очередная попытка интегрировать эти два направления психологии (Василюк 1992; 1996; Выготский, 1982; Мюнстерберг, 1996). «Итак, расщепление, грозящее расколоть психологию на две дисциплины, может быть преодолено развитием психотехнического подхода, вводящего психологическую практику внутрь психологической науки, а науку — внутрь практики» (Василюк, 1996, с. 39).

В 2000-х гг. интерес к этой теме вспыхнул снова, появилось множество публикаций, посвящённых этой теме (Журавлев, Ушаков, 2012; Кузовкин, 2012; Мазиллов, 2015; Толочек, 2017; Юревич, 2012). Нам кажется, что такая непрекращающаяся десятилетиями дискуссия не случайна. Стремление теоретически и методологически проанализировать различия между практикой и наукой в современной психологии, найти конструктивные пути их взаимодействия задаёт во многом будущее, помогая практике не скатиться в шарлатанство, а науке выйти на новый уровень, за пределы анализа лишь корреляций мнений и субъективных представлений. По каким же вопросам до сих пор идёт полемика? Сформулируем их следующим образом.

1. Является ли практическая психология частью или направлением психологической науки? Могут ли практическая и академическая психология составить некую целостность?
2. Где проходят границы практической и академической психологии? Что представляет собой их пересекающаяся область, если таковая существует?
3. Как должны взаимодействовать между собой академическая и практическая психология?
4. Как и в каких объёмах должна преподаваться практическая психология в вузах? И должна ли?

Читателю, не погружённому глубоко в данную проблематику, ответы на эти вопросы могут показаться очевидными, но сам факт многолетней полемики и всё увеличивающийся разрыв между психологической практикой и академической наукой свидетельствуют о том, что общепринятых ответов на все эти вопросы профессионалы до сих пор не выработали. А ответы на них, на наш взгляд, имеют большое методологическое значение и для науки, и для практики.

Следует признать, что привычное обращение к англоязычной психологической литературе в данном случае мало помогает. Практикующие и академические психологи у них так же,

¹ Обоим авторам статьи довелось преподавать на подобных курсах. Своеобразный и весьма пестрый состав слушателей, тех, кто пришёл учиться «на практического психолога», заслуживает отдельного разговора.

как и в России, как правило, находятся в натянутых отношениях и взаимодействуют между собой не очень активно (см. например: Ones et al., 2017). Но в англоязычной литературе нет понятия «практический психолог», есть академическая психология и прикладная психология (*applied psychology*). В журналах, посвящённых прикладной психологии, публикуются как результаты собственно прикладных исследований, так и статьи психологов-практиков (*practicing psychologists*). То есть чисто лингвистически в англоязычных странах практическая психология рассматривается как прикладная и, вместе с тем, неотъемлемая(!) часть науки.

Но прикладной психологией всё же по общей логике являются отвечающие на запрос исследования конкретного реального, то есть данного нам в эмпирическом опыте, объекта научными методами, заканчивающиеся рекомендациями по его корректировке или более глубоко разработанной программой долговременных изменений. Такие исследования проводились и в нашей стране в самых разных областях и А. Р. Лурия, и К. К. Платоновым (Лурия, 1948; Платонов, Шварц, 1948), и многими другими нашими соотечественниками. Они не были запрещены в советские годы, и здесь преемственность сохранялась.

Практической же психологией в нашей стране называют профессиональную деятельность, направленную на изменение личности, группы, организации, предполагающую не столько изучение, сколько воздействие. Именно это направление оказалось запрещённым в нашей стране и, возникнув вновь лишь в середине 1970-х годах, начало бурно развиваться, достигнув апогея в 1990-е годы, так и не определившись в своих отношениях с фундаментальной наукой.

Данная статья посвящена поиску ответа на выше поставленные вопросы. Мы намерены проанализировать соотношение академической и практической психологии с точки зрения их различий и возможностей интеграции на примере такой специфической области, как организационная психология.

Практическая психология как бизнес

Начнём с того, что не могло быть осознано в 1980-е годы в нашей стране. Если совокупность академических психологических исследований организации как некоторого социального феномена объективно относятся к науке и позиционируют себя как наука, то всевозможные корпоративные тренинги, различные виды организационного (управленческого) консультирования и коучинг — сегодня являются отраслью бизнеса, причем отраслью многомиллиардной. Практическая психология, став бизнесом, вынуждена развиваться и подчиняться законам и логике бизнеса. Она превратилась в услугу среди множества других услуг на рынке. Практическая психология оказалась в высоко конкурентной среде и была вынуждена соответствовать требованиям и потребностям клиентов и заказчиков или «воспитывать» у них новые потребности и требования.

Как известно, двигателем продаж является реклама. И этой аксиоме бизнеса уже давно следует практическая психология. В средствах массовой информации постоянно появляются предложения психологов-практиков, которые, иногда, кажутся «дикими» академическим специалистам, но при этом весьма успешно привлекают клиентов. В практической психологии, как это всегда происходит в бизнесе, формируется мода: «модные методы», «модные подходы». мода должна регулярно меняться, и это регулярно происходит во всех областях практической психологии. В области практической организационной психологии в нашей стране в разные периоды модными были такие услуги, как: обучение персонала в форме тренингов, формирование корпоративной культуры, стратегические сессии, ассессмент-

центр, коучинг. Сейчас это — эджайл-подход², скрам-технологии³ и дизайн-мышление⁴. Крупные компании вынуждены следовать моде, соревнуются за то, что они «передовые» и уже внедрили у себя бережливое производство⁵ и холакратию⁶. Появились консалтинговые услуги для широкого потребления (для всех) и продукты эксклюзивные. На рынке есть «дешёвые» и «дорогие» психологи. При этом в консалтинговой практике, как и в практике информационных технологий, появились «продвинутые» пользователи, которые из своих поездок за рубеж привозят самые новые управленческие технологии, как раньше жены заводчиков привозили самые модные дамские туалеты из Парижа.

Всё это может не нравиться профессионалам-психологам. Ведь для них очевидно, что каждая организация уникальна, что российский бизнес сильно отличается от западного, что есть и уникальная культура страны. Но рынок диктует свои правила игры. И ответ профессионалов должен быть адекватным. Одни из них пытаются защититься принятыми у нас в стране способами, и призывают законодательно отрегулировать рынок психологической практики. Например, как нам довелось услышать на одной из недавно проходивших конференций по управленческому консультированию, прозвучало предложение закрыть российский рынок для западных консалтинговых фирм. Другие профессионалы апеллируют к кодексам профессиональной этики, сертификации консультантов, использованию профессиональных стандартов. Существенным, на наш взгляд, является тот факт, что поскольку наука в настоящий момент для российского населения сложна, малопонятна и не модна, превращение практической психологии в набор рыночных услуг всё больше расширяет пропасть между академической и практической психологией.

Академическая и практическая психология: различия и сходства

С другой стороны, продолжаются академические дискуссии о границах научного знания, о понимании собственно научности (Аршинов, 1999; Степин, 2009). Представления о современной науке как постнеклассической, предполагающей системный подход, междисциплинарность и переход к пониманию причинности как вероятностной, могли бы во многом объяснить и сгладить противоречия между практической и академической психологиями. Но проблема в том, что в современной психологии всё же преобладает позитивистское

2 **Эджайл** (от англ. *agile*) — подвижный, проворный, быстрый, живой. Гибкая методология разработки (англ. *Agile software development*, *agile*-методы) — совокупность принципов разработки программного обеспечения, ориентированных на использование итераций, динамическое формирование требований к продукту и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Примечательно, что из сферы разработки программного обеспечения эджайл-подход был не критично, но зато быстро и проворно, распространён в России на сферу командного менеджмента и управления в целом.

3 **Скрам** (от англ. *scrum*) — термин, заимствованный из командной спортивной игры регби и буквально означающий «схватку за мяч». Этот термин фактически повторил судьбу термина «эджайл», то есть из сферы разработки программного обеспечения перекочевал в управление проектами и общий менеджмент. При этом термин «скрам» иногда транслируется как рядоположенный понятию «эджайл», а иногда, наряду с ещё одним термином японского происхождения «канбан» (*kanban*), представляется как частный эджайл-метод.

4 **Дизайн-мышление** (от англ. *design thinking*) — это способ создания новых продуктов и услуг, ориентированных на конечного пользователя, а шире — методология решения инженерных или бизнес-задач, предпочитающая аналитическому творческий подход. Однако в ответ на вопрос о том, кто стоял у истоков дизайн-мышления, вам скорее назовут «модного» автора Тима Брауна (2018), чем Питера Роу или Герберта Саймона (Row, 1987; Simon, 1996).

5 **Бережливое производство** (от англ. *lean production*) — концепция управления производственным предприятием с целью устранения всех видов потерь. Бережливое производство предполагает максимальную ориентацию на потребителя и вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника. Возникла как интерпретация идей производственной системы компании Toyota американскими исследователями её феномена (Krafcik, 1988).

6 **Холакратия** (от англ. *holacracy*) — концепция управления организацией, в которой полномочия и ответственность за принятие решений распределяются не вдоль управленческой иерархии, а по всей *холархии* (термин придуман Артуром Кёстлером в книге «Призрак в машине» (Koestler, 1967), то есть иерархии самоорганизующихся команд, или кругов (Robertson, 2007; Лалу, 2016).

понимание научности, междисциплинарность встречается не часто, более того, наблюдается ярко выраженная тенденция к психологическому редукционизму⁷.

Работы, где организация рассматривается и анализируется как некая *психическая реальность*, по аналогии с группой и личностью, публикуются всё чаще, при том, что в них абсолютно игнорируется содержание совокупной организационной деятельности, рынок, на котором присутствует организация, законодательство, политика, технологии и экология. То есть вместо системного анализа в большинстве академических исследований продолжается традиция изучения «чистой психологии» даже при работе со сложными живыми системами. Это особенно странно, учитывая, что такое значимое направление науки и практики как организационное развитие (*organizational development*) формировалось под влиянием как раз системного подхода. Более того, системный подход обычно рассматривается как один из источников этого направления исследований (McLennan, 1988).

Достаточно обратить внимание на базовые выводы, к которым пришли исследователи организационного развития: открытые организации эффективнее закрытых, демократический стиль лидерства эффективнее авторитарного. Эти выводы были подтверждены многократно, начиная с классических исследований Курта Левина. Защищено огромное количество диссертаций и дипломных работ на эту тему. Политики во всём мире требуют открытости от организаций. Но всё это не помогает. Все практики знают, что на сегодня в мире лишь небольшое количество организаций можно отнести к открытым, в большинстве организаций используется авторитарный стиль руководства, несмотря на то, что в университетах слушателей знакомят с упомянутыми выводами научных исследований.

И объяснение напрашивается само собой. Пока взаимодействие между организациями носит агрессивный, а часто и просто военный характер, пока организациям приходится защищаться и от недобросовестной конкуренции, и от агрессивных и непредсказуемых действий правительств, оптимальными оказываются закрытые организации с авторитарным лидерством. Не случайно уже в 1980-е годы Л. Е. Грейнер и Ф. Е. Шайн в своей книге «Власть и организационное развитие» пишут о бессмысленности утверждения, что X-организации плохи, а Y-организации хороши⁸, когда в большинство успешных организаций являются закрытыми (Greiner, Schein, 1988, p. 3).

Изменившееся понимание науки и критериев научности могло бы помочь преодолеть параллельность (изолированность друг от друга) развития академической и практической психологии. Но существует множество других принципиальных отличий между академической и практической ветвями в организационной психологии, которые этому препятствуют. В Таблице 1 мы постарались перечислить некоторые существенные, на наш взгляд, отличия науки и практики в области психологии. Попробуем их подробнее описать и обосновать. Но прежде постараемся сформулировать наше общее представление, лежащее, как нам кажется в основе всех этих различий.

Для нас практическая психология не является наукой. Так же как инженерия — это не математика, физика или химия. Так же как медицина — это не физиология, биохимия или генетика. Создание многих сохранившихся памятников древних культур невозможно объяснить с точки зрения современной науки — инженерная практика старше науки. Так же и с практической психологией, которая появляется с того момента, как человек был вынужден что-то делать со своими чувствами и переживаниями, с чувствами и переживаниями других людей, как-то организовывать совместное взаимодействие. Поэтому мы находим

⁷ Справедливости ради, стоит признать, что организационная реальность подвергается самым различным видам редукционизма, далеко не только психологического, но и социологического, инженерного, экономического и даже менеджериального.

⁸ Обозначения заимствованы из концепции Д. МакГрегора, который ввёл в обиход организационной психологии представления о существовании так называемых теорий X и Y (McGregor, 1957).

психотехники при изучении любой эзотерической системы, любой религии, любой системы боевых искусств или оздоровления. Точно так же, обращаясь к истории государств, компаний и армий, мы находим опыт применения управленческих технологий и принципов, ставших известными науке значительно позже.

Таблица 1. Различия между академической и практической психологией

Параметры сравнения	Академическая психология	Практическая психология
Цель	Производство нового научного знания.	Изменение личности, группы, организации.
Границы	Дисциплинарные.	Полидисциплинарные.
Обобщение	Научные теории, концепции, теоретические модели.	Мировоззрение, идеология, мифы, экспертное знание.
Методы	Исследовательские, опосредованные, инструментальные, минимизирующие воздействие на объект изучения.	Все методы воздействующие, даже методы диагностики. Предполагают вмешательство, проблематизацию сознания обеих сторон. Рассчитаны на возникновение инсайта по ходу использования.
Взаимодействие	Субъект-объектные.	Субъект-субъектные.
Результат	Репрезентативный и воспроизводимый.	Уникальный, единичный, конкретный.
Язык	Научные термины, за которыми стоят феномены и закономерности, обобщённые в понятия.	Обыденный язык, понятный клиенту.
Критерии эффективности	Количество публикаций, индекс цитирования, оценка научного сообщества.	Объективные критерии оценки произошедших изменений.

Цель

Современная наука сильно отличается от классической. Уже со времен начала исследований в области квантовой физики изменилось понимание причинности, выявилось влияние экспериментатора на получаемый результат. Науке становится тесно в рамках монодисциплинарности, возникает всё больше междисциплинарных направлений. Кардинально изменилась экономика науки. При переходе на оценку эффективности науки по количеству публикаций и индексам цитируемости, выбору стратегических направлений развития научных исследований по внешним для самой науки критериям, она становится всё более конъюнктурной и напоминающей бизнес. И всё же, главное, цель научного творчества остается неизменной. Наука занималась и продолжает заниматься производством новых научных знаний, и неформальная оценка эффективности ученых и научных коллективов профессиональным сообществом основывается именно на этих критериях: насколько новым оказывается полученное знание и насколько научным (соответствующим научным требованиям) оно является. И с этой точки зрения можно говорить о логике развития науки, о смене и преемственности научно-исследовательских программ (Лакатос, 2008; Ярошевский, 1977). При всей специфичности психологии как науки и, в частности организационной психологии, она преследует ту же цель, и её результаты оцениваются по тем же критериям.

Конечная же цель практической психологии совсем иная: не узнать и объяснить новое (хотя это происходит регулярно, и для работы необходимо), а произвести изменение или помочь измениться конкретной личности, группе, организации. Такая цель недостижима при соблюдении дисциплинарных ограничений, характерных для классической науки. Практика полидисциплинарна. Практическая психология не может опираться лишь на научные психологические знания. Наука выявляет общие закономерности. А практическая психология сталкивается с самыми различными проявлениями этих закономерностей, с ситуациями, когда эти закономерности противоречат друг другу, сталкиваются друг с другом.

Наконец, все эмпирические данные в организационной психологии вероятностны. Даже работая с корреляционным анализом, мы говорим об уровне значимости. А на практике мы порой встречаемся с теми величинами, которые не укладываются в одно- или пятипроцентную вероятность ошибки. То есть возникают разрывы в понимании. Практик регулярно попадает в область незнания или недостаточного знания и вынужден как-то эти разрывы заполнять и объяснять. Возникают ненаучные теории, объясняющие не полученные строго научными методами обширные эмпирические данные, а частные, порой единичные факты и явления, с которыми сталкивается профессионал на практике в конкретных случаях. Неслучайно психологическую практику называют искусством, где тоже есть свои теории и теоретики, но всё же всё чаще апеллируют к интуиции.

Границы

Выше мы уже писали о дисциплинарности, междисциплинарности и полидисциплинарности. Но рассмотрим эти понятия и их соотношение с точки зрения задания границ. И здесь нам понадобится обращение к системному подходу (Аккоф, 1985; Акофф, Эмери, 1974; Аршинов, 2013; Бир, 2006; О'Коннер, Макдермотт, 2011; Фон Бертоланфи, 1969; Эшби, 2005). Центральным понятием для него является фигура наблюдателя. Наблюдатель распознает систему и её границы (Аршинов, 2013). Наблюдатель-учёный традиционно при этом занимается анализом, то есть расчленением целого на элементы, на составные части и выбирает в качестве объекта исследования тот элемент, который в большей мере может быть изучен и понят с помощью методов и подходов его дисциплины или хотя бы смежных дисциплин. Так биохимик, изучая память, исследует не запоминание как целостный процесс, а биохимические составляющие этого процесса. Учёный, таким образом, достаточно свободен в задании границ своего объекта наблюдения. Здесь речь идёт скорее о парадигме науки и о смелости самого учёного.

Иное дело у практика. Его границы различения не могут быть уже границ наблюдения его клиента, иначе пользы от него никакой. С ним просто не будут работать. Таким образом, он, работая, например, на «первое лицо», всегда вынужден иметь объектом наблюдения организацию как целостность, её взаимодействие с внешней средой. И именно с этой точки зрения анализировать все протекающие в ней процессы. То есть организационный психолог-практик, если он хочет быть эффективным, вынужден использовать не привычный научный анализ, а анализ системный⁹ (Новосельцев, 2006; Попов, 2006). Но если организация как целостность со всеми её связями становится объектом наблюдения и воздействия, то только психологических знаний недостаточно, необходимы и экономические, и финансовые, и технологические, и юридические, и политические знания. С другой стороны, профессиональный психолог, расширяя границы различения, начинает видеть психологические проявления во всех процессах, протекающих в организации, всюду, где речь идёт о деятельности людей. Иногда это влечёт за собой использование специального понятийного аппарата. В частности, понятие «эргатическая система» может претендовать на центральное место в организационной психологии и психологии управления (Васильева, 2017).

Научные и ненаучные теории

Вопросу о том, что такое научные теории, посвящено множество работ (Поппер, 1983; Степин 2006). Научная теория должна объяснять существующие эмпирические данные, давать возможность формулировать новые гипотезы и быть опровергаемой или подтверж-

⁹ Впрочем, здесь возникает и методологический, и терминологический парадокс. Прежде всего потому, что «система есть целое, которое нельзя понять посредством анализа» (Акофф, 1985, с. 39). Иначе говоря, выражение «системный анализ» представляет собой оксюморон, поскольку ключевым методом системного мышления является не анализ, а синтез.

даемой новыми исследованиями. Существенно, что в отличие от других объясняющих конструкций научная теория не принимается на веру без обоснований и эмпирической проверки. Это главное отличие научных теорий от обыденных часто мифологических объяснений, с которыми постоянно приходится работать психологу-практику.

У клиентов есть свои представления о правильно устроенной организации и об эффективном управлении. Они формируются под влиянием чтения книг (не всегда научных и лучших), разговоров с коллегами, личного опыта, ценностных приоритетов, перерастают в убеждения, идеологизируются. Такие представления и убеждения используются клиентами для рационализации и обоснования своих решений и действий. Даже если они противостоят современным научным знаниям, практикующий психолог обязан выявить, понять и учитывать их, иначе он просто не сможет с ним работать. Но у психолога-практика есть своя картина мира, свои вытекающие из неё представления об организации и управлении, основанные на его знаниях и опыте. Он стоит перед выбором: работать в рамках представлений клиента, даже если они отличаются от его собственных, или вступить с ним в диалог, с тем, чтобы попытаться выработать общее, совместное видение.

Конечно, как правило, психолог больше читал и лучше знает научные теории организации и управления. Но этих теорий и подходов множество. Выбирая тот или иной подход, психолог в большей мере ориентируется на своё личное мировоззрение, ценностные приоритеты и опыт. Существенно, что и в голове психолога теория перестаёт быть научной, превращаясь в ценностно окрашенные убеждения. Теории, используемые на практике, не фальсифицируемы фактическими данными, полученными в эмпирических исследованиях. Они либо работают, позволяя проводить эффективные изменения в конкретной организации, либо не работают, что в ряде случаев связано с тем, что клиент просто отказывается их признавать и действовать, исходя из них. Легко показать, что с этой точки зрения многие общепризнанные в науке взгляды и оценки не работают на практике.

И здесь, на наш взгляд, практического организационного психолога подстерегает серьёзная опасность. Дело в том, что в последнее время широкую популярность среди «потребителей организационно-психологических услуг» получают «околонаучные» или даже «псевдонаучные» управленческие концепции и психологические инструменты. Возникает соблазн построения отношений с заказчиком, путём активного эксплуатирования обнаруженного «клиентского мифа», выдавая, а фактически, — продавая их как «последнее достижение официальной науки, самое актуальное и самое действенное и самое универсальное».

Профессиональное взаимодействие

При всех гуманистических рассуждениях академических психологов их задача — получить от людей необходимую им информацию, а, следовательно, респонденты, группы и организации выступают для них в качестве объектов исследования. Исследователь должен сохранять нейтральность, минимизировать и стандартизировать своё воздействие на изучаемый объект. Это не всегда удается и тогда нарушается один из главных принципов науки — воспроизводимость полученных результатов. Для академической психологии существенно, что эмпирические данные получены научными методами, надёжными и валидными. Владению этими методами специально обучают, их валидность и надёжность должны быть подтверждены, то есть многократно проверены.

В психологической практике дело обстоит несколько иначе. Здесь нет и не может быть требования, чтобы строгое повторение неких действий или слов одного психолога другим психологом обязательно приводило к тем же результатам. Да, есть технологии воздействия, есть процедуры, которым учат начинающих «практиков». Но каждая из этих процедур и

технологий должна быть освоена, стать для практика «своей». Он должен её приспособить под себя и под конкретного клиента, то есть изменить. Не случайно в практике говорят о портфолио, об арсенале конкретного психолога-практика. Кроме того, практика предполагает постоянное воздействие. Оно происходит и на этапе знакомства с клиентом, и при заключении контракта или проведения диагностики. Как пишет Э. Шейн, при консультировании всё является интервенцией (Шейн, 2008). Это не означает, что практик всегда осознанно вторгается в пространство клиента. Но клиент может и, как правило, воспринимает все действия или даже бездействие психолога-практика как воздействие.

Однажды один из нас в молодости при проведении социально-психологического тренинга, перетрудившись, заснул. Когда он проснулся, в группе многое изменилось, и участники стали уверять его, что заснул он намеренно, и это оказало на них большое позитивное воздействие.

Для практики наиболее важным фактором оказываются не столько знание методов работы, сколько умение войти с клиентом в особые *профессиональные помогающие отношения*. Эти отношения могут быть разными, но всегда *субъект-субъектными*. И, если это так, то *техники работы возникают во взаимодействии с клиентами*. И нередко до конца не понятно, кто же является их автором. Да, существуют разные модели консультирования (Шейн, 2008), они подразумевают разные позиции и пристройки психолога-практика, но каждая из моделей предполагает поведение, помогающее клиенту принять решение, выбрать адекватное действие. Окончательный выбор всегда остается за клиентом.

Результат

Всякая деятельность — и научная, и практическая заканчивается достижением некоего результата. Результат работы академического психолога должен отвечать ряду жестко заданных требований: он должен быть обоснован, соотнесён с результатами других исследований, наконец, он должен быть воспроизводимым и репрезентативным. На практике мы всегда имеем дело с уникальным клиентом, группой и организацией. Проблемы, с которыми сталкиваются люди, группы и организации, как правило, являются типовыми, а вот их восприятие, переживание, имеющиеся в наличии ресурсы — всегда разные. Поэтому и результат, получаемый с помощью психолога-практика, всегда уникален. То есть, если речь идёт, например, о разрешении организационного конфликта то, каждый раз это происходит по-разному, в зависимости от организационной культуры, личностных особенностей участников, организации бизнес-процессов, структуры управления, состояния рынка. И это касается любого запроса.

Язык

Казалось бы, здесь различия между академической и практической психологией очевидны. Академические психологи пользуются научным языком — языком строго определённых научных понятий. Практикующие психологи используют обиходный язык — язык клиентов. Реальность сложнее. Сегодня практические все понятия, которые используют в организационной психологии, имеют десятки различных определений. Особенно сложно с понятиями, используемыми разными дисциплинами: «стратегия», «управление», «организационная культура» и тому подобные. Впрочем, даже понятие «организация» имеет множество разных дефиниций. От представлений о ней как о частном виде группы, до определения её как «социотехнической системы». И такое состояние научных терминов сегодня характерно не только для организационной, но и для всех областей психологии. В научных статьях и

профессиональных дискуссиях учёные выходят из этой ситуации за счёт ссылок: упоминание автора определения или традиции употребления сразу проясняет для специалиста, в каком значении и контексте употребляется понятие.

Сложности возникают при обучении. Преподаватели знакомят студентов не со всеми традициями, а иногда прямо или косвенно выделяют взгляды близкой им научной школы, как «правильные». Отсюда и возникает взаимонепонимание в коллективах, включающих выпускников разных вузов, учившихся у разных преподавателей.

Однажды коллега предложил нам заполнить тест, подготовленный им для студентов. Мы не справились с ним уже при ответе на первый вопрос о предмете психологии. В тесте предлагалось три варианта определения «предмета», нужно было выбрать один — правильный. Одно определение давалось в традиции А. Н. Леонтьева, другое по С. Л. Рубинштейну, третье принадлежало В. Н. Мясищеву. То есть «правильными» для нас были все три. Но преподаватель объяснил нам, что студенты знают лишь определение, предложенное А. Н. Леонтьевым. Так мы не справились с тестом для первокурсников.

Сложившееся положение с терминологией в организационной психологии проявляется и на уровне подготовки менеджеров в разнообразных школах МВА и DBA. Выпускники разных школ узнают разные «правильные» понимания ключевых управленческих терминов (многие из которых пришли из психологии) и потом испытывают большие сложности во взаимопонимании. Всё это создает большие сложности при работе с выпускниками этих школ для психологов-практиков. То есть практикам приходится не просто говорить на обыденном языке, а каждый раз выяснять, а иногда и заново учить язык, которым пользуется клиент. По сути дела, такие диалоги с клиентами напоминают разговоры с иностранцами. При этом всегда надо иметь в виду, что, возможно взаимонепонимание, связанное просто с недостаточным знанием языка партнёра, с неправильным употреблением конкретного слова. С появлением всё большего количества новых терминов в управленческом языке взаимодействие всё более усложняется.

В одной компании руководитель отдела связей с общественностью объясняла нам, что направлений у отдела множество, а сотрудников всего трое. При этом отдел отвечает за диджитал пиар, рекламу и маркетинг. Мы долго сочувствовали данному руководителю, действительно понимая, то невозможно реализовывать полноценно все эти направления деятельности таким малым количеством сотрудников. Пока не попросили конкретизировать, что же имеется в виду под этими понятиями. Выяснилось, что диджитал пиар в компании — это ведение страниц в Фейсбук и Инстаграме. Реклама предполагает продлением договоров из года в год с одними и теми же пятью глянцевыми журналами. А маркетинг сводится не к изучению клиентов, а организации пяти промо-акций в год.

Все эти сложности разрешаются практическими психологами, как правило, тремя способами: конкретизацией, использованием метафор и рисунков, а также стремлением работать с постоянными клиентами, язык, которых уже изучен и понятен. Гораздо сложнее разрешить эту проблему при общении академических психологов с практикующими. И те, и другие используют одни и те же термины, но за этими словами стоит разный опыт, содержание терминов оказывается разным. Всё это приводит к тому, что практические и академические психологи, как правило, мало взаимодействуют, и всё более удаляются друг от друга. Практику трудно успевать отслеживать последние достижения науки, а учёные, как правило,

не читают «примитивные» публикации практиков, рассчитанные на самую широкую и разнообразную читательскую аудиторию.

Критерии эффективности

Сейчас эффективность и науки, и практики пытаются оценивать экономически. При этом представления современных экономистов о критериях оценки изменились. Они уже не полагаются лишь на финансовые показатели, но продолжают настаивать на том, чтобы оценка была количественной. Применительно к науке, на наш взгляд, это приводит не просто к формальной, не всегда значимой оценке, выхолащивающей содержание, но и очень негативно влияет на распределение времени и продуктивность учёных. Оценка эффективности научного труда по публикационной активности и индексам цитируемости приводит во всём мире к негативным последствиям. Учёные начинают писать десятки статей в год. Но читает ли кто-то, кроме их учеников, эти статьи? Один наш знакомый физик — учёный мирового уровня объяснил нам, что он ежедневно получает по электронной почте копии около 100 статей. Коллеги мечтают получить его отзыв или, что ещё важнее, быть им процитированными. Но он физически неспособен всё это даже просматривать. То же наблюдается сейчас во всех дисциплинах, и психология здесь не исключение.

Действительным критерием эффективности в науке является, на наш взгляд, влияние работ конкретного учёного или научного коллектива на развитие науки. Но этот критерий имеет один серьёзный недостаток — отложенность во времени. Наука — это творческая деятельность. И как в любом творческом процессе значение того или иного писателя, художника, учёного определяется нередко много лет спустя. Да, науки развиваются неравномерно, некоторые направления в настоящее время прогрессируют фантастическими темпами. Один микробиолог объяснял нам, что он всегда проводит исследования на новом объекте, которым до него никто в мире не интересовался. Иногда удается выйти на интересные результаты, которые и публикуются. В этом случае сразу за такой публикацией в мире появляются десятки статей, которые повторяют эти исследования и идут дальше. А ему приходится менять объект исследования, так как соревноваться с зарубежными коллегами бессмысленно: у них современные технологии и совсем иные финансовые возможности. При таком положении вещей реальными работающими критериями эффективности учёного оказывается экспертная оценка его работ коллегами, научным сообществом. К сожалению, сейчас в современной науке этот критерий работает в лучшем случае при получении грантов на исследования, да и то не всегда успешно.

А вот для оценки эффективности практики экономические критерии кажутся нам достаточно адекватными. И снова здесь мы не говорим только о финансовых показателях. Но некие объективные измеряемые параметры деятельности клиентов, на наш взгляд, учитывать необходимо. Практика направлена на изменение, а любое изменение всегда может быть описано в неких объективных характеристиках: изменении распределения времени, количества произведённой продукции, объективных показателей здоровья и тому подобных. Для практики в области организационной психологии это особенно важно сегодня. Ведь это бизнес со всеми его минусами и плюсами. Хорошая упаковка может привлекать клиентов больше, чем содержимое. Сейчас очень популярной становится экономика впечатлений (Пайн, Гилмор, 2005). В психологической практике этот подход нередко приводит к тому, что клиент ориентируется при оценке эффективности практика на субъективное впечатление, приятные воспоминания о взаимодействии с психологом, а не на объективную оценку эффективности этой работы. Клиенто-ориентированность применительно к психологической практике даёт иногда очень негативный результат. Клиент становится жертвой обаяния психолога, попадает в зависимость.

Ориентация психологов-практиков на сиюминутную удовлетворённость клиентов взаимодействием с психологом как на главный критерий своей эффективности, на наш взгляд, является ошибкой. Безусловно, работа психолога-практика невозможна без клиенто-ориентированности, без учёта особенностей как личности самого клиента, так и его организации. Но, если при этом не учитывается объективная реальность, и объективные изменения, то работа психолога-практика, нередко оказывается не просто бесполезной, но и вредной.

Мы встречали компании, крайне увлечённые психологией. Владелица одной из них рассказывала нам, что её менеджеры и она сама постоянно учатся. «Так у нас, — говорила она, — проводили занятия по холотропному дыханию, нейро-лингвистическому программированию, а сейчас один известный психолог приходит к нам по средам и помогает самораскрытию наших менеджеров». На наши вопросы «А зачем это всё?» и «Проводилась ли когда-нибудь оценка эффективности таких интервенций в организацию?» мы получили стандартный ответ: «Ну, людей же надо развивать!». При этом в компании отсутствовала какая бы то ни было структура управления, всё взаимодействие осуществлялось на уровне неформального лидерства, и сотрудники объясняли нам, что их награждают или наказывают не по объективным критериям, а в зависимости от их отношений с владелицей компании.

Итак, на наш взгляд, адекватные объективные критерии оценки деятельности как учёных, так и практиков в области организационной психологии необходимы, но на сегодняшний день крайне редко и не системно используются.

Взаимодействие академической и практической психологии

Академическая и практическая психологии имеют разные цели, разные критерии оценки эффективности, употребляют профессиональные термины в разных контекстах, придавая им разные значения. И всё же, по нашему глубокому убеждению, и академическая, и практическая психология составляют единство, работают «на одном поле» и не просто влияют друг на друга, но могут существенно способствовать взаимному развитию.

Примеров влияния практической психологии на академическую — множество. Прежде всего вспоминаются теоретические построения З. Фрейда (Фрейд, 1989) и К. Юнга (Юнг, 1994), которые являются классическим примером практических теорий, явившихся не обобщением исходно существовавшего научного эмпирического материала, а осмыслением практики, клинических случаев. Эти работы не только заложили основы практической психологии, но и позволили последователям сформулировать множество строго научных гипотез, подтверждённых позднее строго научными эмпирическими исследованиями, и в целом оказали огромное влияние на развитие всех направлений академической психологии.

Другой пример — это исследование действием. Направление, которое Ю. М. Жуков назвал «мостом между научными теориями и наукоёмкими практиками» (Жуков, 2015б, с. 34). *Этот подход к исследованию организаций ставил и решал одновременно и практические (вытекающие из запроса клиентов), и научные цели.* С точки зрения академической психологии исследование действием — это «полевой эксперимент». С точки зрения практической психологии этот подход используется как эффективная технология воздействия на организацию, предполагающая использование результатов организационной диагностики как обратной связи сотрудникам, позволяющей и помогающей им перейти к планированию изменений (Жуков, 2015а; 2015б).

Существенно, что данный подход открывает возможности для совместной работы психологов-практиков и исследователей. Важным здесь, на наш взгляд, является то, что для решения одновременно практических и исследовательских задач необходимо наличие в команде и академических, и практических психологов. «Включённая» позиция психологов-практиков не позволяет им, как правило, сохранять необходимую нейтральность, и их научные исследования собственной практики всегда будут вызывать справедливое недоверие у представителей науки. И, наоборот, попытки академических психологов самостоятельно проводить воздействие «строго по науке», как правило, неуклюжи и опасны.

Практической психологии так же, как и академической, необходимо тщательно и системно учиться, причём учиться достаточно долго. В нашей стране для того, чтобы стать квалифицированным психологом-практиком необходимо первоначально получить академическое образование и затем потратить еще около пяти лет на подготовку в области избранной сферы практики.

Понятно также, что работа таких «смешанных» команд требует специального финансирования. Клиенты, как правило, не понимают и не соглашаются оплачивать работу «чистых» исследователей по ходу выполнения практического заказа. Но существует большое количество общественно значимых проблем, которые могут быть успешно решены в рамках междисциплинарных проектов, осуществляемых командами и практиков, и исследователей. Надеемся, что необходимость таких проектов уже осознана, и они в скором времени начнут осуществляться.

Вторым направлением такой интеграции академической и практической психологии мы видим *совместные научно-практические конференции, посвящённые конкретным проблемам, так сказать «проблемно-ориентированные конференции»*. Их содержанием могли бы стать не привычные доклады многолического жанра, а совместное обсуждение путей решения конкретных и совершенно реальных организационных проблем с задачей выработки предложений и рекомендаций по их разрешению. Такие нетрадиционные конференции не требуют серьезного финансирования и могут быть проведены под эгидой общественных организаций. Примером воплощения такой идеи могла бы послужить недавняя кейс-конференция Национального института сертифицированных консультантов (Малинина, 2018).

В целом мы видим большие перспективы, открывающиеся при сотрудничестве психологов-практиков и психологов-исследователей. Погружённость практиков в предметное содержание организационной деятельности позволит академическим психологам избавиться от психологического редукционизма в изучении организации. А практикам такая совместная работа позволила бы избежать как собственной пристрастности, так и подпадания под влияние авторитета высокопоставленных клиентов, уверенных в собственной правоте в любой ситуации и по любому вопросу.

Литература

- Акофф, Р. (1985). *Планирование будущего корпорации*. М.: Прогресс.
- Акофф, Р., Эмери, Ф. (1974). *О целеустремленных системах*. М.: Советское радио.
- Аршинов, В. И. (1999). *Синергетика как феномен постнеклассической науки*. М.: Институт философии РАН.
- Аршинов, В. И. (2013). Наблюдатель сложности в контексте парадигмы постнеклассической рациональности. *Философский ежегодник, выпуск 18, «Философия науки в мире сложности»*. М.: Институт философии РАН, 42–61.

- Берталанфи фон, Л. (1969). Общая теория систем – обзор проблем и результатов. В кн.: *Системные исследования. Ежегодник* (30–54), М.: Наука.
- Бир, С. (2006). *Кибернетика и менеджмент*. М.: КомКнига.
- Васильева, И. И. (2017). Эргатическая система как базовое понятие организационной психологии и психологии управления. *Организационная психология*, 7(1), 8–20.
- Василюк, Ф. Е. (1992). От психологии практики к психотехнической теории. *Московский психотерапевтический журнал*, 1, 15–32.
- Василюк, Ф. Е. (1996). Методологический смысл психологического схизиса. *Вопросы психологии*, 6, 25–40.
- Выготский, Л. С. (1982). Исторический смысл психологического кризиса. В кн. Выготский, Л. С. *Собр. соч. В 6 т. Т. 1* (386–389), М.: Педагогика.
- Жуков, Ю. М. (2015а). Исследование действием в науке и практике: промышленный период. *Организационная психология*, 5(3), 49–67.
- Жуков, Ю. М. (2015б). Научная теория и наукоёмкая практика. *Организационная психология*, 5(4), 29–38.
- Журавлев, А. Л., Ушаков, Д. В. (2012). Теоретико-экспериментальная и практическая психология: две разные парадигмы? В кн. А. Л. Журавлев, Т. В. Корнилова, А. В. Юревич (ред.) *Парадигмы в психологии. Научоведческий анализ* (158–177). М.: ИП РАН.
- Кузовкин, В. В. (2012). Психотехнический подход: история становления, тенденции развития, критическое осмысление (к 20-летию выхода в печать статьи Ф. Е. Василюка психологической практики к психотехнической теории). *Психология и психотехника*, 12, 79–89.
- Лакатос, И. (2008). *Избранные произведения по философии и методологии науки*. М.: Академический проект.
- Лурия, А. Р. (1948). *Восстановление функций после военной травмы*. М.
- Мазилов, В. А. (2015). Психология академическая и практическая: актуальное сосуществование и перспективы. *Психологический журнал*, 36(3), 81–90.
- Малинина, Л. П. (2018). «Бизнес в России: риски и перспективы развития в новых условиях». Личные впечатления участника 27-ой конференции Национального института сертифицированных консультантов по управлению. *Организационная психология*, 8(2), 164–168.
- Мюнстерберг, Г. (1996). *Основы психотехники. Ч.1-2*. СПб.: Алетейя.
- Новосельцев, В. И. (2006). *Теоретические основы системного анализа*. М.: Майор.
- О'Коннор, Дж., Макдермотт, И. (2011). *Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем*. М.: Альпина Паблишер.
- Пайн, Дж., Гилмор, Дж. (2005). *Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена*. М.: Вильямс.
- Платонов, К., Шварц, Л. (1948). *Очерки психологии для летчиков*. М.: Воениздат МВС СССР.
- Попов, В. Н. (2007). *Системный анализ в менеджменте*. М.: КноРус.
- Поппер, К. (1983). *Логика и рост научного знания*. Избр. работы. М.: Прогресс.
- Пузырей, А. А. (1986). *Культурно-историческая теория Л. С. Выготского и современная психология*. М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Рубинштейн, С. Л. Кризис методологических основ психологии. В кн. Рубинштейн, С. Л. *Основы общей психологии*. СПб: Питер.
- Степин, В. С. (2006). *Философия науки. Общие проблемы*. М.: Гардарики.
- Степин, В. С. (2009). Классика, неклассика, постклассика: критерии различения. В кн.: *Постнеклассика: философия, наука, культура* (249–295). СПб.: Мирь.
- Толочек, В. А. (2017). Парадоксы развития отечественной индустриальной организационной психологии. *Организационная психология*, 7(4), 129–144.

- Фрейд, З. (1989). *Введение в психоанализ: Лекции*. М.: Наука.
- Хван, А. А. (1995). Психология и практика: некоторые проблемы взаимодействия. В сб. А. А. Хван, О. А. Дабрынина, О. Г. Ефименко, Е. А. Лотош, И. В. Романов (ред). *Вопросы прикладной психологии. Сборник научных трудов* (5–9). Новокузнецк: ГИУУ.
- Цзен, Н. В.; Пахомов, Ю. В. (1985). *Психотехнические игры в спорте*. М.: Физкультура и спорт.
- Шейн, Э. (2008). *Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант»*. СПб.: Питер.
- Эткинд, А. М. (1987). Психология практическая и академическая: расхождение когнитивных структур внутри профессионального сознания. *Вопросы психологии*, 6, 20–31.
- Эшби, У. Р. (2005). *Введение в кибернетику*. М.: КомКнига.
- Юнг, К. Г. (1994). *Аналитическая психология*. СПб.: Кентавр.
- Юревич, А. В. (2012). Исследовательская и практическая психология: еще раз о «схизисе». *Психологический журнал*, 33(1), 90–104.
- Ярошевский, М. Г. (1977). Логика развития науки и научная школа. В кн. С. Р. Микулинский, М. Г. Ярошевский, Г. Креб, Г. Штейнер (ред.). *Школы в науке*. М.: Наука.
- Greiner, L. E., Schein, V. E. (1988). *Power and organization development*. Mass etc., Addison-Wesley.
- McGregor, D. (1957). Human side of enterprise. *Management Review*, 11, 41–49.
- McLennan, R. (1988). *Managing organizational change*. New Jersey, Prentice Hall.
- Ones, D. S., Kaiser, R. B., Chamorro-Premuzic, T., Svensson, C. (2017). Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way? *TIP (The Industrial-Organizational Psychologist)*, 54(4), 67–74.

Поступила в редакцию 24.04.2018.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Academic and practical psychology

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Institute of Certified Management Consultants, Moscow, Russia

Wladimir STROH

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

Abstract. In the past decade and a half, an interest in the topic of interaction between academic and practical psychology has flared up in our country with a new force, and many publications have appeared on this topic. It seems to us that such an ongoing discussion for decades is not accidental. The desire to theoretically and methodologically analyze the differences between practice and science in modern psychology, to find constructive ways of their interaction is largely determined by our immediate future, helping practice not to slip into charlatanry, and science to reach a new level, beyond analyzing only correlations of opinions and subjective ideas. According to general logic, applied psychology is the research of a specific empirical object responding to an “external” request with scientific methods, ending with recommendations or programs of change developed. Such studies were conducted in Russia in various areas. They were not banned in the USSR years, and here the continuity between science and its “applied incarnations” was maintained. Practical psychology in our country is called professional activity aimed at changing the personality, group, organization, i.e. suggesting not so much a study as an effect. It was this direction that was banned in our country and, having reappeared only in the mid-1970s, it began to flourish, and was not determined in its relations with basic science. This article aims to finding answers to the above questions. We intend to analyze the correlation of academic and practical psychology in terms of their differences and integration possibilities on the example of such a specific area as organizational psychology. The following key parameters for comparison are used: goal, boundaries, generalization, methods, interaction, result, language, performance criteria. In conclusion, two ways of possible integration of academic and practical psychology are outlined — action research in the framework of interdisciplinary projects and problem-oriented conferences among professional community.

Keywords: academic psychology; applied psychology; practical psychology; organizational psychology; psychologist practitioner.

References

- Ackoff, R. (1985). *Planirovaniye budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation]. M.: Progress.
- Ackoff, R., Emery, F. (1974). *O tselestremlennykh sistemakh* [About purposeful systems]. M.: Sovetskoye radio.
- Arshinov, V. I. (1999). *Sinergetika kak fenomen postneklassicheskoy nauki* [Synergetics as a phenomenon of post-non-classical science]. M.: Institut filosofii RAN.

- Arshinov, V. I. (2013). Nablyudatel slozhnosti v kontekste paradigmy postneklassicheskoy ratsionalnosti [Observer of complexity in the context of the paradigm of post-non-classical rationality]. *Filosofskiy ezhegodnik. vypusk 18. «Filosofiya nauki v mire slozhnosti»*. M.: Institut filosofii RAN. 42–61.
- Ashby, W. R. (2005). *Vvedeniye v kibernetiku* [Introduction to cybernetics]. M.: KomKniga.
- Beer, S. (2006). *Kibernetika i menedzhment* [Cybernetics and management]. M.: KomKniga.
- Bertalanffi von, L. (1969). Obshchaya teoriya sistem — obzor problem i rezultatov [General systems theory — overview of problems and results]. V kn.: *Sistemnyye issledovaniya. Ezhegodnik* (30–54). M.: Nauka.
- Etkind, A. M. (1987). Psikhologiya prakticheskaya i akademicheskaya: raskhozhdeniye kognitivnykh struktur vnutri professionalnogo soznaniya [Psychology practical and academic: the divergence of cognitive structures within professional consciousness]. *Voprosy psikhologii*, 6, 20–31.
- Freud, S. (1989). *Vvedeniye v psikhoanaliz: Lektsii* [Introduction to psychoanalysis: Lectures]. M.: Nauka.
- Greiner, L. E., Schein, V. E. (1988). *Power and organization development*. Mass etc., Addison-Wesly.
- Hwang, A. (1995). Psikhologiya i praktika: nekotoryye problemy vzaimodeystviya [Psychology and practice: some problems of interaction]. In A. A. Khvan. O. A. Dabrynina. O. G. Efimenko. E. A. Lotosh. I. V. Romanov (Eds). *Voprosy prikladnoy psikhologii. Sbornik nauchnykh trudov* (5–9). Novokuznetsk: GIUU.
- Jung, C. G. (1994). *Analiticheskaya psikhologiya* [Analytical psychology]. SPb.: Kentavr.
- Kuzovkin, V. V. (2012). Psikhotekhnicheskii podkhod: istoriya stanovleniya. tendentsii razvitiya. kriticheskoye osmysleniye (k 20-letiyu vykhoda v pechat stat'i F. E. Vasilyuka psikhologicheskoy praktiki k psikhotekhnicheskoy teorii») [Psychotechnical approach: the history of formation, development trends, critical understanding (on the 20th anniversary of the publication of the paper by F. E. Vasilyuk of psychological practice on psychotechnical theory ”)]. *Psikhologiya i psikhotekhnika*, 12, 79–89.
- Lakatos, I. (2008). *Izbrannyye proizvedeniye po filosofii i metodologii nauki* [Selected works on the philosophy and methodology of science]. M.: Akademicheskii proyekt.
- Luria, A. R. (1948). *Vosstanovleniye funktsiy posle voyennoy travmy* [Recovery of functions after a military injury]. M.
- Malinina, L. (2018) «Biznes v Rossii: riski i perspektivy razvitiya v novykh usloviyakh». Lichnye vpechatleniya uchastnika 27-oy konferentsii Natsional'nogo instituta sertifikirovannykh konsul'tantov po upravleniyu [«Business in Russia: risks and prospects for development in new conditions». Personal impressions of the participant of the 27th conference of the National Institute of Certified Management Consultants]. *Organizational Psychology*, 8(2), 164–168.
- Mazilov, V. A. (2015). Psikhologiya akademicheskaya i prakticheskaya: aktualnoye sosushchestvovaniye i perspektivy [Psychology is academic and practical: current coexistence and perspectives]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 36(3), 81–90.
- McGregor, D. (1957). Human side of enterprise. *Management Review*, 11, 41–49.
- McLennan, R. (1988). *Managing organizational change*. New Jersey, Prentice Hall.
- Münsterberg, G. (1996). *Osnovy psikhotekhniki* [Fundamentals of psychotechnics]. Ch.1-2. SPb.: Aleteyya.
- Novoseltsev, V. I. (2006). *Teoreticheskiye osnovy sistemnogo analiza* [Theoretical foundations of system analysis]. M.: Mayor.
- O'Connor, J., McDermott, I. (2011). *Iskusstvo sistemnogo myshleniya: Neobkhodimyye znaniya o sistemakh i tvorcheskoy podkhode k resheniyu problem* [The art of systems thinking: The necessary knowledge of systems and a creative approach to solving problems]. M.: Alpina Publisher.

- Ones, D. S., Kaiser, R. B., Chamorro-Premuzic, T., Svensson, C. (2017). Has Industrial-Organizational Psychology Lost Its Way? *TIP (The Industrial-Organizational Psychologist)*, 54(4), 67–74.
- Pine, J., Gilmore, J. (2005). *Ekonomika vpechatleniy. Rabota — eto teatr, a kazhdyy biznes — stsena* [The economy of impressions. Work is a theater, and every business is a stage]. M.: Viliams.
- Platonov, K., Schwartz, L. (1948). *Ocherki psikhologii dlya letchikov* [Psychology essays for pilots]. M.: Voenizdat MVS SSSR.
- Popov, V. N. (2007). *Sistemnyy analiz v menedzhmente* [System analysis in management]. M.: KnoRus.
- Popper, K. (1983). *Logika i rost nauchnogo znaniya. Izbr. raboty* [The logic and growth of scientific knowledge. Fav. works]. M.: Progress.
- Puzyrey, A. A. (1986). *Kulturno-istoricheskaya teoriya L. S. Vygotskogo i sovremennaya psikhologiya* [Cultural-historical theory of L. S. Vygotsky and modern psychology]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Rubinstein, S. L. (2000). Krizis metodologicheskikh osnov psikhologii [The crisis of the methodological foundations of psychology]. In Rubinshteyn, S. L. *Osnovy obshchey psikhologii*. SPb: Piter.
- Schein, E. (2008). *Protsess konsaltinga. Postroyeniye vzaimovyygodnykh otnosheniy «klient-konsultant»* [The process of consulting. Building mutually beneficial customer-consultant relationships]. SPb.: Piter.
- Stepin, V. S. (2006). *Filosofiya nauki. Obshchiye problemy* [Philosophy of science. Common problems]. M.: Gardariki.
- Stepin, V. S. (2009). Klassika, neklassika, postklassika: kriterii razlicheniya [Classics, nonclassics, post-classics: criteria for discrimination]. In *Postneklassika: filosofiya, nauka, kultura* (249–295). SPb.: Mir.
- Tolochek, V. (2017). Paradoksy razvitiya otechestvennoy industrial'noy organizatsionnoy psikhologii [Domestic (Russian) Industrial Organizational Psychology: Paradoxes of Development]. *Organizational Psychology*, 7(4), 129–144.
- Vasilyeva, I. (2017). Ergaticheskaya sistema kak bazovoye ponyatiye organizatsionnoy psikhologii i psikhologii upravleniya [Ergatic system as a basic concept of organizational psychology and management psychology]. *Organizational Psychology*, 7(1), 8–20.
- Vasilyuk, F. E. (1992). Ot psikhologii praktiki k psikhotekhnicheskoy teorii [From the psychology of practice to psychotechnical theory]. *Moskovskiy psikhoterapevticheskiy zhurnal*, 1, 15–32.
- Vasilyuk, F. E. (1996). Metodologicheskii smysl psikhologicheskogo skhizisa [Methodological sense of psychological schizis]. *Voprosy psikhologii*, 6, 25–40.
- Vygotskiy, L. S. (1982). Istoricheskii smysl psikhologicheskogo krizisa [The historical meaning of the psychological crisis]. In Vygotskiy, L. S. *Sobr. soch. V 6 t. T. 1* (386–389). M.: Pedagogika.
- Yaroshevskiy, M. G. (1977). Logika razvitiya nauki i nauchnaya shkola [The logic of the development of science and scientific school]. In S. R. Mikulinskiy, M. G. Yaroshevskiy, G. Kreb, G. Shteyner (Eds.). *Shkoly v nauke*. M.: Nauka.
- Yurevich, A. V. (2012). Issledovatel'skaya i prakticheskaya psikhologiya: eshche raz o «skhizise» [Research and practical psychology: once again about the «schizis»]. *Psikhologicheskii zhurn.*, 33(1), 90–104.
- Zeng, N. V., Pakhomov, Yu. V. (1985). *Psikhotekhnicheskiye igry v sporte* [Psycho-technical games in sports]. M.: Fizkultura i sport.
- Zhukov, Yu. M. (2015a). Issledovaniye deystviyem v nauke i praktike: promyshlennyi period [Action research in science and practice: the industrial period]. *Organizational Psychology*, 5(3), 49–67.
- Zhukov, Yu. M. (2015b). Nauchnaya teoriya i naukoymkaya praktika [Scientific theory and knowledge-based practice]. *Organizational Psychology*, 5(4), 29–38.
- Zhuravlev, A. L., Ushakov, D. V. (2012). Teoretiko-eksperimental'naya i prakticheskaya psikhologiya: dve raznyye paradigmy? [Theoretical, experimental and practical psychology: two different paradigms?]. In *Paradigmy v psikhologii. Naukovedcheskiy analiz* (158–177). M.: IP RAN.



Методологические и организационные вопросы разработки клиентского психотерапевтического (консультативного) мифа

СЕРКИН Владимир Павлович

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

Аннотация. В статье рассматривается один из важнейших этапов консультативного взаимодействия — построение консультативного решения. С позиции автора консультативное решение рассматривается как психотерапевтический миф, построенный в результате консультативного синергетического взаимодействия консультативной диады: клиент — консультант. То есть субъектом построения решения не являются ни клиент, ни консультант по отдельности, а именно консультативная диада. Автор намеренно не делает различий между организационным и индивидуальным консультированием, рассматривая этап построения решения с помощью категорий системного подхода: периоды полифуркации, диссипативные структуры и аутопозитивность решения. Статья содержит примеры, на основе которых иллюстрируются основные утверждения автора.

Ключевые слова: психотерапевтический миф, системный подход, консультативная диада, консультативное решение.

Введение

Можно ли назвать некоторые научные знания мифологичными? В V—IV веках до новой эры были известны представления Гиппократов о балансе гуморальных жидкостей в организме человека (кровь, слизь, жёлтая желчь и чёрная желчь). Во II веке новой эры римский учёный Гален на базе представлений Гиппократов создал общеизвестное учение о темпераментах на основе преобладания одной из жидкостей. Тогда это считалось передовым научным знанием. Сегодня многие учёные считают такие представления мифологичными. Пройдет не две тысячи, а всего двести или меньше лет, и многие наши современные знания будут казаться нашим потомкам, в лучшем случае, лишь частично правильными. Следуя этой логике, мы можем называть уже и сегодня «частично верные» научные знания мифологичными. В чём же ценность лишь частично правильного мифологического знания?

Пример 1.

Предположим, что первобытный ребёнок спрашивает у отца: почему солнце исчезает вечером и появляется утром. Отец отвечает, что вечером солнце близко подходит к земле, и его глотает жадный крокодил. За ночь солнце напекает ему желудок, и крокодил утром

с силой выплёвывает его. Поэтому солнце с утра постепенно поднимается, а после обеда постепенно опускается. А к вечеру глупого крокодила опять обуревают жадность ...

Ребёнку такого мифа пока вполне достаточно, чтобы:

- 1) иметь кажимость¹ понимания;
- 2) прогнозировать изменения «реальности»² движения солнца;
- 3) предпринимать на основе прогноза действия, позволяющие избежать проблем, связанных с темнотой.

Такое довольно примитивное объяснение (миф) может использоваться довольно долго (для этого ребёнка — всю его жизнь) и быть весьма полезным и при организации практической деятельности, и психологически, создавая кажимость понимания и контроля. Как писал А. Ф. Лосев: «нужно быть до последней степени близоруким в науке, даже просто слепым, чтобы не заметить, что миф есть (для мифического сознания, конечно) наивысшая по своей конкретности, максимально интенсивная и в величайшей мере напряжённая реальность» (Лосев, 1991, с. 24).

А что такое современные психотерапевтические теории? Сегодня уже во многих учебниках по методологии психологии (Веракса, 2013; Корнилова, Смирнов, 2011; Лубовский, 2007 и других) прямо показано, что большинство широко используемых психотерапевтических теорий (гештальттерапия, психоанализ, человекоцентрированный подход, экзистенциальная психотерапия и др.) правильнее называть не теориями, а учениями³ (или мифологией — В.С.).

«Каким бы ни был концептуальный подход, — утверждает В. Ю. Меновщиков, — консультант-психотерапевт неминуемо сталкивается с проблемой представления клиенту собственной концепции психотерапии, с введением некой единой системы понятий, однозначной «мифологии», известной и терапевту, и клиенту» (Меновщиков, 1997, с. 77). При этом практикующего консультанта и его клиентов⁴ мало интересует правильность или позитивистская доказуемость тех или иных положений «исповедуемой» консультативной теории — учения — мифологии (проблема истинности). Их интересует возможность с помощью такой мифологии решать конкретные проблемы (проблема эффективности, в данном случае — психотехническая проблема). С этой точки зрения, многие современные консультативные и психотерапевтические практики, в частности, диалектически используемые практики отстранения (например, «мой страх начальника — не я, это отдельная сущность» (Огинская, Розин, 1991), а также принятие своих переживаний мало отличаются от шаманских практик удаления (через диалог и другие взаимодействия) чуждой сущности и принятия отделившейся части души (Harner, 1990; Серкин, 2014 и др.).

Именно поэтому и, отчасти, потому, что построенные во взаимодействии клиента и консультанта решения обычно неприменимы в других даже внешне сходных ситуациях, что является существенной характеристикой не научного, а житейского психологического знания (Гиппенрейтер, 2001), результаты консультативного взаимодействия часто называются *психотерапевтическим мифом* (Огинская, Розин, 1991). Социолог Л. Г. Ионин рассма-

1 Кажимость — здесь это слово употребляется именно как философская категория.

2 Слово реальность взято в кавычки, так как мы точно знаем, что ближайший (доступный) нам фрагмент «реальности» вполне может быть изменён нашими субъективными действиями (подробнее см.: Серкин, 2015).

3 С позиций неопозитивизма они ни верифицируемы, ни фальсифицируемы.

4 Далее в тексте понятия «консультант» и «клиент» будут использоваться в широком смысле слов (и индивидуальные, и корпоративные) с пояснением, если это будет непонятно по контексту. Синонимичный понятию «консультирование» термин «консалтинг» здесь не используется для избегания умножения терминов без необходимости.

тривает миф (и гуманитарные науки как миф) как категорию метасоциального анализа, позволяющую увидеть больше никак не уловимое единство энергии, структуры описания мира и субъекта действия в повседневности, в его жизненном мире (Ионин, 2004).

В организационном, управленческом, иногда в личностном и других видах консультирования нередко используется метод «переноса опыта и обучения полезному опыту». Например, консультант показывает консультируемому руководителю (обучаемому сотруднику) схемы (таблицы, матрицы и пр.) подготовки к переговорам, анализа переговоров, способов организации ситуаций, эффективного распределения времени и прочее (Иванов, 2017). Такое консультирование правильнее называть индивидуальным обучением (повышением квалификации), хотя при первом заполнении транслируемые схемы могут модифицироваться в связи с особенностями клиента, организации и решаемых задач. Но и в таком случае и клиента, и консультанта не интересует научное обоснование использованных способов, а интересует только их эффективность. То есть и здесь можно было бы говорить о трансляции некоего мифа.

Однако данная статья посвящена не способам консультирования-обучения (педагогическая парадигма консультирования), а только тем, в которых ни клиент (иногда — корпоративный клиент), ни консультант (иногда — корпоративный консультант⁵) не знают способов решения проблемы заранее. К таким типам заказов в организационной психологии относятся запросы на концепцию выпуска новой продукции, концепцию инноваций, развитие организации в изменяющихся условиях (Елисеенко, 2016), помощь в решении проблем сотрудников и им подобные. Особой является уже трудно различимая между консультированием и обучением ситуация, когда консультант транслирует клиенту не готовое решение, а способы (методологию и методики) нахождения решения и совместно с клиентом участвует в выработке решения. Примером такой ситуации может служить трансляция теории решения изобретательских задач, ТРИЗ (Альтшуллер, 1979), обычно с последующим непосредственным участием в разработке альтернативных способов решения проблемы.

Что делать? (содержательный аспект)

Для облегчения понимания читателем наших дальнейших рассуждений, приведём ещё несколько примеров.

Пример 2

В 1993 постдефолтном году мой коллега работал в июне-сентябре (период северного преподавательского отпуска) в прибрежной рыболовецкой бригаде (добыча икры, краба, сельди и разнорыбицы). Через некоторый период рабочего и неформального общения, узнав про его специальность (психология), несколько членов бригады независимо друг от друга пожаловались на проблемы с потенцией. Тогда он обратил внимание на вредную бригадную или вообще северную рыбацкую (и не только?) мифологию: «пять месяцев воздержания, жизни и работы в холоде, железе, воде, солярке, «резиновой одежде», рыбьей чешуе и прочего отрицательно сказываются на мужской потенции⁶». Поверившие в этот миф абсолютно здоровые мужчины начинают при встрече с женой волноваться и бояться, из-за чего у них может не получаться. Повторяю, не из-за физиологической болезни, а из-за волнения.

5 Например, группа разработчиков и реализаторов организационно-деятельностной игры (Щедровицкий, 1995).

6 Этот случай описан в Приложениях к моим книгам «Хохот Шамана» («Свобода Шамана») издания 2003–2018 гг., но в художественной форме и без обсуждения психологических механизмов консультирования (то есть как частное решение).

После этого часто начинается классический невротический круг: чем больше боишься, тем хуже получается — а чем хуже получается, тем больше боишься... Иногда легкая степень опьянения⁷ помогала справиться с проблемой, но далеко не всегда. Проблема из психологической плоскости у некоторых мужчин уже перешла уже в социальную: семьи распались или находились на грани развода; о снижении самооценки и грустных размышлениях о дальнейших жизненных сценариях можно и не упоминать⁸.

Тот факт, что большинство указавших на такие проблемы мужчин (а в той бригаде — все) были при этом физически здоровы, подтверждался следующими объективными данными: а) они были сильны и выносливы физически, выполняли ежедневно большой объём физической работы, который коллеге был в первые две недели (пока не произошло привыкания) просто недоступен; б) все страдали (темы разговоров) от неудовлетворённой сексуальной потребности, некоторые вынуждены были заниматься мастурбацией⁹; в) возраст всех членов бригады, кроме капитана и коллеги не превышал 35 лет.

Убедившись, что проблемы обусловлены чисто психологически, коллега стал думать над их решением. К тому времени он, конечно, знал, что при любом консультативном подходе клиенту очень важно осознавать его собственную ответственность (локус контроля) за решение проблемы (Огинская, Розин, 1991). Другими словами, необходимо, чтобы клиент понял и принял: без его собственных усилий проблема не может быть решена (первая часть любого психотерапевтического мифа). Кроме того, именно собственные переживания, размышления и, лучше всего, действия помогают клиенту формировать и чувство работы над решением проблемы, и чувство контролирования проблемной ситуации.

Облегчало осмысление консультирования то, что желаемый предполагаемый результат¹⁰ (уверенность клиентов в себе, исчезновение большей части беспокойства) был точно ясен. Затруднял консультирование факт наличия у части клиентов только среднего или средне-технического образования и отсутствие привычки и готовности обсуждать психологические проблемы, тем более, в такой личной и деликатной области. Другими словами, члены бригады были скорее людьми действия, чем слова.

Пример 2 (продолжение)

Придуманый другой миф (в противовес действующему) и сопровождающие его действия соответствовали стилевым характеристикам членов бригады. Пользуясь отчасти тоже мифологичным знаниевым авторитетом (кандидат наук — конечно, знает, что делать), коллега утверждал, что при использовании специальной гимнастики и профилактики предельных условий (переохлаждения) потенция от такой жизни и работы не только не теряется, но, наоборот, усиливается. В циклы «коррекционной» (эффект плацебо) гимнастики он, по принципу Гиппократ¹¹, включил известные ему как спортсмену общеукрепляющие и разминочные упражнения, несколько упражнений из

7 Я вовсе не сторонник алкоголизации, но именно этот способ борьбы с проблемой указывали рыбаки как частично эффективный.

8 Писал уже о морях и рыбаках, которые при заходе судна в порт вообще не ходят в город, имея такую возможность (Серкин, 2012).

9 Это иногда в рамках той же мифологии («орган должен работать, чтобы не деградировать») считается способом сохранения потенции в период длительной депривации, но способом, скрываемым от окружающих;

10 Сейчас это называют «предполагаемый контракт», но в данном случае работа была бесплатной.

11 Прежде всего — не навреди.

армейской подготовки в учебном комбинате и упражнения из занятий йогой и карате¹². Анамнез: большинство (может, и все, но нет полной информации) из обратившихся и занимавшихся «коррекционной» гимнастикой рыбаков обрели достаточный уровень уверенности в себе и преодолели свои проблемы.

Размышляя об этом и других случаях из известной мне практики разных специалистов, я пришел к, собственно совсем не новому, определенному выводу: часто, чтобы помочь клиенту, консультант вместе с клиентом (обычно в процессе беседы) разрабатывают приемлемый для клиента миф (описание ситуации, образ мира), позволяющий клиенту чувствовать, понимать и действовать в рамках этого мифа так, чтобы решить свои проблемы¹³.

Особенно очевидным это становится при переживании экстремальной ситуации (Серкин, 2016): резко изменяются и образ мира (например, до происшествия — я значим, после — менее значим; уважаем — презираем; контролирую — беспомощен; со мной это не случится — может случиться; мир справедлив — несправедлив; дружелюбен — враждебен; доверяю — не доверяю и так далее) и репрезентации «образа Я» (базисные и социальные схемы, имплицитные теории личности, ядерный слой образа мира и др.). Какое из представлений человека («до» или «после» переживания экстремальной ситуации) является верным? Понятно, что об «объективной правильности» здесь говорить не приходится, а можно говорить о двух разных субъективных образах мира одного и того же человека.

В новом, резко изменившемся образе мира (описании мира, мифе) человек не может прогнозировать и, следовательно, целенаправленно действовать, что вызывает чувство беспомощности. В порядке экстренной психологической помощи психолог старается дать пережившему экстремальную ситуацию подростку достаточно простые поручения (посчитай, сколько человек в соседней палатке; налей из фляги и поставь возле лежащего воду и т.п.) не только потому, что нужна его помощь, но и потому, что каждое успешно выполненное действие помогает человеку восстановить, хотя бы частично, чувство уверенности и контроля.

При оказании уже не экстренной, а длительной психологической помощи человеку, пережившему экстремальную ситуацию, требуется не только восстановление. Поскольку образ мира и образ жизни уже изменились, полный «возврат к прошлому» невозможен и не является единственным фокусом консультирования и/или терапии. Усилия необходимо направить на сопровождение процесса построения нового образа жизни (системы деятельностей, системы действий), который соответствует новому образу мира. Следовательно, необходимо направить фокус внимания клиента не только на травмирующие события и их переживания, но и на произошедшие изменения в восприятии, прогнозировании и действиях самого человека. Это поможет и клиенту, и консультанту выявить изменения на каждом из уровней образа мира и образа жизни. Кроме вопросов традиционной консультативной триады «Что чувствовал? Что думал? Что делал?», важно дополнительно спросить «Что изменилось в переживаниях? В размышлениях? В действиях? В отношениях, в представлении о себе, в оценке себя?

Необходимо «искать не только пути восстановления, но и пути конструирования нового образа мира и образа жизни, новой самооценки на основе пережитых и осмысленных человеком изменений. Для преодоления состояния шока и ощущения беспомощности необ-

12 В конце 1970-х гг. большинство юношей-студентов занимались в группах по обучению карате.

13 В западной психологии под психотерапевтическим мифом понимают специально сформулированные для клиента психологические знания, объясняющие суть проблемы и процесс лечения.

ходимо помогать восстанавливать и строить на основе нового образа мира функции прогнозирования и интерпретации происходящего (обсуждение ситуаций, цели и планы сначала простых действий)» (Серкин, 2016, с. 182).

Обычно в менее экстремальных ситуациях работы с проблемой клиента консультант и клиент более спокойно и последовательно строят **«психотерапевтический миф»**. Суть этого понятия заключается в следующем. В процессе консультирования представление клиента об окружающем мире (образ мира) изменяется так, что клиент становится способен по-другому переживать и/или понимать свою проблему и её причины и (в идеале) на основе этого нового понимания самостоятельно или с помощью консультанта построить и реализовать конструктивные действия (деятельность) по решению проблемы. При этом решающим является не научность (истинность) нового образа мира, а, как и в мифе, возможность построения объяснения, прогноза и действий для возможного решения проблемы (эффективность). Другими словами, миф надо понимать не как ложь или выдумку, но как способ структурирования и осмысления действительности (Цапкин, 1992).

Другой аспект понятия «психотерапевтический миф» заключается в том, что разные консультанты, пользуясь разными консультативными теориями, в процессе работы осознанно или неосознанно транслируют клиенту консультативную теорию или её часть, необходимую для решения проблемы клиента. В современной литературе опубликовано и постоянно дополняется достаточно большое число удачных примеров психологического консультирования. Автор не видит необходимости увеличивать количество примеров подобного рода. Другое дело, что при огромном количестве таких примеров (начиная с уже ставших классическими работ З. Фрейда, А. Адлера, В. Франкла, К. Роджерса и др.) сегодня систематически не разработанным остается вопрос «Как?».

Как? (методологический и организационный аспекты)

Когда мы спрашиваем консультанта (или ищем в его текстах) ответ на вопрос «Как было найдено решение проблемы клиента (точнее — как было построено взаимодействие, позволившее клиенту конструктивно понять свою проблему)?», то слышим (читаем) ответы типа: интуиция, опыт, инсайт, искусство, творчество, мастерство владения методом, талант «гуру», произведение консультативного искусства и им подобные. Такие ответы мало помогают, например, студенту понять и освоить практику консультирования. Иногда даже, наоборот, препятствуют («Это искусство. У мастера талант, а у меня его нет») пониманию того, как строить конструктивное взаимодействие и консультативные решения.

Обсуждая несколько лет в ходе курса «Теория и методология современной психологии» со студентами консультативных треков магистерских образовательных программ департамента психологии НИУ ВШЭ проблемы консультирования, я не мог не задуматься о методологии построения консультативного взаимодействия. Существуют ли какие-либо общие методологические характеристики консультативного взаимодействия, независимые от применяемого консультантами метода? Наличие пока несовершенных консультативных вспомогательных программ, систем искусственного интеллекта прямо указывает на наличие алгоритмов задавания вопросов и даже алгоритмов выработки некоторых рекомендаций. Не обсуждая изучаемые во всех консультативных курсах психологические и деятельностные характеристики консультанта (принятие, конгруэнтность, эмпатийность, открытость, активное слушание и др.), обратим внимание на системные характеристики именно удачных (частично описанных в литературе) результатов взаимодействия клиента и консультанта:

Первое. Они (результаты) всегда построены именно во взаимодействии, то есть отдельно клиент и отдельно консультант не смогли бы достичь такого результата. Такая характеристика результата указывает на тот факт, что результат консультативного взаимодействия — *синергетичен*. Возможно, это (синергетичность процесса и результата) и есть критерий различия между консультированием и обучением. При обучении транслируется решение, выработанное без участия клиента. Указав на методологическую характеристику консультативного результата, мы теперь можем указать, пока в общем виде, и на *организационную* характеристику процесса взаимодействия консультанта и клиента: процесс взаимодействия должен быть направлен на порождение синергетичного результата.

Пример 2 (продолжение).

Описанный результат был построен во взаимодействии с членами бригады: именно рассказанные рыбаками при обсуждении проблемы воспоминания о переживаниях повышенного желания на следующий день после возвращения с охоты, с тренировки или знакомых ими же ситуациях (типа: «дед вышел пенсию, стал бегать по утрам, и через месяц у него восстановилось») стали основой разработанного для них на основе, отчасти, их собственного опыта (поэтому и принимается) психотерапевтического мифа.

Ещё раз другими словами: все мудрые «гуру» психотерапии не самостоятельно строили свои результаты (находки, решения) — решения порождались для клиента и именно в процессе взаимодействия с клиентом. Почему многие из них не акцентировали этот аспект нахождения консультативных решений, мы можем только предполагать. Скорее всего, часто, находя удачные решения, они просто не нуждались в рефлексии своих методов. Подчеркнём, субъектом построения решения является консультативная диада: взаимодействующие клиент и консультант. И только так начинающий консультант сможет (вместе с клиентом) находить конструктивные решения. Что мы знаем сегодня о порождении синергетичного результата? Сразу укажем на тот факт, что такие системные знания пока не полны, но и не являются нулевыми.

Второе. Общеизвестен факт: одна и та же проблема может быть решена с клиентом по-разному с помощью разных консультантов, владеющих различными методами. Это говорит нам о том, что порождение результата является процессом *полифуркационным*¹⁴. Считается, что при полифуркационных процессах может быть нарушен принцип детерминизма. В процессе консультирования это вполне нормально: большинство известных консультативных решений вовсе не строится по законам формальной логики.

В **организационном** аспекте это говорит об обязательном наличии в процессе консультирования периода неопределённости, когда ни клиент, ни консультант пока не знают (не чувствуют, не понимают), что делать (нет решения проблемы). С точки зрения системного подхода, такой период не только не должен избегаться, но, напротив, необходимо должен быть организован для получения качественно нового результата (системы взаимодействий). В известных распространенных практиках синергетичного построения сложных решений такой подход реализуется в организационно-деятельностных играх (ОДИ) и имеет специальное название «проблематизация» (Щедровицкий, 1995). Проблематизация наступает

¹⁴ Традиционно в системных описаниях говорится о точках бифуркации. Однако, на наш взгляд, такой термин является неверным. Во-первых, часто приходится наблюдать не точки, а интервалы возможности изменения (и временные, и пространственные); во-вторых, вариантов часто гораздо больше, чем два («би»). Поэтому правильным был бы термин «периоды полифуркации». А «точки бифуркации» — частный случай, обычно при $t \rightarrow 0$ и количестве вариантов $N = 1$ или 2 .

обычно после цикла сессий под общим (не всегда явным) названием «описание ситуации»¹⁵. Участники, занимающие в проблеме деятельностные позиции, выработав общее сложное описание ситуации, встают перед проблемой выработки принципиально нового решения, которого они, конечно, не знают. Проблема нередко психологически мучительна для разработчиков и вынуждает их через некоторое время творчески, иногда ненормативно работать над решением.

Пример 3

В одной из организационно-деятельностных игр участники группы инженеров-разработчиков начали поиск нового решения с указания на невозможность его реализации из-за отсутствия необходимых материалов (композитов). После устранения этого препятствия специалисты столкнулись с психологическими проблемами оценки себя (« всю жизнь думал, что не могу решить из-за отсутствия материалов, а теперь, оказывается, просто — Я не могу ...»)¹⁶, и лишь через некоторое время начали созидательную творческую работу.

Во время этой работы было сначала принято совершенно непредвиденное ранее решение (творчески построенный миф — задача рассматривалась гораздо шире первоначально поставленной). Инженеры-разработчики вышли из только технического измерения решения в пространство организации деятельности и изменения организационной структуры (выделено время, оргструктуры и ресурсы (в том числе — зарплата) для творческих и проектных работ). И лишь затем (в новой структуре) были решены инновационные и технические задачи.

Третье. Диссипативные структуры являются системами, самопорождающимися в открытых надсистемах в период кажущегося хаоса разрушения предыдущих надсистем. Возможно, что некоторые процессы консультирования являются результатом взаимодействия не только с осознаваемыми рационально, но и с диссипативными знаниевыми структурами¹⁷ (Полани, 1985) в период проблематизации (и даже частичного разрушения представлений клиента и/или консультанта) первоначального понимания проблемы. М. М. Огинская и М. В. Розин пишут о расширении или изменении представления о проблеме за счёт используемой консультативной теории (Огинская, Розин, 1991). Здесь можно провести аналогию, например, с работами Птолемея («Четверокнижие», II век до н.э.), в теории которого психические свойства человека связывались с положением и комбинациями светил, или с большинством шаманских учений, связывающих психические свойства с более широким кругом природных явлений (Eliade, 1972).

Организационно это говорит нам о том, что система консультирования (взаимодействия клиента и консультанта) все время должна быть открытой (скорее всего, не только информационно, но и энергетически — рефлексия, супервизия, анализ релевантных случаев и пр.). И нужно обратить внимание на обеспечение такой открытости. Кроме того, для активизации и возможного осознания использования неявных эмотивно-знаниевых структур необходимо, во-первых, не всегда строгое ограничение¹⁸ (вплоть до их инициации) «не имеющих отношения к делу» ассоциативных и других переживаний и размышлений и, во-вторых, иногда специальная рефлексия таких процессов.

15 Сам Г. П. Щедровицкий тогда еще не использовал системную терминологию, что не меняет сути работы.

16 Вплоть до вечерней алкоголизации. В этот трудный период некоторым инженерам понадобилась небольшая психологическая поддержка.

17 Я бы назвал их эмотивно-знаниевыми.

18 В ряде случаев (неконтролируемый явный уход от темы в ОДИ, лимит времени и др.) ограничения всё же необходимы.

Как и любая другая система процессов, конструктивное консультативное решение-процесс должно быть *аутопоэзийным*, то есть способным к некоторому самовоспроизводству при повреждениях, изменениях и препятствиях. Реализация процесса-решения в условиях реальной деятельности не часто происходит в период консультирования¹⁹ по причинам временных и других ресурсных ограничений. При этом ещё раз следует подчеркнуть, что именно консультативный миф дает энергию (Ионин, 2004) для перехода к действию. Поэтому *организация* (здесь как инактивация и итерация уровней сложности в терминах «теории Сантьяго») обсуждения («проверки живучести») реализации консультативного мифа в различных, в том числе затрудняющих условиях является не обязательной, но желательной частью консультативного взаимодействия. Кроме повышения уровня уверенности такое обсуждение часто позволяет модифицировать миф (например, по схеме эволюционной эпистемологии), сделать его более совершенным, увеличить или чётче осмыслить границы «сети решения».

Иногда в таком обсуждении даже выявляется аутопоэзийный паттерн мифа, что позволяет и консультативной диаде, и/или участникам диады по отдельности эксплицировать полученный опыт и даже перейти на этап организации паттерна. Возможно, именно так появляется значительная часть новых направлений и методов консультирования, тренингов и учебных курсов. При этом авторы, не обобщая свой опыт до понятий «консультирование вообще» или «тренинг вообще», просто копируют удачный паттерн, соединяя его с организационными, экономическими, юридическими и другими рамками деятельности.

Заключение

Вышеизложенное вовсе не претендует на “*know how*” построения эффективного психотерапевтического мифа — это невозможно, так как алгоритмы системных переходов пока, в основном, не описаны в современной науке. Более того, содержательные вопросы построения консультативного решения как варианта диалектического (правильнее полилектического — В. С.) синтеза противоречий проблем клиента, пока вообще не рассмотрены. Однако уже известные закономерности межсистемных переходов с обязательными периодами неопределённости позволяют:

- 1) снять флёр «таинственности-искусства-магии» с процесса порождения творческого консультативного решения;
- 2) организационно выделить такие периоды неопределённости как обязательные в процессе работы консультативной диады (то есть не избегать в диадическом взаимодействии таких периодов);
- 3) размышлять об оптимальной организации уже обязательных периодов неопределённости в процессе консультирования;
- 4) ставить исследовательские задачи выделения паттернов консультативных мифов и их систематизации;
- 5) ставить организационные задачи обучения выделению паттернов консультативных мифов и их деятельностной реализации.

Литература

- Альтшуллер, Г. С. (1979). *Творчество как точная наука*. М.: Советское радио.
- Веракса, Н. Е. (2013). *Методологические основы психологии*. М.: Академия.
- Гиппенрейтер, Ю. Б. (2001). *Введение в общую психологию: Курс лекций*. М.: ЧеРо; Юрайт.
- Елисеенко, А. С. (2016). Решение комплексных проблем в организации: методы поддержки группового мышления. *Организационная психология*, 6(1), 39–50.
- Иванов, М. А. (2017). Косультирование первых лиц компаний. Клиентцентрированный подход, М.: Олимп-Бизнес.
- Ионин, Л. Г. (2004). *Социология культуры*. М.: ИД ГУ ВШЭ.
- Корнилова, Т. В., Смирнов, С. Д. (2011). *Методологические основы психологии*. М.: Юрайт.
- Лосев, А. Ф. Диалектика мифа (1991). В сб. Лосев, А. Ф. *Философия, мифология, культура* (21–186). М.: Полит. лит-ра.
- Лубовский, Д. В. (2007). *Введение в методологические основы психологии*. М.: Изд-во МПСИ; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК».
- Меновщиков, В. Ю. (1997). Психотерапевтическая практика: мифы клиентов. *Вопросы психологии*, 1, 77–83.
- Огинская, М. М., Розин, В. М. (1991). Мифы психотерапии и их функции. *Вопросы психологии*, 4, 10–18.
- Полани, М. (1985). *Личностное знание*. М.: Прогресс.
- Серкин, В. П. (2012). Специфика реализации функций семьи при работе мужа вахтовым или сезонным методом. *Вестник КРАУНЦ, Серия «Гуманитарные науки»*, 2(20), 146–154.
- Серкин, В. П. (2014). Специфика образа мира и образа жизни шамана: модели для понимания. В сб.: А. Д. Карнышев (науч. ред.). *Образы, традиции и культура межнационального мира и согласия: коллективная монография* (197–225). Иркутск: Изд-во ИГУ.
- Серкин, В. П. (2015). Деятельностная теория сознания. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 12(2), 93–111.
- Серкин, В. П. (2016). Изменение представлений о себе, образе мира и образе жизни при переживании экстремальной ситуации. *Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке*, 51(3), 75–83.
- Цапкин, В. Н. (1992). Единство и многообразие психотерапевтического опыта. *Моск. психотерапевт. журн.*, 2, 5–40.
- Щедровицкий, Г. П. (1995). *Избранные произведения*. М.: Школа культурной политики.
- Harner, M. J. (1990). *The Way of the Shaman*. New York: Harper Collins Publishes.
- Eliade, M. (1972). *Shamanism. Archaic Techniques of Ecstasy*. Princeton University Press.

Поступила в редакцию 30.11.2018



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Client psychotherapeutic myth: Methodological and organizational issues

Vladimir SERKIN

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

Abstract. In the article one of the most important stages of the consultative interaction (the construction of a consultative solution) is discussed. From the author's position the advisory decision is considered as a psychotherapeutic myth, built as a result of the advisory synergistic Interaction advisory dyad: client — consultant. The subject of the solution is neither the client or the consultant, namely, the consultative dyad. The author does not distinguish between organizational and individual counseling, considering the stage of building solutions using the concepts of a systems approach: polyfuration periods, dissipative structures, and autopoietic solutions. The article contains examples on the basis of which the author's main statements are illustrated.

Keywords: psychotherapeutic myth, system approach, consultative dyad, consultative decision.

References

- Altshuller, G. S. (1979). *Tvorchestvo kak tochnaya nauka* [Creativity as an exact science]. M.: Sovetskoye radio.
- Eliade, M. (1972). *Shamanism. Archaic Techniques of Ecstasy*. Princeton University Press.
- Eliseyenko, A. S. (2016). Resheniye kompleksnykh problem v organizatsii: metody podderzhki gruppovogo myshleniya [Solving complex problems in an organization: methods for supporting group thinking]. *Organizational Psychology*, 6(1), 39–50.
- Gippenreyter, Yu. B. (2001). *Vvedeniye v obshchuyu psikhologiyu: Kurs lektsiy* [Introduction to general psychology: Course of lectures]. M.: CheRo: Yurayt.
- Harner, M. J. (1990). *The Way of the Shaman*. New York: Harper Collins Publishes.
- Ionin, L. G. (2004). *Sociologiya kultury* [Sociology of culture]. M: Izdat. Dom HSE.
- Ivanov, M. A. (2017). *Konsultirovaniye pervykh lic kompaniy Klientcentrirovannyj podhod*. [Consultation of top-managers of companies. Client-centric approach]. M.: Olimp-Biznes.
- Kornilova, T. V., Smirnov, S. D. (2011). *Metodologicheskiye osnovy psikhologii* [Methodological foundations of psychology]. M.: Yurayt.
- Losev, A. F. (1991). Dialektika mifa [The dialectic of myth]. In Losev, A. F. *Filosofiya, mifologiya, kultura* (21–186). M.: Polit. lit-ra.
- Lubovskiy, D. V. (2007). *Vvedeniye v metodologicheskiye osnovy psikhologii* [Introduction to the methodological foundations of psychology]. M.: Izdatelstvo MPSI; Voronezh: MODEK.

- Menovshchikov, V. Yu. (1997). Psihoterapevticheskaya praktika: mify klientov [Psychotherapeutic practice: client's myths]. *Voprosy psikhologii*, 1, 77–83.
- Oginskaya, M. M., Rozin, V. M. (1991). Mify psikhoterapii i ikh funktsii [Myths of psychotherapy and their functions]. *Voprosy psikhologii*, 4, 10–18.
- Polanyi, M. (1985). *Lichnostnoye znaniye* [Personal knowledge]. M.: Progress.
- Serkin, V. P. (2012). Spetsifika realizatsii funktsiy semi pri rabote muzha vakhtovym ili sezonnym metodom [The specifics of the implementation of family functions when the husband works on a rotational or seasonal basis]. *Vestnik KRAUNTS. Seriya «Gumanitarnyye nauki»*, 2(20), 146–154.
- Serkin, V. P. (2014). Spetsifika obraza mira i obraza zhizni shamana: modeli dlya ponimaniya [Specificity of the image of the world and the way of life of a shaman: models for understanding]. In A. D. Karnyshev (Ed.). *Obrazy, traditsii i kultura mezhnatsionalnogo mira i soglasiya: kollektivnaya monografiya* (197–225). Irkutsk: Izd-vo IGU.
- Serkin, V. P. (2015). Deyatel'nostnaya teoriya soznaniya [Activity theory of consciousness]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 12(2), 93–111.
- Serkin, V. P. (2016). Izmeneniye predstavleniy o sebe, obraze mira i obraze zhizni pri perezhivaniy ekstremal'noy situatsii [Changing ideas about yourself, the image of the world and the way of life while experiencing an extreme situation]. *Sotsialnyye i humanitarnyye nauki na Dalnem Vostoke*, 51(3), 75–83.
- Shchedrovitsky, G. P. (1995). *Izbrannyye proizvedeniya* [Selected Works]. M.: Shkola kulturnoy politiki.
- Tsapkin, V. N. (1992). Edinstvo i mnogoobrazie psihoterapevticheskogo opyta [The unity and diversity of psychotherapeutic experience]. *Mosk. Psihoterapevt. zhurn.*, 2, 5–40.
- Veraksa, N. E. (2013). *Metodologicheskiye osnovy psikhologii* [Methodological foundations of psychology]. M.: Akademiya.



Поведенческая экономика на Пражской летней школе 2018 года

ГРИДИНА Елена Александровна

МЕЛЮХИНА Наталья Игоревна

СУСЕКОВА Анна Геннадьевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

ПИЛИПЕНКО Мария Олеговна

ООО «Технологии и Бизнес», Москва, Россия

Аннотация. Данная статья представляет собой краткое знакомство с идеями поведенческой экономики, озвученными в международной Пражской летней школе поведенческой экономики и психологии. Пражская летняя школа уже на протяжении пятнадцати лет приглашает студентов со всего мира, предоставляя им возможность познакомиться с наиболее актуальными направлениями и методами исследований, а также услышать мнение практикующих экспертов в данной области. Участники летней школы 2018 года рассмотрели некоторые примеры когнитивных искажений и эвристик, влияющих на принятие решений, и предложили свои идеи, где именно это можно использовать. Особое внимание в статье уделяется применению достижений поведенческой экономики в области организационной психологии. На данный момент представляется возможным использовать знания экономики и психологии как для повышения эффективности и производительности труда, так и для создания более продуманных систем мотивирования сотрудников. Примечательно, что в процессе обучения студентами были рассмотрены биологические предпосылки поведения человека, что позволило проанализировать описываемые примеры с разных точек зрения. В данной статье представлены некоторые идеи поведенческой экономики, получившие свое подтверждение и развитие в течение последних тридцати лет. Для иллюстрации приведены выдержки из различных статей, показывающие, как поведенческая экономика объясняет поступки людей с научной точки зрения. Также рассмотрены кейсы организаций, применение которых на практике требует знания перечисленных идей. Неизбежным выводом следует подтверждение взаимосвязи поведенческой экономики и организационной психологии.

Ключевые слова: поведенческая экономика; когнитивные искажения; ограниченная рациональность; мотивация; организационная психология.

Введение

С первого по восьмое июля 2018 года в Пражской летней школе собрались студенты со всего мира. Занятия проводились на территории Гавличковых садов, в штабе Американской

Ассоциации Юристов (*American Bar Association Central European and Eurasian Law Initiative*), известной также как «вилла Гребовка». Пражская летняя школа представляет собой академическую программу, ежегодно организуемую независимой некоммерческой организацией SCHOLA EMPIRICA. Используя самые современные исследования, школа стремится содействовать международному диалогу, способствуя пониманию важнейших современных проблем. Начиная с 2004 года студенты школы имеют возможность проходить обучение на основе широкого круга дисциплин в области социальных наук, включая политику, экономику, психологию и образование. В 2018 году школа организовала шесть образовательных программ:

- Криминология, право и психология;
- Поведенческая экономика и психология;
- Развитие: стабильность против глобализации;
- Европейская политика: интересы против культуры;
- Китай — мировая сверхдержава: миф или реальность;
- Образование: будущее обучения.



Привлекая студентов со всего мира для обсуждения актуальных вопросов, Школа становится важной платформой для обмена идеями и опытом между чешскими и международными экспертами в широком спектре социальных наук.

Когнитивные ограничения принимаемого решения

Наше знакомство с программой «Поведенческая экономика и психология» началось с выступления Лукаша Тота (*Lukas Toth*), преподавателя Амстердамского университета (*Universiteit van Amsterdam, The Amsterdam Center for Law & Economics*). Его лекция под названием «О предубеждениях и не только» («*Biases and Beyond*») представила вниманию студентов широкий перечень когнитивных ограничений, в результате которых люди совершают типичные, предсказуемые и систематические ошибки при принятии решений. Примечательно, что в отличие от неоклассической экономики, поведенческая экономика занимается не только изучением факторов, оказывающих воздействие на человека при принятии решения, но и учитывает тот факт, что сам процесс не всегда является «рациональным»¹.

Подобных когнитивных искажений на сегодняшний день существует огромное количество. Наиболее полную классификацию в 2016 г. представил в своей работе Бастер Бенсон (*Benson, 2016*). Для лучшего понимания все упомянутые им эвристики были разделены в докладе на четыре подгруппы: Познание; Память; Смысловое значение; Необходимость действовать. Из числа наиболее известных искажений к подгруппе «Познание» относятся «эвристика доступности», «якорный эффект», «эффект фрейминга», а также «эффект трауса». Возникая при оценке того или иного суждения, подобные эвристики помогают уменьшить затрачиваемое на данное суждение время, особенно если оно является комплексным. Например, «эвристика доступности» проявляется в том случае, если человек оценивает

¹ Эта тема уже неоднократно звучала на страницах нашего журнала. Смотри, например: Мандрикова, Е. Ю. (2011). Международная конференция по поведенческому принятию решений. *Организационная психология*, 1(2), 103–104; Серкин, В. П. (2015). Организационно-психологические причины техногенных катастроф. *Организационная психология*, 5(1), 6–21; Климова, А. В., Костылева, П. Ю., Рудаева, О. И. (2015). Решение социальной дилеммы в группе: эвристики и групподинамические эффекты. *Организационная психология*, 5(4), 54–73; Федотова, Ж. Э., Хачатурова, М. Р. (2017). Факторы принятия организационных решений о выборе стратегий взаимодействия в условиях неопределённости. *Организационная психология*, 7(2), 102–125; Иванова, Н. Л., Штроо, В. А. (2018). От становления к развитию: по итогам IV международной конференции «Бизнес-психология: теория и практика». *Организационная психология*, 8(1), 146–162. **Прим. ред.**

частоту и вероятность события пропорционально лёгкости, с которой примеры или случаи приходят на ум. В качестве иллюстрации часто предлагается ситуация, при которой люди должны оценить вероятность наступления смерти 1) от нападения акулы; 2) от удара части падающего самолёта. Как известно, вероятность стать жертвой акулы люди оценивают выше, что противоречит реальным статистическим данным. Это происходит в результате широкого освещения СМИ случаев нападения акул, а также частотой, с которой подобные сцены демонстрируются по телевизору и на широких экранах (Read, 1995).

В случае, когда необходимо действовать быстро, индивиды склонны «искать» наиболее простые варианты и полную информацию (*«меньше — лучше»*, *«рифма как причина»*). Кроме того, время и энергия, затрачиваемые на выполнение определённой задачи, способствуют произвольному стремлению довести дело до конца, а также меняют субъективную ценность того или иного предмета (*«эффект обладания»*, *«IKEA эффект»*, *«непринятие потерь»*).

Следующая подгруппа искажений отвечает на вопрос: «Что именно следует запомнить?». Учитывая известные когнитивные ограничения, студенты в процессе обсуждения выделили ситуации, при которых индивиду свойственно: 1) редактировать и дополнять определённые воспоминания (*«ложные воспоминания»*), 2) отбрасывать подробности, чтобы сформировать общее представление (*«скрытые стереотипы»*, *«неявные ассоциации»*), 3) мысленно уменьшать события и сокращать списки, оставляя лишь ключевые элементы (*«эффект новизны»*), 4) располагать воспоминания не в том порядке, в котором они происходили на самом деле (*«следующий в очереди»*, *«Google эффект»*).

Рассмотрение многочисленных экспериментов и наблюдений подтвердило предположение, что при недостатке информации индивиды склонны делать выводы, основываясь на обобщениях и стереотипах (*«эссенциализм»*, *«эффект плацебо»*, *«эффект авторитета»*), представлять людей или вещи лучше, чем они на самом деле есть (*«позитивный эффект»*, *«эффект хорошо изученной дороги»*), упрощать вероятности и числа для более удобного использования (*«ментальный учёт»*, *«закон Мерфи»*, *«магическое число 7+-2»*).

Помимо вышеперечисленных искажений, следует выделить «систематическую ошибку выжившего», продемонстрированную студентам на примере ложного вывода, к которому пришёл венгерский математик А. Вальд во время Второй мировой войны, пытаясь уменьшить количество вышедших из строя самолётов (Ellenberg, 2014). Данное искажение возникает и в настоящее время как в бытовых, так и в финансовых вопросах, позволяя быстро произвести оценку ситуации, не учитывая при этом высокий процент «вышедших из строя самолётов».

Большое внимание было уделено специфическому проявлению так называемого *«гало-эффекта»*, а именно *«предубеждениям, связанным с привлекательностью»*. Несмотря на редкое упоминание в литературе по поведенческой экономике, этот вопрос играет важную роль в процессе принятия решений. Прежде всего, непривлекательные нарушители закона регулярно получают более высокие штрафы (Downs, Lyons, 1991), в то время как привлекательные, напротив, получают менее жесткие тюремные сроки. Согласно результатам исследований под влиянием предубеждений относительно национальной принадлежности, правонарушители получают в среднем четыре года против двух лет заключения (Stewart, 1980; 1985). Более того, было показано, что заключённые, которые обладают внешним видом, напоминающим внешность ребенка (так называемые *«baby-faced»*), редко признаются виновными (Zebrowitz, McDonald, 1991). Данные утверждения основаны не только на вердиктах, вынесенных на реальных судебных делах, но и подтверждены множеством лабораторных экспериментов. Безусловно, внешние данные играют важную роль не только в жизни тюремных заключённых. Исследования показали, что в повседневной жизни привлекательных людей чаще идентифицируют как «надёжных», «честных», «успешных», «сообразительных» и тому подобных (Wilson, Crocker, Brown, Konat, 1985; Li, 2015).

Какими последствиями могут обладать такие суждения, основанные на предубеждениях? Наиболее яркое проявление можно наблюдать в условиях организационной культуры. К примеру, привлекательные сотрудники организаций получают более выгодные предложения по компенсации, чаще получают прибавку к зарплате и различного вида бонусы. Кроме того, как показывает практика, оценочные суждения зачастую возникают уже на стадии приёма на работу, в результате чего привлекательные соискатели обладают более высокими шансами получить желаемую должность (Dion, Berscheid, Walster, 1972; Madera, Hebl, 2012).

Анализ широкого круга когнитивных ограничений способствовал появлению новых вопросов относительно особенностей процесса принятия решения. Ответы на эти вопросы, а также более полное понимание человеческой природы были получены на лекции преподавателя Карлова Университета (*Charles University*) — Юлии Новаковой (*Julie N. Novakova*).

Два пути: первоначальные и непосредственные причины поведения

При изучении поведенческой экономики традиционно много внимания уделяется непосредственно микро- и макроэкономическим задачам, которые отражают поведение фирм, потребителей и функционирование экономики в целом. Психологический цикл дисциплин также направлен на понимание существующих случаев и феноменов, но биологическая сторона вопроса часто остаётся неизученной. В этом заключается большая ценность лекции Ю. Новаковой, более подробно раскрывающей причины того или иного поведения. Материал, который она предоставляет слушателям своих лекций (раскрывающих вопросы как человеческой психологии, так и зоопсихологии) позволяет разобраться, почему людям свойственно выбирать немедленные выигрыши, проявлять склонность к неприятию потерь, а также демонстрировать альтруистическое поведение по отношению к незнакомцам и так далее.

Особый интерес вызывает анализ модели под названием «Умные вопросы Н. Тинбергена» (*Niko Tinbergen's clever questions*). Данная модель представляет собой структурированную таблицу, включающую вопросы, с помощью которых можно охарактеризовать тот или иной эволюционный признак. В таблицу включены четыре вопроса: «Как функционирует отдельно взятый организм?», «Почему у данного вида появились такие эволюционные признаки?», «Как можно объяснить настоящее поведение организма в терминах эволюции?», «Как можно объяснить поведение, присущее данному виду?» (Tinbergen, 1963).

Как можно заметить, существует два вопроса, определяющих первоначальные и непосредственные причины поведения: «Как функционирует отдельно взятый организм?» (непосредственная причина) и «Почему у данного вида появились такие эволюционные признаки?» (первоначальная причина). В процессе изучения непосредственной причины поведения, возникает два ответа в зависимости от того, рассматриваем ли мы состояние организма на сегодняшний день или причины, которые привели к данному состоянию. В случае изучения состояния организма на сегодняшний день ответом на данный вопрос будет объяснение механизмов, с помощью которых функционирует данный организм (и целый вид). Если мы рассматриваем причины, которые привели к данному поведению организма, то ответом будет объяснение индивидуальных изменений в развитии организма на протяжении жизни, как изменение его ДНК, молекулярных механизмов, физической морфологии, влияние внешних факторов окружающей среды.

Первоначальная причина объясняет поведение целых видов — почему у них появились те или иные эволюционные признаки. Если мы рассматриваем состояние вида на данный момент, то объясняем поведение необходимостью адаптироваться к требованиям окружа-

ющей среды и стремлением решить проблемы выживания и продолжения рода. Если мы изучаем причины, из-за которых данный вид приобрел имеющиеся признаки (и определённые паттерны в поведении), то рассматриваем эволюционные изменения, протекающие на протяжении нескольких поколений.

При наличии общего представления об эволюционных механизмах и зоопсихологии, проведение экспериментов с участием людей становится более осмысленным. Особый интерес вызывают исследования, посвящённые изучению альтруистического поведения у детей. В ряде экспериментов было показано, что дети (от шести до восьми лет) стремятся честно распределить ограниченные ресурсы и склонны делиться с теми, у кого таких ресурсов меньше, отдавая часть своих. Примечательно, что в большинстве экспериментов дети были склонны отдать неравное количество имеющего, чтобы в результате у всех было одинаковое количество ресурсов (исключения составляли случаи, когда кто-либо выполнял больше заданий или другой работы). Также было продемонстрировано, что дети учитывали не только количество ресурсов, но и их ценность, и в отдельных случаях отдавали один ценный ресурс вместо нескольких менее ценных (Shaw, Olson, 2013). Существуют исследования и других возрастных групп, где сравнивают склонность к альтруизму у молодых и более зрелых людей (Hao, Yang, Wang, 2016).

Необходимо также отметить важность таких наук, как нейробиология, нейроэкономика, психиатрия и психология. В совокупности они дают возможность более точно и детально отследить изменения в организме человека в ответ на те или иные стимулы. Особенный интерес представляет изучение влияния гормонов на процесс принятия решений. В частности, весьма значимым аспектом, в том числе в рамках организационной психологии, является анализ влияния окситоцина на альтруистическое поведение, а также на склонность к взаимовыгодному сотрудничеству между сотрудниками организации (Hurlemann, Marsh, 2017).

Где используется поведенческая экономика?

В настоящий момент использование знаний поведенческой экономики весьма распространено среди крупных компаний и предприятий, стремящихся проанализировать и сформировать поведение как своих потребителей, так и своих сотрудников. Каким же образом организации используют ключевые концепции поведенческой экономики? Представители компании MINDWORX Матей Суха (*Matej Sucha*) и Михал Плевка (*Michal Plevka*), не только рассказали о технологии практического применения, но и продемонстрировали несколько примеров из реальной жизни, в том числе, такие известные мемы, как:

«Помнишь грандиозную вечеринку, которую ты пропустил? Никогда не позволяй этому случиться снова. Оставайся на связи со своими друзьями» (*Remember that epic party you missed out on? Never let that happen again. Stay up-to-date with your friends. Facebook*);

«Твои друзья считают тебя умным. Давай так это и оставим. Каждый день читай Нью-Йорк Таймс в своем почтовом ящике» (*Your friends think you're smart. Let's keep it that way. Read NYTimes in your inbox, daily. New York Times*).

Формулируя подобные обращения, коммерческие организации играют на человеческой склонности к «неприятной потере», ведь когда индивид что-либо теряет или пропускает – это вызывает у него сожаление и негативные эмоции. Этим инструментом также пользуются менеджеры организаций, с целью получить необходимый результат от сотрудника. Безусловно, различного вида бонусы способны мотивировать работника вкладывать больше усилий и не совершать ошибок. Однако, в ряде случаев, потеря чего-либо в результате совершенной ошибки (обещанного бонуса, удобного рабочего стола, выгодного месторасположе-

ния в офисе) может стимулировать сотрудника даже больше, как результат нежелания снова переживать подобные отрицательные эмоции.

Наглядным примером использования поведенческой экономики в коммерческих целях является «*эффект IKEA*», получивший свое название в честь известной организации, которая предлагает своим клиентам совершить относительно простую сборку мебели самостоятельно, таким образом увеличивая ценность своей продукции для покупателей. Данное предубеждение аналогично так называемому «*эффекту обладания*», подразумевающему, что вещи, которыми мы владеем, мы ценим гораздо выше, чем идентичные, но не имеющие к нам отношения.

Широкую известность среди маркетологов получил «*эффект асимметричного превосходства*», известный также как «*эффект приманки*». Продемонстрированная на множестве примеров, данная модель предполагает, что при наличии двух альтернатив, потребитель будет принимать решение в соответствии со своими предпочтениями. Однако при появлении «приманки» (средней по качеству, но высокой по стоимости альтернативы), выбор потребителя изменится в пользу наиболее дорогого варианта. Эффект приманки зачастую применяется и в организационной среде. Обговаривая с соискателем условия будущей работы, работодатели склонны варьировать уровень заработной платы и режим работы с целью заключения наиболее выгодной для них сделки. Согласно исследованию Е. Феер и Л. Гётте большинство сотрудников согласны работать за меньшее вознаграждение, при условии, что график работы определён заранее, а не составляется работодателем за несколько дней до выхода на работу (Fehr, Goette, 2007). Возможность собственноручно корректировать рабочие часы или работать из дома также снижает уровень заработной платы, принимаемой будущим сотрудником. Таким образом, работодатель, используя «приманку», то есть условия со средним уровнем заработной платы, но менее выгодным графиком работы (или наоборот), способен договориться с работником, в котором он заинтересован.

Следует отметить, что получение прибыли является далеко не единственным направлением применения концепций поведенческой экономики. Компания MINDWORX поделилась «*принципами убеждения*», совокупность которых часто используется различными волонтерскими, благотворительными и экологическими компаниями. К ним относятся:

- социальное доказательство, или информационное социальное влияние (некоторые люди, оказавшиеся в определённой ситуации впервые и не зная, что делать, придают большое значение действиям и поступкам знакомых в аналогичных ситуациях);
- приверженность и последовательность (люди стараются проявлять постоянство в своих мыслях, словах и поступках);
- авторитет (люди склонны больше доверять тем, кто обладает авторитетом в текущем вопросе, и воспринимают информацию от этого человека как более важную);
- редкость (люди больше ценят редкую информацию, товары или услуги; используется упрощение «редкий, соответственно, хорошего качества»);
- взаимный обмен (результат лучше, если обращение персональное, неожиданное и обладает высокой ценностью);
- симпатия и единство (люди больше доверяют тем, кому симпатизируют);
- неприятие потерь.

Применение данных принципов дает возможность улучшить условия труда непосредственно для сотрудников и руководителей организации, экономически обосновать необходимость различных систем мотивации, повысить эффективность отдела управления персоналом и так далее. Удастся также привлечь общество к различным проблемам, требующим общих усилий. Различные мероприятия, направленные на защиту экологии — как раз из

этой области. К примеру, широкое распространение в организационной среде получила акция «Сдай батарейку — спаси ёжика», которая с помощью визуализации побуждает людей более ответственно подходить к вопросам переработки отходов. Используются такие фразы, как: «Одна пальчиковая батарейка, беспечно выброшенная в мусорное ведро, загрязняет тяжёлыми металлами около 20 квадратных метров земли, а в лесной зоне это территория обитания двух деревьев, двух кротов, одного ёжика, 1000 земляных червей». Подобными методами организации не навязывают, но помогают своим сотрудникам внимательнее относиться к проблемам окружающей среды.

С каждым годом всё больше компаний обращают своё внимание к этой теме и успешно применяют подобные концепции, подтверждая практическую значимость ключевых идей поведенческой экономики.

Заключение

Благодаря Пражской летней школе по поведенческой экономике и психологии студентам удалось проанализировать наиболее актуальные идеи и направления исследований, поделиться собственным опытом, а также применить полученные знания в ходе работы с ведущими специалистами в области поведенческой экономики. Практикующие спикеры наглядно продемонстрировали, как использование ключевых идей поведенческой экономики может способствовать улучшению качества жизни во многих сферах. Анализ процесса принятия решения позволяет не только лучше понять современного потребителя и удовлетворить его потребности, но также имеет высокую социальную значимость. Использование инструментов поведенческой экономики давно практикуется в политике, предоставляя различные способы улучшения благосостояния граждан. Как отдельную область применения стоит выделить организационную психологию, которая успешно дополняет поведенческую экономику и принимает во внимание её идеи и концепции. Важно отметить, что количество идей и проектов по применению поведенческой экономики не исчерпало себя, а, напротив, возрастает с каждым днём, предоставляя специалистам в этой области безграничные возможности.

Таким образом, хотелось бы выразить благодарность SCHOLA EMPIRICA, основателям и участникам *Prague Summer School* не только за то, что обеспечили платформу для получения фундаментальных теоретических и практических знаний, но и за то, что способствовали столь дружелюбной и благоприятной атмосфере для обмена международным опытом среди студентов.

Отдельную благодарность хотелось бы выразить руководству Московской высшей школы социально-экономических наук за предоставленную нам возможность стать участниками этой уникальной международной программы.

Литература

- Benson, B. (2016). Cognitive bias cheat sheet. *Medium*. Retrieved from: <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Dion, K. K., Berscheid, E., Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *J. Personal. Soc. Psychol.* 24, 285–290.
- Downs, A. C., Lyons, P. M. (1991). Natural observations of the link between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 541–547.

- Ellenberg, J. (2014). *How not to be wrong: The hidden maths of everyday life*. Penguin Books Limited.
- Fehr, E., Goette, L. (2007). Do workers work more if wages are higher? Evidence from a randomized field experiment. *American Economic Review*, 97(1), 298–317.
- Hao, J., Yang, Y., Wang, Z. (2016). Face-to-face sharing with strangers and altruistic punishment of acquaintances for strangers: Young adolescents exhibit greater altruism than adults. *Front. Psychol.*, 7, 1512–1512.
- Hurlemann, R., Marsh, N. (2017). Deciphering the modulatory role of oxytocin in human altruism. *Rev. Neurosci.*, 28(4), 335–342.
- Li, P. (2014). Physical Attractiveness and Femininity: Helpful or Hurtful for Female Attorneys. *Akron Law. Review*, 47(4), Article 4.
- Madera, J. M., Hebl, M. R. (2012). Discrimination against facially stigmatized applicants in interviews: An eye-tracking and face-to-face investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 317–330.
- Read, J. D. (1995). The availability heuristic in person identification: The 'sometimes misleading' consequences of enhanced contextual information. *Applied Cognitive Psychology*, 9(2), 91–121.
- Shaw, A., Olson, K. R. (2013). All inequality is not equal: children correct inequalities using resource value. *Front. Psychol.*, 4, 393–393.
- Stewart, J. E. (1985). Appearance and Punishment: The Attraction-Leniency Effect in the Courtroom. *The Journal of Social Psychology*, 125(3), 373–378.
- Stewart, J. E. (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of criminal trials: An observational study. *Journal of Applied Social Psychology*, 10(4), 348–361.
- Tinbergen, N. (1963). On aims and methods of ethology. *Zeitschrift für Tierpsychologie*, 20, 410–433.
- Wilson, M., Crocker, J., Brown, C. E., Johnson, D., Liotta, R., Konat, J. (1985). The attractive executive: Effects of sex of business associates on attributions of competence and social skills. *Basic and Applied Social Psychology*, 6(1), 13–23.
- Zebrowitz, L. A., McDonald, S. M. (1991). The impact of litigants' baby-facedness and attractiveness on adjudications in small claims courts. *Law and Human Behavior*, 15, 603–623.

Поступила в редакцию 08.10.2018





ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Prague Summer School about some ideas of behavioral economics

Elena GRIDINA

Natalia MELIUKHINA

Anna SUSEKOVA

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

Maria PILIPENKO

Company «Technologies and Business», Moscow, Russian Federation

Abstract. This article is a review of the ideas of behavior economics, were presented in the International Prague Summer School, dedicated to study behavioral economics and psychology. For over fifteen years Prague Summer School have been bringing young students from all over the world and giving them an opportunity to study the most relevant areas and methods of research and also to hear an opinion of practicing experts in this sphere. Participants of the Prague Summer School considered some examples of cognitive biases and heuristics that influence on decision making and proposed their ideas of application this knowing in real life. Special attention was paid to Organizational Psychology. For the moment it is possible to use knowledge of economics and psychology both for enhance the labor effectiveness and productivity and for creating more well-designed employee motivation approaches. Notably, that during studying students considered also biological assumptions of human behavior, that allowed to analyze described examples from different points of view. This article presents some behavior economics ideas, got confirmation and development during the past 30 years. To illustrate this were included extracts from several articles that show how behavioral economics explains human actions from scientific point of view. There are also situations, that need knowing of listed ideas. There is an obvious conclusion, that behavioral economics and organizational psychology are strongly related.

Keywords: behavioral economics, cognitive biases, bounded rationality, motivation, organizational psychology.

References

- Benson, B. (2016). Cognitive bias cheat sheet. *Medium*. Retrieved from: <https://betterhumans.coach.me/cognitive-bias-cheat-sheet-55a472476b18>
- Dion, K. K., Berscheid, E., Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *J. Personal. Soc. Psychol.* 24, 285–290.
- Downs, A. C., Lyons, P. M. (1991). Natural observations of the link between attractiveness and initial legal judgments. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 541–547.
- Ellenberg, J. (2014). *How not to be wrong: The hidden maths of everyday life*. Penguin Books Limited.

- Fehr, E., Goette, L. (2007). Do workers work more if wages are higher? Evidence from a randomized field experiment. *American Economic Review*, 97(1), 298–317.
- Hao, J., Yang, Y., Wang, Z. (2016). Face-to-face sharing with strangers and altruistic punishment of acquaintances for strangers: Young adolescents exhibit greater altruism than adults. *Front. Psychol.*, 7, 1512–1512.
- Hurlemann, R., Marsh, N. (2017). Deciphering the modulatory role of oxytocin in human altruism. *Rev. Neurosci.*, 28(4), 335–342.
- Li, P. (2014). Physical Attractiveness and Femininity: Helpful or Hurtful for Female Attorneys. *Akron Law. Review*, 47(4), Article 4.
- Madera, J. M., Hebl, M. R. (2012). Discrimination against facially stigmatized applicants in interviews: An eye-tracking and face-to-face investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 317–330.
- Read, J. D. (1995). The availability heuristic in person identification: The 'sometimes misleading' consequences of enhanced contextual information. *Applied Cognitive Psychology*, 9(2), 91–121.
- Shaw, A., Olson, K. R. (2013). All inequality is not equal: children correct inequalities using resource value. *Front. Psychol.*, 4, 393–393.
- Stewart, J. E. (1985). Appearance and Punishment: The Attraction-Leniency Effect in the Courtroom. *The Journal of Social Psychology*, 125(3), 373–378.
- Stewart, J. E. (1980). Defendant's attractiveness as a factor in the outcome of criminal trials: An observational study. *Journal of Applied Social Psychology*, 10(4), 348–361.
- Tinbergen, N. (1963). On aims and methods of ethology. *Zeitschrift für Tierpsychologie*, 20, 410–433.
- Wilson, M., Crocker, J., Brown, C. E., Johnson, D., Liotta, R., Konat, J. (1985). The attractive executive: Effects of sex of business associates on attributions of competence and social skills. *Basic and Applied Social Psychology*, 6(1), 13–23.
- Zebrowitz, L. A., McDonald, S. M. (1991). The impact of litigants' baby-facedness and attractiveness on adjudications in small claims courts. *Law and Human Behavior*, 15, 603–623.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций об управлении талантами в организациях

Информация приводится по данным реферативной базы *Web of Science* компании *Thomson Reuters*. Поиск производился по запросу «*talent management*» в названиях и ключевых словах англоязычных публикаций в рамках организационно-психологической тематики. В графе «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в *Web of Science* за всё время её существования. Данные о количестве цитирований собраны 25.12.2018.

Ключевые слова: управление талантами; библиометрия; цитирование.

20 самых цитируемых публикаций об управлении талантами

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. <i>Human resource management review</i> , 19(4), 304–313.	360
2.	Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 122–133.	231
3.	Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. <i>Sloan Management Review</i> , 49(2), 37.	222
4.	Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 161–168.	182
5.	Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 143–149.	128
6.	Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 179–189.	118
7.	Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. <i>Journal of World Business</i> , 46(4), 506–516.	115
8.	Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. <i>Sloan Management Review</i> , 53(2), 25–42.	111
9.	Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. <i>Harvard business review</i> , 86(3), 74.	104
10.	Scullion, H., & Collings, D. Caligiuri, P. (2010). Global talent management Introduction. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 105–108.	100
11.	Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 272–285.	93
12.	Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 290–300.	92

13.	Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. <i>Journal of World Business</i> , 49(2), 173–179.	85
14.	McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders — Evidence of global talent management in multinational enterprises. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 150–160.	84
15.	Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. <i>Management Decision</i> , 50(5), 925–941.	80
16.	Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. <i>The international journal of human resource management</i> , 24(9), 1744–1761.	70
17.	Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. <i>Human Resource Management</i> , 52(2), 195–214.	64
18.	Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. <i>Human Resource Development International</i> , 13(2), 125–145.	60
19.	Meyers, M. C., Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. <i>Journal of World Business</i> , 49(2), 192–203.	56
20.	Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. <i>Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.</i> , 1(1), 305–331.	52

20 наиболее свежих публикаций об управлении талантами

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 29(16), 2353–2371.	4
2.	Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 29(11), 1827–1855.	2
3.	Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Human resources differential management: A review and an integration of the literature. <i>Estudios Gerenciales</i> , 33(142), 39–51.	1
4.	Iscandarov, R. R. (2018). Talent management as a method of development of the human capital of the company. <i>Revista San Gregorio</i> , 1(25), 105–110.	0
5.	Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. <i>Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management</i> , 16(4), 363–379.	0
6.	Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees attitude to work: Analysis of survey data. <i>Data in brief</i> , 20, 698–705.	0
7.	Khoreva, V., Vaiman, V., & Kostanek, E. (2019). Talent identification transparency: an alternative perspective. <i>European Journal of International Management</i> , 13(1), 25–40.	0
8.	Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding Talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. <i>Data in Brief</i> , 19, 1040–1045.	0
9.	Paik, Y., Kwon, J-W., & Chen, D. (2017). Managing People Global Talent Management. In Paik, Y., Kwon, J-W., Chen, D. <i>Global Business: Connecting Theory to Reality</i> (238–267). NY: Routledge.	0
10.	Kotlyar, I. (2018). Identifying high potentials early: case study. <i>Journal of Management Development</i> , 37(9–10), 684–696.	0
11.	Gandy, R., Harrison, P., & Gold, J. (2018). Talent management in higher education: is turnover relevant? <i>European Journal of Training and Development</i> , 42(9), 597–610.	0
12.	Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. <i>European Journal of Training and Development</i> , 42(7/8), 499–516.	0
13.	Maqueira, J. M., Bruque, S., & Uhrin, Á. (2018). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. <i>Employee Relations</i> , 41(1), 34–51.	0
14.	Hughes, J. C., & Murray, W. C. (2018). Evolving conceptions of talent management: a roadmap for hospitality and tourism. In R. J. Burke, J. C. Hughes (Eds.). <i>Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries</i> (153–183). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.	0

-
- | | | |
|-----|--|---|
| 15. | Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 383–388. | 0 |
| 16. | Latukha, M. O. (2018). Talent Development and Its Role in Shaping Absorptive Capacity in Emerging Market Firms: The Case of Russia. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 444–459. | 0 |
| 17. | Lucas, A. C., Ardichvili, A., Casa Nova, S. P. D. C., Bittencourt, J. P., & Carpenedo, C. (2018). Challenges of Implementing Western Talent Development Models in a Collectivist Organizational Culture. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 517–532. | 0 |
| 18. | Al-Azzam, Z. F., & Al-Qura'an, A. B. (2018). How Knowledge Management Mediates the Strategic Role of Talent Management in Enhancing Customers' Satisfaction. <i>Pacific Business Review International</i> , 11(1), 30–42. | 0 |
| 19. | Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies—Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. <i>Frontiers in Psychology</i> , 9, 1750. | 0 |
| 20. | Stegemann, N. (2017). Practice Report-Digitisation in Talent Management. <i>GIO — gruppe-interaktion-organisation — Zeitschrift fuer angewandte organisationpsychologie</i> , 48(4), 289–292. | 0 |
-



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles on Talent Management

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on talent management has been collected from the Web of Science database. All publications have been found in the interdisciplinary fields of psychology. All data act trivial at the time December 25, 2018.

Keywords: talent management; bibliometrics; citation.

20 most cited articles about talent management

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. <i>Human resource management review</i> , 19(4), 304–313.	360
2.	Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 122–133.	231
3.	Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. <i>Sloan Management Review</i> , 49(2), 37.	222
4.	Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 161–168.	182
5.	Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 143–149.	128
6.	Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 179–189.	118
7.	Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. <i>Journal of World Business</i> , 46(4), 506–516.	115
8.	Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. <i>Sloan Management Review</i> , 53(2), 25–42.	111
9.	Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. <i>Harvard business review</i> , 86(3), 74.	104
10.	Scullion, H., & Collings, D. Caligiuri, P. (2010). Global talent management Introduction. <i>Journal of World Business</i> , 45(2), 105–108.	100
11.	Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 272–285.	93
12.	Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? <i>Human Resource Management Review</i> , 23(4), 290–300.	92
13.	Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. <i>Journal of World Business</i> , 49(2), 173–179.	85
14.	McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders — Evidence of global talent management in multinational enterprises. <i>Journal of world business</i> , 45(2), 150–160.	84

15.	Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. <i>Management Decision</i> , 50(5), 925–941.	80
16.	Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’ <i>The international journal of human resource management</i> , 24(9), 1744–1761.	70
17.	Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. <i>Human Resource Management</i> , 52(2), 195–214.	64
18.	Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. <i>Human Resource Development International</i> , 13(2), 125–145.	60
19.	Meyers, M. C., Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. <i>Journal of World Business</i> , 49(2), 192–203.	56
20.	Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. <i>Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.</i> , 1(1), 305–331.	52

20 most recent articles about talent management

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2018). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 29(16), 2353–2371.	4
2.	Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: Integrating strategic management and human resource management. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 29(11), 1827–1855.	2
3.	Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Human resources differential management: A review and an integration of the literature. <i>Estudios Gerenciales</i> , 33(142), 39–51.	1
4.	Iscandarov, R. R. (2018). Talent management as a method of development of the human capital of the company. <i>Revista San Gregorio</i> , 1(25), 105–110.	0
5.	Graham, B. Z., & Cascio, W. F. (2018). The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair. <i>Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management</i> , 16(4), 363–379.	0
6.	Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. (2018). Influence of talent retention strategy on employees attitude to work: Analysis of survey data. <i>Data in brief</i> , 20, 698–705.	0
7.	Khoreva, V., Vaiman, V., & Kostanek, E. (2019). Talent identification transparency: an alternative perspective. <i>European Journal of International Management</i> , 13(1), 25–40.	0
8.	Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding Talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. <i>Data in Brief</i> , 19, 1040–1045.	0
9.	Paik, Y., Kwon, J.-W., & Chen, D. (2017). Managing People Global Talent Management. In Paik, Y., Kwon, J.-W., Chen, D. <i>Global Business: Connecting Theory to Reality</i> (238–267). NY: Routledge.	0
10.	Kotlyar, I. (2018). Identifying high potentials early: case study. <i>Journal of Management Development</i> , 37(9–10), 684–696.	0
11.	Gandy, R., Harrison, P., & Gold, J. (2018). Talent management in higher education: is turnover relevant? <i>European Journal of Training and Development</i> , 42(9), 597–610.	0
12.	Li, J., Hedayati-Mehdiabadi, A., Choi, J., Wu, F., & Bell, A. (2018). Talent management process in Asia: a multiple case study. <i>European Journal of Training and Development</i> , 42(7/8), 499–516.	0
13.	Maquieira, J. M., Bruque, S., & Uhrin, Á. (2018). Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. <i>Employee Relations</i> , 41(1), 34–51.	0
14.	Hughes, J. C., & Murray, W. C. (2018). Evolving conceptions of talent management: a roadmap for hospitality and tourism. In R. J. Burke, J. C. Hughes (Eds.). <i>Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries</i> (153–183). Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.	0
15.	Dirani, K. M., & Nafukho, F. M. (2018). Talent Management and Development: Perspectives From Emerging Market Economies. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 383–388.	0
16.	Latukha, M. O. (2018). Talent Development and Its Role in Shaping Absorptive Capacity in Emerging Market Firms: The Case of Russia. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 444–459.	0

-
- | | | |
|-----|--|---|
| 17. | Lucas, A. C., Ardichvili, A., Casa Nova, S. P. D. C., Bittencourt, J. P., & Carpenedo, C. (2018). Challenges of Implementing Western Talent Development Models in a Collectivist Organizational Culture. <i>Advances in Developing Human Resources</i> , 20(4), 517–532. | 0 |
| 18. | Al-Azzam, Z. F., & Al-Qura'an, A. B. (2018). How Knowledge Management Mediates the Strategic Role of Talent Management in Enhancing Customers' Satisfaction. <i>Pacific Business Review International</i> , 11(1), 30–42. | 0 |
| 19. | Boštjančič, E., & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies—Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. <i>Frontiers in Psychology</i> , 9, 1750. | 0 |
| 20. | Stegemann, N. (2017). Practice Report-Digitisation in Talent Management. <i>GIO — gruppe-interaktion-organisation — Zeitschrift fuer angewandte organisationpsychologie</i> , 48(4), 289–292. | 0 |
-