



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2018. Том 8. № 3.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

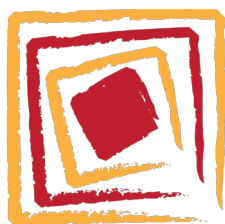
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2018. Vol. 8. No. 3.

2018. Том 8. № 3.



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)

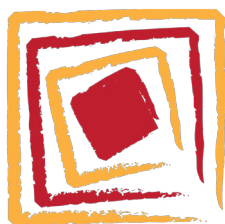
Такушьян Г. (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

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. 3.

Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ruE-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year

**Editor-in-chief**Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)**Deputy Editor-in-chief**Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)**Managing Editors**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

8–28 Структурная модель внутригруппового конфликта в производственных группах
Сидоренков А. В., Дорофеев В. А.

29–59 Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация
Почебут Л. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В.

Организационно-психологическая практика

60–85 Оценка мотивации трудовой деятельности сотрудников промышленного предприятия с использованием психографического теста В. Г. Леонтьева
Долганов Д. Н.

Обзоры

86–103 Постановка проблемы психологического обеспечения завершения профессионального пути: теоретический обзор
Никифоров Г. С., Водопьянова Н. Е., Гофман О. О.

Первые шаги

104–120 Интерпретация взаимодействия между руководителями и подчинёнными представителями разновозрастных групп России и Китая
Тан Ф., Онучин А. Н.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

Конференции

121–135 Роль инновационного менеджмента в устойчивом развитии: конференция Азиатско-Тихоокеанского Хаба ICMCI
Лобанова Т. Н.

Литературный гид

136–141 Междисциплинарные понятия. О книге Т. Н. Лобановой «Трудовые интересы. Психологические аспекты»
Иванов М. А.

142–147 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций об организационных конфликтах

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

8–28 Structural model of the intragroup conflict in work groups

Andrey Sidorenkov, Vadim Dorofeev

29–59 Social-psychological model of an organizational cognitive social capital: forming factors and objectification

Ludmila Pochebut, Vera Chiker, Natalia Volkova

Organizational psychology in practice

60–85 An Analysis of Labor Motivation in the Industrial Sector: a Dynamic Approach

Dmitry Dolganov

Reviews

86–103 Psychological support before and after retirement: A theoretical review

German Nikiforov, Natalia Vodopianova, Olga Gofman

First steps

104–120 Hierarchical intergenerational workplace interactions in Chinese and Russian contexts: a study using experimental visual methods

Fei Tang, Andrey Onuchin

Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions

Conferences

121–135 The role of innovative management in sustainable development: the Asia-Pacific Hub Conference ICMCI

Tatyana Lobanova

Literary guide

136–141 Interdisciplinary concepts. On the book “Labor interests. Psychological aspects” by Tatiana Lobanova

Mikhail Ivanov

142–147 20 most cited and 20 most recent articles on Organizational Conflicts



От редакции

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

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** вы найдете две статьи. В статье *А. В. Сидоренков, В. А. Дорофеев «Структурная модель внутригруппового конфликта в производственных группах»* доказывается, что в измерении конфликта и управлении конфликтом в конкретных производственных группах надо учитывать разные уровни и типы конфликта, а также численность группы. Описание модели когнитивного социального капитала организации, согласно которой он выступает как социально-психологический феномен, объединяющий в единый комплекс различные социально-психологические аспекты жизнедеятельности организации, получает своё завершение в статье *Л. Г. Почебут, В. А. Чикер, Н. В. Волковой «Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация»*.

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляет статья *Д. Н. Долганова «Оценка мотивации трудовой деятельности сотрудников промышленного предприятия с использованием психогrafического теста В. Г. Леонтьева»*. В ней показано, что психогrafический тест может быть использован для оперативной диагностики мотивации трудовой деятельности, он оценивает мотивацию как обобщённый показатель, а также диагностирует уровни мотивации и позволяет поводить оценку в динамике.

Государственная инициатива 2018 года по изменению пенсионного возраста, активно обсуждаемая общественностью, подтверждает тезис об отсутствии полноценного сопровождения граждан предпенсионного возраста с целью сохранения их работоспособности и здоровья. Этой проблеме посвящена статья *Г. С. Никифорова, Н. Е. Водопьяновой и О. О. Гофман «Постановка проблемы психологического обеспечения завершения профессионального пути: теоретический обзор»*, размещённая в рубрике **«Обзоры»**.

В рубрике **«Первые шаги»** вы найдёте статью *Ф. Тан и А.Н. Онучина «Интерпретация взаимодействия между руководителями и подчинёнными представителями разновозрастных групп России и Китая»*, в которой обнаружены различия в интерпретации наблюдаемого делового взаимодействием как между этническими культурами (странами), так и между поколениями.

В рубрике **«Конференции»** представлена заметка *Т. Н. Лобановой* о международной конференции консультантов по управлению (ICMCI), состоявшейся в 2018 году в Иране. В выступлениях представителей стран азиатско-тихоокеанского бассейна по поводу особенностей организационного консалтинга можно увидеть, по мнению автора, много общих проблем и решений, свойственных развитию процесса управленческого консультирования в России.

В рубрике **«Литературный гид»** вы найдёте рецензию *М. А. Иванова* на книгу *Т. Н. Лобановой «Трудовые интересы. Психологические аспекты»*, а также нашу традиционную заметку о 20 самых цитируемых и 20 самых свежих англоязычных статьях об организационных конфликтах.

Editorial

We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology in 2018-3 issue of **Organizational Psychology Journal**.

In the “**Research in organizational psychology**” section we present two research reports. The findings of the article «*Structural model of the ingroup conflict in work groups*» (Andrey Sidorenkov, Vadim Dorofeev) proved that in the measurement of conflict and conflict management in production groups it is necessary to take into account different levels and types of conflict, as well as the size of the group. The model of the cognitive social capital of an organization as a complex socio-psychological phenomenon is revealed in the article “*Social-psychological model of an organizational cognitive social capital: forming factors and objectivation*” (Ludmila Pochebut, Vera Chiker, Natalia Volkova).

The “**Organizational-psychological practice**” section presents the article by Dmitry Dolganov “*An Analysis of Labor Motivation in the Industrial Sector: a Dynamic Approach*”. The paper shows that the psychographic test allows to measure work motivation, to evaluate motivation both as a general and dynamic phenomenon and to indicate the levels of motivation.

The government initiative to change the retirement age in 2018, which is actively discussed by the public, confirms the thesis that there is no full support for citizens of preretirement age in order to preserve their efficiency and health. The article “*Psychological support before and after retirement: A theoretical review*” in the “**Review**” section is dedicated to this problem (German Nikiforov, Natalia Vodopianova, Olga Gofman).

In the “**First Steps**” section you will find the article by Tang Fei and Andrey Onuchin “*Hierarchical intergenerational workplace interactions in Chinese and Russian contexts: a study using experimental visual methods*”, which revealed differences in the interpretation of observed business interaction between ethnic cultures (countries) and between generations.

In the “**Conferences**” section you can find report by Tatyana Lobanova based on the results of an *International conference of management consultants (ICMCI) in 2018 in Iran*. According to the author, there are many common problems and solutions peculiar to the development of the management consultancy process in Russia. Many of them have been covered in the speeches of representatives of the countries of the Asia-Pacific basin on the specifics of organizational consulting.

And in the “**Literary Guide**” section you will find a review by Michail Ivanov on the book «*Labor interests. Psychological aspects*” (author Tatyana Lobanova) and our editorials note on the *20 most cited and 20 most recent English-language articles about organizational conflicts*.

Please Enjoy Reading!



Структурная модель внутригруппового конфликта в производственных группах

СИДОРЕНКОВ Андрей Владимирович

ДОРОФЕЕВ Вадим Алексеевич

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье представлены результаты изучения факторной структуры внутригруппового конфликта в разных по численности малых производственных группах на основе двух измерений — уровней конфликта (межличностный, микрогрупповой и групповой) и типов конфликта (деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный). *Метод.* Были исследованы 41 малая группа ($N = 323$ работников) с разным профилем деятельности: социальные услуги населению, банковская сфера, проектирование и производство продукции, торговля и др. Исследование проводилось посредством метода опроса (опросник типов межличностного конфликта и опросник типов группового и микрогруппового конфликта) и формализованного метода выделения существующих в группе неформальных подгрупп. Обследование испытуемых осуществлялось с помощью компьютерной технологии «Групповой профиль — Универсал», в которую включены оба опросника и метод определения подгрупп. Были использованы следующие методы статистического и математического анализа: факторный анализ и иерархический агломеративный кластерный анализ, а также рассчитывались критерии Кайзера-Мейера-Олкина и Бартлетта, непараметрический биномиальный критерий. *Результаты.* Установлено, что ведущую роль в образовании компонентов в факторной структуре конфликта играют уровни, а не типы конфликта. Структура конфликта зависит от численности группы. В малочисленных группах она представлена тремя относительно автономными уровнями конфликта, каждый из которых включает два типа конфликта. Среди них большую значимость имеет межличностный, а меньшую — групповой конфликт. В многочисленных группах в структуре конфликта отдельно выделяется микрогрупповой конфликт по двум типам и отдельно — межличностный и групповой конфликт, которые образуют одно целое. В каждой из двух структурных моделей на межличностном уровне более значимым является субъектно-ориентированный конфликт, а на микрогрупповом и групповом уровнях — деятельностно-ориентированный. Практическая значимость определяется тем, что в измерении конфликта и управлении конфликтом в конкретных производственных группах надо учитывать разные уровни и типы конфликта, а также численность группы. *Ценность результатов* заключается в эмпирическом обосновании многомерной модели внутригруппового конфликта и выявленных особенностях проявления конфликта в разных по численности малых группах.

Ключевые слова: структура конфликта, межличностный конфликт, микрогрупповой конфликт, групповой конфликт, деятельностно-ориентированный конфликт, субъектно-ориентированный конфликт.

Введение

Конфликт играет важную роль в жизнедеятельности производственной группы, так как оказывает прямое или косвенное влияние на процесс и результат её работы (Jehn, Mannix, 2001; Jehn et al., 1999; Pelled et al., 1999), психологическое состояние работников, их включённость в работу и удовлетворённость группой (Choi, Sy, 2010; Medina et al., 2005; Chen, 2011). Поэтому специалисты проявляют интерес к исследованию сущности конфликта, причинам его возникновения и его роли в разных аспектах жизнедеятельности группы и отдельных её членов. Особое значение придаётся изучению и разработке способов управления конфликтом, направленных на минимизацию его негативных последствий или получение от него позитивных эффектов. В частности, рассматривались такие вопросы, как последствия совместного управления конфликтами (Tjosvold, 2008), урегулирование конфликта в групповой дискуссии (Pincus et al., 2008), влияние стратегий управления конфликтом на групповую эффективность (DeDreu, 2005), детерминирующее значение некоторых характеристик лидера для управления им конструктивным конфликтом (Schlaerth et al., 2013), управление конфликтами как модератор действия разнообразия в когнитивных стилях членов на сплочённость и результаты деятельности команды (Mello, Delise, 2015), роль третьей стороны в урегулировании конфликта (Хачатурова, 2016; Хачатурова, Пойманова, 2014).

Проявление конфликта в малых группах имеет сложную природу, а потому принято выделять его разновидности. Так, с точки зрения целей противоборствующих сторон, конфликты могут преследовать личные, групповые, общественные цели; в этическом отношении могут быть социально приемлемые и неприемлемые формы проявления конфликта (Бойко и др., 1983). По характеру противоречий, лежащих в основе конфликтов, последние подразделяются на конфликт мнений, интересов, ценностей и конфликт внешнего поведения (Первышева, 1989). С учётом последствий для конфликтующих субъектов и группы в целом (Пископель, 2002) различают конструктивные и деструктивные конфликты. С точки зрения стремления к достижению конкурирующих целей или разрядке напряжения выделяют реалистические и нереалистические конфликты (Донцов, Полозова, 1980).

Если ограничиться внутригрупповыми конфликтами, то практически все исследования сфокусированы на изучении межличностного конфликта. Причём, широкое распространение в научной литературе получила идея о разных типах межличностного конфликта, отличающихся по своей сущности. Так, К. А. Джен, развивая модель межличностного конфликта в группе, первоначально указывала на два типа конфликта (отношения и задачи) (Jehn, 1995), а затем — на три типа (конфликт отношений, задачи и процесса) и четыре измерения (эмоциональность, нормы, действенное решение и важность) конфликта в рабочих группах (Jehn, 1997; Jehn et al., 2008). В общих чертах, конфликт отношений понимается как разногласие между членами группы и воспринимаемая ими межличностная несовместимость относительно персональных интересов, ценностей и поведения; конфликт задачи — как разногласие (различие мнений и идей) среди членов по поводу задач и способов их решения, анализа информации, связанной с задачами; конфликт процесса — как разногласие мнений о средствах выполнения задачи, распределении полномочий, ресурсов и обязанностей (Jehn, Bendersky, 2003). Надо сказать, что чаще изучают два типа конфликта: отношений и задачи (Coleman, 2013; De Wit, 2013; Jiang, 2013; Yong, 2014). Это обусловлено тем, что существует концептуальная нечёткость различения конструктов «конфликт задачи» и «конфликт процесса» (Kerwin et al., 2011), высокая корреляция между этими двумя типами конфликта (Greer et al., 2008; Jehn et al., 2008). В отечественной психологии некоторые авторы также выделяют типы

межличностного конфликта в производственных группах, например, конфликты, возникающие на деловой или личностной основе (Кайдалов, Суименко, 1979), предметно-деловые и личностно-прагматические конфликты (Полозова, 1980).

Одной из изучаемых проблем является связь между типами межличностного конфликта. В исследованиях с использованием «Шкалы внутригруппового конфликта» (Jehn, 1995) значения коэффициента корреляции между субшкалами конфликта отношений и задачи варьировались от отрицательных (-.22) до высокоположительных (.73), но в большинстве случаев между ними была выявлена положительная связь (Ayoko et al., 2008; Balkundi et al., 2009; Jehn, 1995; Jehn et al., 2008; Medina et al., 2005). В литературе встречаются попытки объяснить эту связь. Одни специалисты указывают на несколько компонентов, которые объединяют между собой два типа конфликта: эмоционально основанные реакции членов группы на конфликт по поводу решаемой задачи, поведенческие проявления отрицательных эмоций и взаимное восприятие членами группы враждебности (Kotlyar, Karakowsky, 2006). Другие высказывают мнение, что механизмом, лежащим в основе корреляции между двумя конструктами, является атрибуция (Amason, 1996; Simons, Peterson, 2000). Этим подразумевается, что, когда конфликт задачи в группе воспринят как личное нападение, а не как обсуждение задачи, то он может вызвать конфликт отношений. С другой стороны, конфликт отношений может вызвать конфликт задачи, когда несовместимость в личных проблемах воспринята как различие, касающееся задачи.

В настоящее время выделено несколько моделей возможных связей между межличностным конфликтом задачи и отношений в группах: 1) конфликт задачи приводит к конфликту отношений; 2) конфликт отношений вызывает конфликт задачи; 3) существует взаимная непосредственная связь между конфликтом задачи и отношений; 4) влияние конфликта задачи на конфликт отношений опосредовано промежуточными переменными; 5) действие конфликта отношений на конфликт задачи опосредовано промежуточными переменными. Проверяя эти модели в эмпирическом исследовании, К. Чой и Б. Чо показали, что конфликт отношений усиливает конфликт задачи, связь между конфликтом задачи и последующим конфликтом отношений опосредована групповым негативным аффектом и уровнем доверия в группе (Choi, Cho, 2011). Опосредующая роль доверия в связи между типами конфликта выявлена и в других исследованиях (Peterson, Behfar, 2003; Simons, Peterson, 2000). Не были подтверждены модели 1 и 3. Тем не менее, есть эмпирические свидетельства в пользу причинной детерминации от конфликта задачи к конфликту отношений (Mooney et al., 2007; Peterson, Behfar, 2003; Simons, Peterson, 2000).

Обобщая исследования, надо отметить следующее. Во-первых, внутригрупповой конфликт преимущественно изучается на уровне межличностного конфликта, о чем дополнительно свидетельствуют информационно-аналитические обзоры исследования конфликтов в области малых групп (Сидоренков и др., 2017а, 2017б). То есть во внимание принимается только один тип субъекта — индивид и, соответственно, рассматривается одна связь, а именно «индивид — индивид», которая лежит в основе феномена межличностного конфликта. Однако наличие коллективных субъектов — малой группы и неформальной подгруппы — делает необходимым учитывать иные связи в групповой активности, которые обуславливают разные, помимо межличностного, уровни конфликта: «индивид — группа» (групповой конфликт), «индивид — подгруппа» (мик로그рупповой конфликт), «подгруппа — подгруппа» (конфликт между подгруппами) и «подгруппа — группа» (конфликт между подгруппой и группой).

Отметим, что неформальные подгруппы образуются в малых группах разного типа. Например, в производственных группах (отделах, бригадах, сменах, малочисленных

компаниях и т.п.) с составом от четырёх до 15 человек количество неформальных подгрупп колеблется от одной (преимущественно — от двух) до четырёх (Сидоренков, 2010). С точки зрения количества подгрупп с разным численным составом чаще возникают диады, реже — образуются триады и значительно реже — подгруппы из четырех-шести человек. В среднем в подгруппы включено более половины членов группы.

Поэтому естественно предположить существование конфликтов между индивидом и подгруппой, между подгруппами, между подгруппой и группой. Причём влияние, например, конфликта между подгруппами, между подгруппой и группой на жизнедеятельность всей группы будет с большой вероятностью сильнее по сравнению с межличностным конфликтом. Более того, в межличностный конфликт между отдельными представителями разных подгрупп часто вовлекаются микрогруппы или группа в целом, так что межличностный конфликт перерастает в конфликт между подгруппами или между индивидом и группой.

Во-вторых, не только межличностный конфликт, но и другие уровни конфликта могут иметь несколько типов. Действительно, конфликт между индивидом и группой, между подгруппами и так далее может возникать относительно как выполнения основной совместной деятельности (конфликт задачи или процесса), так и интересов и особенностей активности индивида, подгруппы, группы, которые напрямую не связаны с этой деятельностью (конфликт отношений).

В силу отмеченных обстоятельств актуальной является проблема создания и апробации многомерной модели внутригруппового конфликта, которая бы полно отображала многоплановое проявление этого феномена с учетом его уровней и типов.

Концептуальная рамка исследования

Конфликт — порождаемая обострением противоречия одна из форм дезинтегративного взаимодействия и взаимоотношения между субъектами, выражающаяся в их активно-негативной направленности относительно друг друга. Анализируемая в этом исследовании концептуальная модель внутригруппового конфликта разработана в рамках микрогрупповой теории и включает два измерения, такие как: уровни и типы конфликта (Сидоренков, 2010; Сидоренков и др., 2014). К уровням конфликта в группе (в зависимости от субъектов, таких как: индивид, подгруппа и группа) относятся: межличностный конфликт (между индивидами внутри неформальной подгруппы, между членами разных подгрупп и др.), микрогрупповой конфликт (между индивидом и подгруппой в группе), групповой конфликт (между индивидом и группой), межмикрогрупповой конфликт (между подгруппами в группе) и конфликт между подгруппой и группой.

Каждый уровень включает два типа конфликта: деятельностно-ориентированный конфликт (ДОК) и субъектно-ориентированный конфликт (СОК). Критерием выделения этих типов являются две основные сферы групповой активности: инструментальная (совместная деятельность) и социальная (внедеятельностная активность и непосредственное общение субъектов). ДОК — это конфликт, в котором активно-негативная направленность сторон друг на друга связана с основными аспектами совместной деятельности, такими как понимание членами группы требований задач и способов их выполнения, распределение ролей и зон ответственности и другое. Тем самым, ДОК фактически включает конфликт задачи и процесса. СОК — это направленная друг на друга негативная активность сторон в общении, которая непосредственно не связана с задачами и процессом совместной работы. Источники такого конфликта находятся не в профессиональных (деловых), а в субъектных

характеристиках (например, личностные качества индивида или нормы, ценности группы / подгруппы) и поведении сторон.

В данной модели используется иное обозначение двух типов конфликта по сравнению с теми конструктами, которые приняты за рубежом (конфликт отношения, задачи и процесса). Это обусловлено некоторыми содержательными моментами. Во-первых, зарубежные исследователи понимают конфликт в целом и типы конфликта в частности как разногласие между сторонами. Однако очевидно, что разногласие не является основной характеристикой конфликта. Стороны могут иметь разные интересы или мнения, и открыто их выражать, но конфликта как такового между ними может и не быть. Во-вторых, при создании отечественного опросника типов межличностного конфликта в группе не была эмпирически подтверждена идея о целесообразности выделения двух разновидностей делового конфликта — конфликта задачи и процесса (Сидоренков и др., 2014). В-третьих, субъектно-ориентированный конфликт по своему содержанию похож на конфликт отношений. Однако любой конфликт (конфликт отношений, задачи или процесса) всегда касается отношений между участниками. Следовательно, термин «конфликт отношений» выходит за границы своего предметного поля и имеет очень широкие рамки.

Таким образом, в группе может быть десять разновидностей внутригруппового конфликта: межличностный деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный, микрогрупповой деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный и так далее. В данном исследовании изучались два типа конфликта и только на трёх уровнях его проявления — межличностном, микрогрупповом и групповом, что обусловлено возможностями использовавшегося инструментария. Каждый тип конфликта на разных уровнях проявления имеет одинаковое содержание, но предполагает вариацию в субъектах и источниках возникновения. Например, предметом субъектно-ориентированного межличностного конфликта являются индивидуальные характеристики людей, а субъектно-ориентированного группового конфликта — характеристики и группы, и индивида (например, непринятие индивидом групповых норм, несоответствие групповых и личных интересов). Предложенная модель открывает широкие перспективы комплексного изучения конфликта (не ограничиваясь только межличностным конфликтом), в том числе связей его компонентов (уровней и типов) с разными групповыми явлениями, процессами и видами эффективности. В частности, было показано, что разные уровни и типы конфликта имеют как общие, так и отличительные особенности связей с разными показателями производственно-экономической и социально-психологической эффективности группы и неформальных подгрупп в группе (Сидоренков, 2017).

Конфликт в малой группе как многомерный феномен должен обладать определённой структурой, образованной элементами в форме уровней и типов. Именно особенности взаимосвязей и взаимоотношений между элементами (межличностного деятельностно-ориентированного и субъектно-ориентированного, микрогруппового деятельностно-ориентированного и субъектно-ориентированного, группового деятельностно-ориентированного и субъектно-ориентированного конфликта) этой структуры во многом определяют особенности феномена внутригруппового конфликта в целом. В частности, взаимосвязь между переменными может образовывать факторную структуру данного феномена. Кроме того, эта структура может зависеть от содержания, формы организации или типа (Журавлев, 1988) совместной деятельности, численного состава группы и обусловленного им количества неформальных подгрупп в группе. Проверить в данном исследовании роль содержания групповой деятельности и формы её организации в образовании структуры внутригрупповых конфликтов невозможно, так как, во-первых, обследованные группы разнородны, то

есть отличаются по профилю деятельности; во-вторых, совместно-индивидуальную форму организации деятельности имеет подавляющее большинство обследованных нами групп ($N = 36$), а совместно-взаимодействующую форму — значительно меньше групп ($N = 5$), так что в последнем случае не представляется корректным провести анализ в указанном ракурсе. Вместе с тем, вполне возможно учесть роль численности группы в структуре внутригруппового конфликта. Однако мы не ставили перед собой специальной задачи изучить связи каждой выделенной разновидности внутригруппового конфликта с численностью группы. Речь идет о выявлении особенности всей структуры (в совокупности всех элементов) внутригруппового конфликта в зависимости от численности группы.

Можно предположить, что в малочисленных по размеру малых производственных группах все три уровня конфликта — межличностный, микрогрупповой и групповой — проявляются относительно независимо друг от друга, так как каждый из них имеет примерно равную значимость для индивидов. Не исключено, что может отдельно выделяться межличностный конфликт, имеющий большую важность для работников, а между микрогрупповым и групповым конфликтами образовываться тесная связь. В многочисленных группах образуется значительно большее количество неформальных подгрупп по сравнению с малочисленными группами и, как следствие, возрастает их роль в жизнедеятельности группы, усиливается значимость для членов группы отношений с этими неформальными подгруппами. Поэтому в такой категории малых групп, вероятно, отдельно выделяется микрогрупповой конфликт и отдельно — межличностный и групповой конфликты, интегрирующиеся между собой.

Цель исследования: изучить факторную структуру внутригруппового конфликта, в том числе в зависимости от численности малых производственных групп, образованную такими элементами, как межличностный деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный, микрогрупповой деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный, групповой деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный конфликт.

Гипотезы исследования:

1. Факторная структура внутригруппового конфликта зависит от численного состава производственных групп.
2. В структуре внутригруппового конфликта в малочисленных группах межличностный конфликт образует относительно самостоятельный компонент, а микрогрупповой конфликт интегрируется с групповым конфликтом.
3. В структуре внутригруппового конфликта в многочисленных группах микрогрупповой конфликт выделяется в отдельный компонент, тогда как межличностный и групповой конфликты совместно объединяются в другой компонент.

Метод и процедура исследования

Участники исследования

Всего были обследованы 41 группа — малочисленные по составу компании и первичные структурные подразделения (управления, отделы, смены и др.) в средних и больших организациях. Численный состав групп варьировался от четырёх до 21 ($M = 7.88$, $Me = 6.0$) человека. Группы различались с точки зрения профиля выполняемой деятельности: социальные услуги населению, банковская сфера, проектирование и производство продукции, торговля. Это были группы с достаточно продолжительным временем жизнедеятельности, что позволяет предполагать достаточную их организационно-психологическую сформированность. Общее

количество испытуемых, участвовавших в исследовании, было 323 человека (93% от общего количества всех штатных работников обследованных групп). Выборка включала 61.8% женщин и 38.2% мужчин в возрасте от 19 до 70 лет ($M = 30$ лет, $Me = 35$ лет).

Методический инструментарий

Для выделения существующих в группе неформальных подгрупп, а также не включённых в них членов применялся формализованный алгоритм (Горбатенко, Горбатенко, 1984).

Опросник типов межличностного конфликта включает две субшкалы, предназначенные для изучения двух типов межличностного конфликта в группе и неформальных подгруппах: деятельностно-ориентированного (ДОК-М) и субъектно-ориентированного (СОК-М) (Сидоренков и др., 2014). Стимульный материал содержит восемь утверждений, по четыре — в каждой субшкале (например: «Совместно выполняя свои обязанности, коллеги часто упрекают и критикуют друг друга», «Коллеги часто резко высказываются относительно личности друг друга»). Оценка испытуемыми выраженности признака, отображенного в каждом пункте, осуществляется на основе семибалльной шкалы Р. Ликерта (от 1 — «полностью не согласен» до 7 — «полностью согласен»).

Опросник типов группового и микрогруппового конфликта содержит две субшкалы для измерения, соответственно, группового и микрогруппового деятельностно-ориентированного (ДОК-Г и ДОК-МГ) и субъектно-ориентированного (СОК-Г и СОК-МГ) конфликта в группе и подгруппах (Сидоренков и др., 2016). Опросник состоит из двух частей: «Группа в целом» (для оценки типов группового конфликта) и «Общность тех, с кем поддерживаю тесные отношения» (для изучения типов микрогруппового конфликта). Он включает восемь утверждений, по четыре — в каждой субшкале (например: «Группа нередко вызывает раздражение у отдельных членов, игнорируя их предложения (мнения) по рабочим вопросам», «Группа нередко открыто и резко высказывается относительно личности кого-то из работников»). Оценка испытуемыми каждого пункта осуществляется посредством семибалльной шкалы Р. Ликерта (от 1 — «полностью не согласен» до 7 — «полностью согласен»).

Процедура

Все опросники включены в компьютерную программу «Групповой профиль — Универсал», ГП-У(М-16) и интегрированы с формализованным методом определения неформальных подгрупп в группе (Сидоренков, Павленко, 2016; Sidorenkov, Pavlenko, 2015). Обследование испытуемых проводилось на портативном компьютере. Программа позволяет автоматически осуществлять текущий контроль и блокировать работу испытуемого в случае пропуска заданий или явного искажения ответов, рассчитывать первичные тестовые результаты и др. Такие возможности обеспечивают высокую достоверность данных, которая на порядок превышает точность результатов, полученных в бланковой форме исследования с «ручной» обработкой первичных данных.

Методы статистического и математического анализа

Для выделения факторной структуры конфликта использовался метод главных компонент (метод вращения факторов Варимакс). Количество факторов определялось по критерию Кайзера (факторы с собственными значениями, большими единицы). Адекватность факторной модели проверялась по двум критериям: выборочной адекватности Кайзера-Мейера-Олкина (КМО) и критерию сферичности Бартлетта. Для таксономической классификации групп использовался иерархический агломеративный кластерный анализ (метод объединения в кластеры — межгрупповые связи; расстояние между объектами определялось с помощью квадрата расстояния Евклида). Для статистической оценки достоверности различий представленности в кластере малочисленных и многочисленных групп исполь-

зовался непараметрический биномиальный критерий. Для факторизации и кластеризации использовалась компьютерная программа SPSS 17.0 (модули «Снижение размерности» и «Классификация»).

Результаты

Неформальные подгруппы в группе

Во всех исследованных группах (за исключением двух) выявлены неформальные подгруппы. Общее число выявленных подгрупп — 69, а их количество внутри групп варьировалось от одной до четырёх. 212 работников (65.6% от общего числа обследованных) были включены в подгруппы. В разных группах число включённых в подгруппы людей составляло от 14.5 до 100%. В группах было больше всего диад (39.1% подгрупп), часто встречались триады (30.4%) и заметно меньше было подгрупп из четырех (17.4%), пяти (10.2%) и шести (2.9%) человек. Эти результаты дают основание: а) рассматривать микрогрупповой конфликт наряду с межличностным и групповым; б) анализировать структуру внутригруппового конфликта с учетом неформальных подгрупп.

Структура факторной модели внутригруппового конфликта в производственных группах и статистическая проверка их адекватности

Была проведена факторизация элементов (уровней и типов) конфликта методом главных компонент по всей выборке ($N = 41$ группа). По критерию Кайзера были выделены два фактора (структурных компонента). Факторные веса элементов внутригруппового конфликта приведены в таблице 1.

Таблица 1. Факторные веса элементов факторной модели внутригруппового конфликта

Элементы конфликта	Факторы	
	F1	F2
Межличностный деятельностно-ориентированный	.873	.150
Межличностный субъективно-ориентированный	.856	.140
Микрогрупповой деятельностно-ориентированный	.089	.956
Микрогрупповой субъективно-ориентированный	.183	.944
Групповой субъективно-ориентированный	.855	.143
Групповой деятельностно-ориентированный	.805	.056

По факторным весам (высокой степени связи с одним фактором и низкой — с другим фактором) видно, что межличностный и групповой конфликты по двум типам в высокой степени интегрированы друг с другом (обладают высоким уровнем совместной изменчивости) и слабо связаны с микрогрупповым конфликтом (высокая степень ортогональности векторов-компонент) в эмпирической структуре внутригруппового конфликта (Табл. 1).

Проверка адекватности факторной модели конфликта в производственной группе показала, что модель по критерию сферичности Барлетта (многомерная нормальность распределения переменных) является адекватной ($p < .000$), но не отвечает требованиям критерия выборочной адекватности Кайзера-Мейера-Олкина ($KMO = .503$). В соответствии с общепринятой классификацией численных критериев адекватности факторных моделей (Ким и др., 1989) удовлетворительная адекватность должна быть не ниже 0.6, что превышает наблюдаемое значение KMO на 0.1. Таким образом, есть некоторое основание, свидетельствующее в пользу правомерности первой гипотезы.

Анализируя возможные условия неадекватности модели по критерию *КМО*, мы предположили, что обследованные группы не однородны по факторной структуре внутригруппового конфликта (по компонентам конфликта, входящим в факторы). Это может быть обусловлено рядом причин, в том числе количественным составом группы. Мы исходили из того соображения, что сходство или различие в факторной структуре внутригруппового конфликта определяется мерой принадлежности каждой единицы (малой группы) к некому классу, количественно проявляющейся в классификационных параметрах. Классификационные параметры можно получить эмпирическим путём через анализ результатов кластеризации. В таком контексте, мы провели таксономическую классификацию групп на основе выраженности элементов внутригруппового конфликта (межличностный деятельностно-ориентированный и межличностный субъектно-ориентированный, микрогрупповой деятельностно-ориентированный и микрогрупповой субъектно-ориентированный, групповой деятельностно-ориентированный и групповой субъектно-ориентированный).

Результаты таксономической классификации групп

Анализ полученной иерархической дендрограммы и значений расстояний между кластерами при их объединении (критерий *E*) позволил выделить два таксономических типа групп. В ходе анализа мы обратили внимание на их количественный состав. В первый кластер вошли 17 групп, в 11-ти из которых численность работников составляет восемь и более человек (64.7% групп в данном кластере), в пяти группах — пять работников (29.4%) и в одной группе — шесть работников (5.9%). Во второй кластер вошли 24 группы, среди которых 20 имели численность семь и менее работников (83.3% групп) и по одной группе — с количеством восемь, девять, десять и одиннадцать членов.

Для статистической оценки достоверности преобладания в первом кластере многочисленных групп (с числом работников восемь и более) над малочисленными (с количеством членов семь и менее) и во втором, наоборот, малочисленных над многочисленными группами был использован непараметрический биномиальный критерий (Рунион, 1989) (Табл. 2).

Таблица 2. Результаты сравнения эмпирического и равномерного теоретического распределений по критерию численности работников в двух таксономических типах

Таксономический тип	Тип группы	Эмпирические частоты	Одностороннее критическое значение критерия (<i>x</i>)
Многочисленные	многочисленные	11	$x \geq 13, p > .05$
	малочисленные	6	
Малочисленные	малочисленные	20	$x \geq 16, p < .05$
	многочисленные	4	

В таблице 2 видно, что в первом кластере (с условным названием «многочисленные») преобладание групп с числом работников восемь и более над группами с числом членов семь и менее не является статистически достоверным ($p > .05$). Во втором кластере (условно названном «малочисленные») преобладание групп с числом работников семь и менее над группами с числом работников восемь и более является статистически достоверным ($p < .05$). Таким образом, мы не получили статистически достоверного преобладания в первом кластере групп с числом работников восемь и более над группами, в которых семь и менее человек. Тем не менее, наличие таких различий во втором кластере («малочисленные группы») дало основание предполагать, что факторная структура конфликта в группах может зависеть от их численного состава, а число «семь» считать «количественной границей» между малочисленными и многочисленными группами с точки зрения особенностей проявления в них конфликта.

Учитывая тот факт, что в результате таксономической классификации вся выборка поделась на две части, мы посчитали возможным разделить её по критерию «численность» на две категории: а) малочисленные группы с количеством работников до семи человек включительно ($N = 27$ групп); б) многочисленными группами с количеством членов восемь и более человек ($N = 14$). Детальные данные по неформальным подгруппам в группах с разным численным составом представлены в таблице 3.

Таблица 3. Количество и численный состав неформальных подгрупп в малочисленных (до семи человек) и многочисленных (восемь и более человек) группах

Группы разной численности	Количественный состав подгрупп (чел.) и их количество					Количество подгрупп	Количество людей в подгруппах
	2	3	4	5	6		
Малочисленные группы ($N = 27$)	17	12	5	—	—	34	90
Многочисленные группы ($N = 14$)	10	9	7	7	2	35	122

Структура факторных моделей конфликта в разных по численности группах и статистическая проверка их адекватности

Графическое отображение структуры факторной модели внутригруппового конфликта в малочисленных и многочисленных группах представлено на рис. 1, а количественные показатели факторных нагрузок переменных в моделях приведены в табл. 4 и 5.

График компонент в повернутом пространстве

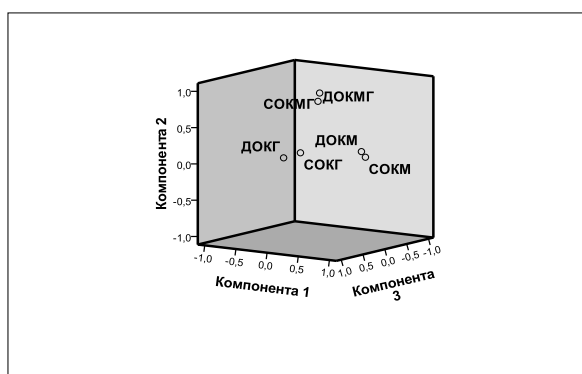


Рисунок 1а. Малочисленные группы

График компонент в повернутом пространстве

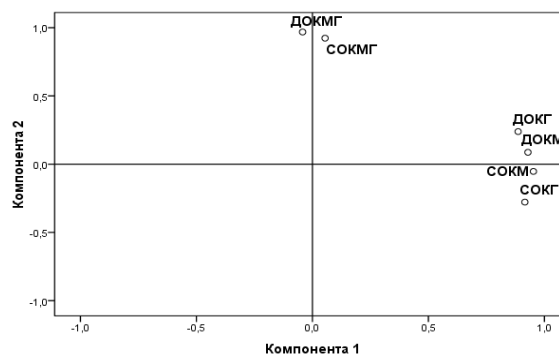


Рисунок 1б. Многочисленные группы

Рисунок 1. Графики компонент в повернутом пространстве, включающих элементы внутригруппового конфликта

Проверка адекватности факторных моделей конфликта в малочисленных и многочисленных группах показала, что они отвечают требованиям критерия сферичности Барлетта ($p < .000$ в обоих типах групп) и критерия выборочной адекватности Кайзера-Мейера-Олкина ($KMO = .656$ и $KMO = .602$, соответственно, в малочисленных и многочисленных группах). Более высокая и приемлемая адекватность факторных моделей внутригруппового конфликта в разделённых по количественному составу группах, чем по всей выборке, позволяет утверждать, что первая гипотеза подтверждена.

В соответствии с требованиями критерия Кайзера (факторы с собственными значениями, большими 1) в малочисленных по составу группах выделилось три фактора. Самый значимый, первый фактор (компонента 1 на рис. 1а), объясняющий 34.9% совокупной дисперсии, образован такими переменными, как «межличностный деятельностно-ориенти-

рованный конфликт» (ДОКМ) и «межличностный субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-М). Второй фактор (компонента 2 на рис. 1а) объясняет 31.1% совокупной дисперсии и содержит следующие переменные: «микрогрупповой деятельностно-ориентированный конфликт» (ДОК-МГ) и «микрогрупповой субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-МГ). В третий по значимости фактор (компонента 3 на рис. 1а), объясняющий 23.9% совокупной дисперсии, вошли такие переменные, как «групповой деятельностно-ориентированный конфликт» (ДОК-Г) и «групповой субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-Г). Он имеет связь с первым и вторым факторами. Итак, вторая гипотеза не подтверждена. Точнее сказать, подтвердилось предположение о том, что межличностный конфликт по двум типам образует относительно самостоятельный компонент, но не обнаружена интеграция микрогруппового и группового конфликта ни по одному из типов. Два последних уровня конфликта, как выяснилось, являются относительно автономными компонентами.

Дополнительно полученные значения (табл. 4) факторных нагрузок переменных (степени связи с факторами) в малочисленных группах позволяют утверждать, что на межличностном уровне более значимым является субъектно-ориентированный конфликт, а на микрогрупповом и групповом уровнях — деятельностно-ориентированный конфликт.

Таблица 4. Факторные веса элементов факторной модели внутригруппового конфликта в малочисленных группах

Элементы конфликта	Факторы		
	F1	F2	F3
Межличностный деятельностно-ориентированный	.898	.246	.233
Межличностный субъективно-ориентированный	.937	.167	.196
Микрогрупповой деятельностно-ориентированный	.167	.967	.146
Микрогрупповой субъективно-ориентированный	.273	.890	.335
Групповой деятельностно-ориентированный	.135	.183	.925
Групповой субъективно-ориентированный	.337	.259	.328

Таблица 5. Факторные веса элементов факторной модели внутригруппового конфликта в многочисленных группах

Элементы конфликта	Факторы	
	F1	F2
Межличностный деятельностно-ориентированный	.929	.087
Межличностный субъективно-ориентированный	.952	-.053
Микрогрупповой деятельностно-ориентированный	-.042	.969
Микрогрупповой субъективно-ориентированный	.053	.923
Групповой деятельностно-ориентированный	.916	-.278
Групповой субъективно-ориентированный	.887	.239

В многочисленных группах чётко выделились два независимых фактора, обладающих высокой ортогональностью компонент. Первый, самый значимый фактор (компонента 1 на рис. 1б), объясняющий 56.2% совокупной дисперсии, образован следующими переменными: «межличностный деятельностно-ориентированный конфликт» (ДОК-М) и «межличностный субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-М), «групповой деятельностно-ориентированный конфликт» (ДОК-Г) и «групповой субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-Г). Второй фактор (компонента 2 на рис. 1б), объясняющий 32.2% совокупной дисперсии, содержит переменные «микрогрупповой деятельностно-ориентированный конфликт» (ДОК-МГ) и «микрогрупповой субъектно-ориентированный конфликт» (СОК-МГ). Следовательно, третья гипотеза подтвердилась.

Значения факторных нагрузок переменных (табл. 5) свидетельствуют о том, что в многочисленных группах на межличностном уровне более значимым является субъектно-ориентированный конфликт, а на микрогрупповом и групповом уровнях — деятельностно-ориентированный конфликт.

Обсуждение результатов

Результаты показали, что ведущую роль в образовании компонентов в факторной структуре внутригруппового конфликта играют уровни (межличностный, микрогрупповой и групповой), а не типы конфликта (деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный). То есть во всех выделенных моделях (по выборке в целом, в малочисленных и многочисленных группах) каждый фактор отличается по вошедшим в его состав уровням конфликта, тогда как оба типа конфликта того или иного уровня одновременно включены в каждый фактор. Иначе можно сказать, что субъекты конфликта (соответственно уровням), а не его содержание (соответственно типам) являются определяющими в образовании структуры внутригруппового конфликта. Поэтому в исследовании связи конфликта с групповыми явлениями, процессами и результатами прежде всего *надо обращать внимание на уровни, а не типы конфликта*.

Структура конфликта зависит от размера производственных групп, а точнее она по-разному проявляется в малочисленных и многочисленных по составу малых группах. Причём на основе кластерного анализа установлено, что разграничительным численным значением между этими двумя, в какой-то мере условными, категориями групп является число «семь», но только применительно к проявлению структуры внутригруппового конфликта. Отметим, что в настоящее время в мировой науке не выявлено числовое значение такой границы, которое бы делило малые группы на относительно малочисленные и многочисленные. Однако встречаются работы, в которых указываются определённые количественные единицы (в том числе, цифра «7») с точки зрения оптимального численного состава малой группы. Например, по мнению А. С. Макаренко, первичный коллектив не должен быть меньше семи и больше 15 человек (Макаренко, 1983). Если в коллективе меньше семи человек, то он превращается в замкнутую группу приятелей и друзей, а если больше 15, то он разделяется на микрогруппы, часто конфликтующих между собой. Однако исследования и жизненные наблюдения показывают, что в большинстве групп, состоящих из семи и менее человек, возникают подгруппы. Надо сказать, что поиск некоторого универсального числового значения группы является бесперспективным. Определение некоторых количественных границ может делаться в рамках конкретного исследования в зависимости от его целей и предмета, а также типа и формы организации деятельности изучаемых групп. В нашем исследовании мы выявили число семь, которое разделяет производственные группы по их количественному составу на две категории с точки зрения особенностей проявления структуры внутригруппового конфликта. Тем не менее, мы не исключаем того, что установленный на примере конфликта факт может быть обнаружен в изучении структуры других многомерных феноменов, например, доверия и идентичности, которые также имеют три уровня проявления — межличностный, микрогрупповой и групповой.

Обнаружено, что в малочисленных группах отдельно выделяются все три уровня конфликта (каждый из них по двум типам). В многочисленных группах картина меняется, так что вместе группируются межличностный и групповой конфликт, и обособленно находится микрогрупповой конфликт по обоим типам. Попытаемся объяснить выявленную тенденцию. В малочисленных группах проявление трёх уровней конфликта по отдельности

обусловлено тем, что конфликтные отношения членов выстраиваются в трёх относительно самостоятельных плоскостях: «индивид — индивид», «индивид — подгруппа» и «индивид — группа». Поэтому разные уровни конфликта не образуют единый конфликт или имеют слабые связи между собой. Они, как правило, не трансформируются (не переходят) один в другой. Например, межличностный конфликт не перерастает в микрогрупповой и, наоборот. Причём, в малочисленных группах, по сравнению с многочисленными, межличностный конфликт (который выделен в самый значимый фактор) имеет большее значение для работников, чем микрогрупповой и групповой. Вероятно, в малочисленных группах достаточно высокая плотность и глубина межличностных связей, так что для членов группы более актуальными являются их отношения с другими членами, чем с какой-то подгруппой или группой в целом.

В многочисленных группах, по сравнению с малочисленными, возрастает количество неформальных подгрупп и включённых в них членов (табл. 3). Так, расчет коэффициента соотношения (K_c) количества групп и неформальных подгрупп ($N_{\text{под.}} / N_{\text{гр.}}$) в эмпирической выборке показал, что в многочисленных группах в целом численность неформальных подгрупп ($K_c = 2.5$) значительно больше, чем в малочисленных по составу группах ($K_c = 1.3$). Неформальные подгруппы являются коллективными субъектами внутри другого субъекта — группы. Они оказывают сильное влияние на групповую жизнедеятельность, так как выполняют определённые функции по отношению к своим членам (оказание поддержки в достижении индивидуальных целей и удовлетворении социальных потребностей, обеспечение безопасности, нормирование и др.) и группе в целом (упорядочение внутригрупповой активности, решение задач групповой деятельности и др.) (Сидоренков, 2010).

Поэтому с увеличением количества неформальных подгрупп возрастает их роль в жизни группы и усиливается значимость для членов отношений с подгруппами, а потому особое значение для них приобретает микрогрупповой конфликт, по сравнению с межличностным и групповым. С другой стороны, в факторной структуре конфликта многочисленных групп интегрируется межличностный и групповой конфликт. Здесь наблюдается связь между конфликтными отношениями в системе «индивид — индивид» и «индивид — группа». Вероятно, межличностный и групповой конфликты могут порождать и усиливать друг друга. Например, конфликт между двумя индивидами может повлиять на возникновение или эскалацию конфликта группы с одним из них, когда группа становится на защиту другой конфликтующей стороны.

Может быть ещё одно объяснение связи между межличностным и групповым конфликтом. А именно: межличностный конфликт может быть персонифицированным и деперсонифицированным. В первом случае конфликт основывается на противоположности индивидуальных целей, интересов и установок сторон, личных антипатиях относительно друг друга («Я конфликтую с этим человеком, потому что он затронул мои интересы или мне неприятен»). Во втором случае конфликт одного индивида с другим (представителем другой подгруппы или «самостоятельным» членом) обусловлен конфликтным отношением индивида с этой группой, то есть групповым конфликтом («Я конфликтую с этим человеком, потому что с ним конфликтует моя группа»). У человека нет персональных причин для конфликта с другим, но он втягивается в него в силу того, чтобы принять сторону своей группы, конфликтующей с этим другим индивидом. Таким образом деперсонифицированное восприятие одним индивидом другого является «точкой пересечения» двух уровней конфликта — межличностного и группового. В конечном счёте, связь между двумя уровнями конфликта может быть обусловлена проявлением защитного механизма для сохранения целостности производственной группы (Штроо, 2007).

Итак, структура внутригруппового конфликта обусловлена численностью группы. Отметим, что существует мало работ, посвящённых особенностям проявления типов межличностного конфликта в зависимости от численности малых групп¹. Так, в одном исследовании обнаружена положительная связь размера группы с когнитивным и эмоциональным конфликтом (Amason, Sapienza, 1997), а в другом — не выявлена значимая связь между численным составом группы и конфликтами задачи и отношений (Jehn, 1995).

В модели внутригруппового конфликта и в малочисленных, и в многочисленных группах более высокий «вес» на межличностном уровне имеет субъектно-ориентированный конфликт, а на микрогрупповом и групповом уровнях — деятельностно-ориентированный. Возможно, в межличностных отношениях работников для них более актуальным является субъектно-ориентированный, нежели деятельностно-ориентированный конфликт. В свою очередь, в отношениях работников с подгруппой и группой более значимым является, наоборот, деятельностно-ориентированный конфликт, связанный с профессионально-деловыми аспектами совместно выполняемой работы.

Выводы

1. Структура внутригруппового конфликта в производственных группах включает три уровня (межличностный, микрогрупповой и групповой) и на каждом из них — два типа (деятельностно-ориентированный и субъектно-ориентированный) конфликта. Ключевую роль в образовании структурных компонентов конфликта играют его уровни.

Структура конфликта не является однородным образованием и зависит от численности группы. В малочисленных группах она представлена тремя относительно автономными уровнями, каждый из которых включает два типа конфликта. В многочисленных группах в структуре конфликта отдельно выделяется микрогрупповой конфликт по двум типам и отдельно — межличностный и групповой конфликты, которые образуют одно целое. В обоих случаях в структуре внутригруппового конфликта присутствуют все его выделенные уровни и типы. В каждой структурной модели на межличностном уровне более значимым является субъектно-ориентированный конфликт, а на микрогрупповом и групповом уровнях — деятельностно-ориентированный.

2. Перспектива дальнейшего исследования заключается в изучении связи каждого компонента конфликта с размером группы. Кроме того, необходимо рассмотреть иные (помимо численности группы) факторы, такие как содержание и форма организации совместной деятельности, композиция группы, которые могут обуславливать структуру внутригруппового конфликта. Надо расширить анализ структуры внутригруппового конфликта за счёт включения в него ещё двух уровней конфликта — между подгруппами и между подгруппами и группой. Это позволит одновременно изучать не три, а пять уровней конфликта по двум типам. Важным направлением является исследование влияния разных структур конфликта и отдельных его компонентов (уровней и типов) на социально-психологические явления, процессы и результаты жизнедеятельности групп. Особый интерес представляет изучение промежуточных переменных в связи между компонентами конфликта и формально-количественными характеристиками группы (численностью, композицией, коммуникативной сетью), между компонентами конфликта и социально-психологическими характеристиками группы.

¹ Как указывалось выше, микрогрупповой и групповой конфликты не попадают в поле внимания исследователей, а следовательно, ими не изучаются особенности многокомпонентной структуры конфликта в зависимости от численности группы.

Финансирование

Исследование выполнено при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, проект 16-36-00006 «Противоречия, конфликты и эффективность малых групп в организациях и на предприятиях».

Литература

- Бойко, В. В., Ковалев, А. Г., Панферов, В. Н. (1983). *Социально-психологический климат коллектива и личность*. М.: Мысль.
- Горбатенко, А. С., Горбатенко, Т. М. (1984). Методика определения структуры малой группы с помощью формализованного анализа межличностных выборов. *Вопросы психологии*, 4, 112–118.
- Донцов, А. И., Полозова, Т. А. (1980). Проблема конфликта в западной социальной психологии. *Психологический журнал*, 6, 119–133.
- Журавлев, А. Л. (1988). Роль системного подхода в исследовании психологии трудового коллектива. *Психологический журнал*, 9(6), 53–64.
- Кайдалов, Д. П., Суименко, Е. И. (1979). Психология единоначалия и коллегиальности. М.: Мысль.
- Енюков, И. С. (ред.). (1989). *Факторный, дискриминантный и кластерный анализ*. М.: Финансы и статистика.
- Макаренко, А. С. (1983). *Педагогические сочинения*. В 8-ми т. Т. 4. М.: Педагогика.
- Первышева, Е. В. (1989). *Межличностный конфликт как фактор социализации старших подростков*: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.
- Пископель, А. А. (2002). Концептуальные предпосылки организационно-деятельностной модели социального конфликта. *Вопросы психологии*, 6, 55–72.
- Полозова, Т. А. (1980). *Межличностный конфликт в группе (теоретические принципы и опыт экспериментального исследования)*: автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.
- Рунион, Р. (1989). *Справочник по непараметрической статистике: современный подход*. М.: Финансы и статистика.
- Сидоренков, А. В. (2010). *Малая группа и неформальные подгруппы: микрогрупповая теория*. Ростов н/Д.: Изд-во ЮФУ.
- Сидоренков, А. В. (2017). Внутригрупповые конфликты и эффективность производственной группы. *Социальная психология и общество*, 8(2), 35–50. doi:10.17759/sps.2017080203
- Сидоренков, А. В., Локтева, Е. А., Мкртчян, А. А. (2014). Инструментарий исследования типов межличностных противоречий и конфликтов в малых группах. *Психологический журнал*, 35(2), 103–117.
- Сидоренков, А. В., Павленко, Р. В. (2016). *Свидетельство об официальной регистрации программы для ЭВМ № 2016661568 «Групповой профиль — Универсал», ГП-У(М-16) Федеральной службы по интеллектуальной собственности РФ*. М.
- Сидоренков, А. В., Ульянова, Н. Ю., Шипитько, О. Ю. (2017а). Современные зарубежные исследования психологии конфликта в малых группах. *Психологический журнал*, 38(6), 30–41.
- Сидоренков, А. В., Ульянова, Н. Ю., Шипитько, О. Ю., Сарычев, С. В. (2016). Разработка инструментария исследования группового и микрогруппового конфликта в производственных группах. *Российский психологический журнал*, 13(3), 89–106.
- Сидоренков, А. В., Шипитько, О. Ю., Обухова, Ю. В. (2017б). Современные исследования конфликтов в области малых групп в отечественной психологии. *Психологические исследования*, 10(55), 9.

- Хачатурова, М. Р. (2016). Стратегии вмешательства третьей стороны в разрешение межличностных конфликтов: обзор российских и зарубежных исследований. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 13(3), 600–608.
- Хачатурова, М. Р., Пойманова, Д. М. (2014). Роль третьей стороны в разрешении межличностных конфликтов. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 11(3), 164–176.
- Штроо, В. А. (2007). Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 4(1), 151–157.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., Härtel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149.
- Balkundi, P., Barsness, Z., Michael, J. H. (2009). Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3), 301–322.
- Chen, Z., Zhang, X., Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005–1033.
- Choi, J. N., Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1032–1054. doi: 10.1002/job.661.
- Choi, K., Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1106–1126.
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Mitchinson, A., Foster, C. (2013). Navigating conflict and power at work: The effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 1963–1983.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 14(2), 105–117.
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 177–189.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278–302.
- Hobman, E. V., Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity–conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 483–507.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. In R. Kramer, B. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 25 (187–242). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251. doi:10.2307/3069453
- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S., Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 7, 465–495. doi:10.1007/s10726-008-91070

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 714–734.
- Kerwin, S., Doherty, A., Harman, A. (2011). “It’s not conflict, it’s differences of opinion”: An in-depth examination of conflict in nonprofit boards. *Small Group Research*, 42(5), 562–594.
- Kotlyar, I., Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377–403.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.
- Mello, A. L., Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: The roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research*, 46(2), 204–226.
- Mohammed, S., Angell, L. C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015–1039. doi:10.1002/job.293
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., Amason, A. C. (2007). Don’t take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 733–758. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of workgroup diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28. doi:0001-8392/99/4401-0001
- Peterson, R. S., Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112. doi: org/10.1016/S0749-5978(03)00090-6
- Pincus, D., Fox, K. M., Perez, K. A., Turner, J. S., McGeehan, A. R. (2008). Nonlinear dynamics of individual and interpersonal conflict in an experimental group. *Small Group Research*, 39(2), 150–178.
- Schlaerth, A., Ensari, N., Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders’ constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136.
- Sidorenkov, A. V., Pavlenko, R. V. (2015). GROUP PROFILE computer technique: A tool for complex study of small groups. *SAGE Open*, 5(1), 1–13.
- Simons, T. L., Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111. doi: 10.1037//0021-9010.85.U02
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.
- Topi, H., Valacich, J. S., Rao, M. T. (2002). The effects of personality and media differences on the performance of dyads addressing a cognitive conflict task. *Small group research*, 33(6), 667–701.
- Yong, K., Sauer, S. J., Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266–289.



Structural model of the intragroup conflict in work groups

Andrey SIDORENKOV

Vadim DOROFEEV

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russia

Abstract. *Purpose.* The article presents the results of studying the factor structure of intra-group conflict in different small production groups on the basis of two dimensions — conflict levels (interpersonal, micro-group and group) and conflict types (job and subject). *Method.* 41 small groups ($N = 323$ employees) with different profiles of activity were studied: social services to the population, banking, design and production, trade, etc. The study was conducted through two questionnaires (a questionnaire of types of interpersonal conflict and a questionnaire of types of group and micro-group conflict) and a formalized method for identifying existing informal subgroups in the group. Survey of subjects was carried out on a computer using the “Group Profile — Universal” technology, which includes both questionnaires and the method for determining subgroups. The following methods of statistical and mathematical analysis were used: factor analysis, AGNES (Agglomerative Nesting), binomial test. *Findings.* It has been established that the leading role in the formation of components in the conflict factor structure is played by levels, not by types of conflict. The structure of the conflict depends on the size of the group. In small groups it is represented by three relatively autonomous conflict levels, each of which includes two types of conflict. Among them interpersonal conflict is more important, and group conflict is less important. In the numerous groups in the conflict structure, a micro group conflict is distinguished separately in two types and separately — interpersonal and group conflict, which form a single whole. In each of the two structural models, at the interpersonal level, the subject conflict is more significant, and at the micro-group and group levels, job conflict. Implications for practice is defined by the fact that in measurement of the conflict and management of the conflict in specific production groups it is necessary to consider different levels and types of the conflict and also group number. *The value of the results* lies in the empirical justification of the multidimensional model of the intragroup conflict and the revealed features of the manifestation of the conflict in different in number small groups.

Keywords: structure of the conflict, levels of conflict, interpersonal conflict, micro-group conflict, group conflict, types of conflict, job conflict, subject conflict.

References

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123–148.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., Härtel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121–149.

- Balkundi, P., Barsness, Z., Michael, J. H. (2009). Unlocking the influence of leadership network structures on team conflict and viability. *Small Group Research*, 40(3), 301–322.
- Boiko, V. V., Kovalev, A. G., Panferov, V. N. (1983). *Social'no-psihologicheskij klimat kollektiva i lichnost'* [Socio-psychological climate of the collective and personality]. M.: Mysl'.
- Chen, Z., Zhang, X., Vogel, D. (2011). Exploring the underlying processes between conflict and knowledge sharing: A work-engagement perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), 1005–1033.
- Choi, J. N., Sy, T. (2010). Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1032–1054. doi: 10.1002/job.661.
- Choi, K., Cho, B. (2011). Competing hypotheses analyses of the associations between group task conflict and group relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1106–1126.
- Coleman, P. T., Kugler, K. G., Mitchinson, A., Foster, C. (2013). Navigating conflict and power at work: The effects of power and interdependence asymmetries on conflict in organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 1963–1983.
- De Dreu, C. K. W., Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 14(2), 105–117.
- De Wit, F. R. C., Jehn, K. A., Scheepers, D. (2013). Task conflict, information processing, and decision-making: The damaging effect of relationship conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 177–189.
- Dontsov, A. I., Polozova, T. A. (1980). Problema konflikta v zapadnoj social'noj psihologii [The problem of conflict in Western social psychology]. *Psihologicheskij zhurnal*, 6, 119–133.
- Enyukov, I. S. (Ed.) (1989). *Faktornij, diskriminantnij i klasternij analiz* [Factorial, discriminant and cluster analysis]. M.: Finansy i statistika.
- Gorbatenko, A. S., Gorbatenko, T. M. (1984). Metodika opredelenija struktury maloj gruppy s pomoshh'ju formalizovannogo analiza mezhlichnostnyh vyborov [Methodology for determining the structure of a small group with the help of a formalized analysis of interpersonal elections]. *Voprosy psihologii*, 4, 112–118.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278–302.
- Hobman, E. V., Bordia, P. (2006). The role of team identification in the dissimilarity–conflict relationship. *Group Processes & Intergroup Relations*, 9(4), 483–507.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. doi:10.2307/2393638
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530–557.
- Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict — outcome relationship. In R. Kramer, B. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25. (187–242). Amsterdam, Netherlands: Elsevier.
- Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238–251. doi:10.2307/3069453
- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S., Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision & Negotiation*, 7, 465–495. doi:10.1007/s10726-008-91070

- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., Tjosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 714–734.
- Kaidalov, D. P., Suimenko, E. I. (1979). *Psihologija edinonachalija i kollegial'nosti* [Psychology of one-man management and collegiality]. M.: Mysl'.
- Kerwin, S., Doherty, A., Harman, A. (2011). "It's not conflict, it's differences of opinion": An in-depth examination of conflict in nonprofit boards. *Small Group Research*, 42(5), 562–594.
- Khachaturova, M. R. (2016). Strategii vmeshatel'stva tret'ej storony v razreshenie mezhlichnostnykh konfliktov: obzor rossijskikh i zarubezhnykh issledovanij [Strategies of three-time conflicts: a review of Russian and foreign studies. Psychology]. *Psihologija. Zhurnal Vysshej shkoly jekonomiki*, 13(3), 600–608.
- Khachaturova, M. R., Pojmanova, D. M. (2014). Rol' tret'ej storony v razreshenii mezhlichnostnykh konfliktov [The role of a third party in resolving interpersonal conflicts]. *Psihologija. Zhurnal Vysshej shkoly jekonomiki*, 11(3), 164–176.
- Kotlyar, I., Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377–403.
- Makarenko, A. S. (1983). *Pedagogicheskie sochinenija* [Pedagogical writings]. V 8-mi t. T. 4, M.: Pedagogika.
- Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3/4), 219–230.
- Mello, A. L., Delise, L. A. (2015). Cognitive diversity to team outcomes: The roles of cohesion and conflict management. *Small Group Research*, 46(2), 204–226.
- Mohammed, S., Angell, L.C. (2004). Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1015–1039. doi:10.1002/job.293
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44, 733–758. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00674.x
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1–28. doi:0001-8392/99/4401-0001
- Pervysheva, E. V. (1989). *Mezhlichnostnyj konflikt kak faktor socializacii starshih podrostkov: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk.* [Interpersonal conflict as a factor in the socialization of older adolescents: author's abstract. dis. ... cand. psychol. sciences], M.
- Peterson, R. S., Behfar, K. J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112. doi: org/10.1016/S0749-5978(03)00090-6
- Pincus, D., Fox, K. M., Perez, K. A., Turner, J. S., McGeehan, A. R. (2008). Nonlinear dynamics of individual and interpersonal conflict in an experimental group. *Small Group Research*, 39(2), 150–178.
- Piskoppel, A. A. (2002). Konceptual'nye predposylki organizacionno-dejatel'nosnoj modeli social'nogo konflikta [Conceptual prerequisites for the organizational and activity model of social conflict]. *Voprosy psihologii*, 6, 55–72.
- Polozova, T. A. (1980). *Mezhlichnostnyj konflikt v gruppe (teoreticheskie principy i opyt eksperimental'nogo issledovanija): avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk.* [Interpersonal conflict in

- the group (theoretical principles and experience of experimental research): author's abstract. dis. ... cand. psychol. sciences], M.
- Runion, R. (1989). *Spravochnik po neparametricheskoj statistike: sovremennyj podxod* [Handbook of nonparametric statistics: a modern approach]. M.: Finansy i statistika.
- Schlaerth, A. Ensari, N., Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126–136.
- Sidorenkov, A. V. (2010). *Malaja gruppy i neformal'nye podgruppy: mikrogruppovaja teorija* [Small group and informal subgroups: microgroup theory]. Rostov n/D: Izd-vo JuFU.
- Sidorenkov, A. V. (2017). Vnutrigruppovye konflikty i jeffektivnost' proizvodstvennoj gruppy [Intragroup conflicts and the efficiency of the production group]. *Social'naja psihologija i obshhestvo*, 8(2), 35–50. doi:10.17759/sps.2017080203
- Sidorenkov, A. V., Lokteva, E. A., Mkrtchjan, A. A. (2014). Instrumentarij issledovaniya tipov mezhlchnostnyh protivorechij i konfliktov v malyh gruppah [Toolkit for investigating the types of interpersonal contradictions and conflicts in small groups]. *Psihologicheskij zhurnal*, 35(2), 103–117.
- Sidorenkov, A. V., Pavlenko, R. V. (2016). *Svidetel'stvo ob oficial'noj registracii programmy dlja JeVM № 2016661568 «Grupповoj profil' — Universal»*, GP-U(M-16) Federal'noj sluzhby po intellektual'noj sobstvennosti RF [Certificate of official registration of the computer program No. 2016661568 "Group profile - Universal", GP-U (M-16) Federal Service for Intellectual Property of the Russian Federation]. M.
- Sidorenkov, A. V., Shipit'ko, O. Yu., Obuhova, Yu. V. (2017b). Sovremennye issledovaniya konfliktov v oblasti malyh grupp v otechestvennoj psihologii [Modern studies of conflicts in the field of small groups in Russian psychology]. *Psihologicheskie issledovaniya*, 10(55), 9.
- Sidorenkov, A. V., Ul'yanova, N. Yu., Shipit'ko, O. Yu. (2017a). Sovremennye zarubezhnye issledovaniya psihologii konflikta v malyh gruppah. *Psihologicheskij zhurnal*, 38(6), 30–41.
- Sidorenkov, A. V., Uy'janova, N. Ju., Shipit'ko, O. Yu., Sarychev, S. V. (2016). Razrabotka instrumentariya issledovaniya gruppovogo i mikrogruppovogo konflikta v proizvodstvennyh gruppah [Modern foreign studies of the psychology of conflict in small group]. *Rossijskij psihologicheskij zhurnal*, 13(3), 89–106.
- Sidorenkov, A. V., Pavlenko, R.V. (2015). GROUP PROFILE computer technique: A tool for complex study of small groups. *SAGE Open*, 5(1), 1–13.
- Simons, T. L., Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102–111. doi: 10.1037//0021-9010.85.U02
- Stroh, W. A. (2007). Zashhitnye mehanizmy gruppovoj dinamiki v organizacionnom kontekste [Defense mechanisms of group dynamics in the organizational context]. *Psihologija. Zhurnal Vyshej shkoly jekonomiki*, 4(1), 151–157.
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 19–28.
- Topi, H., Valacich, J. S., Rao, M. T. (2002). The effects of personality and media differences on the performance of dyads addressing a cognitive conflict task. *Small group research*, 33(6), 667–701.
- Yong, K., Sauer, S. J., Mannix, E. A. (2014). Conflict and creativity in interdisciplinary teams. *Small Group Research*, 45(3), 266–289.
- Zhuravlev, A. L. (1988). Rol' sistemnogo podhoda v issledovanii psihologii trudovogo kollektiva [The role of the system approach in the educational psychology of the labor collective]. *Psihologicheskij zhurnal*, 9(6), 53–64.



Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: факторы формирования и объективация

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна

ЧИКЕР Вера Александровна

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

ВОЛКОВА Наталья Владимировна

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

Статья подготовлена при поддержке Российского фонда фундаментальных исследований, № 18-013-00532\18.

Аннотация. Согласно нашей концепции, изложенной в предыдущей статье¹, социально-психологическая модель когнитивного социального капитала включает в себя содержательные компоненты, факторы формирования и объективацию социального капитала. *Цель* статьи — теоретическое обоснование факторов формирования и объективации когнитивного социального капитала. *Методология* статьи отражает комплексный подход к анализу феномена когнитивного капитала организации. *Результаты* исследования показывают, что формирование когнитивного социального капитала организации складывается под влиянием позитивных и негативных факторов. Позитивные факторы — это общая обстановка в организации, способствующая формированию, накоплению и сохранению социального капитала. Негативные факторы препятствуют формированию социального капитала, приводят к его разрушению и утрате. К основным позитивным факторам относятся лидерство, коучинг и мотивация персонала, материальное и моральное стимулирование. Лидерство, как процесс влияния на сотрудников организации, направлено на управление их взаимоотношениями для создания и накопления социального капитала. Коучинг персонала способствует созданию различных способов возникновения устойчивого социального капитала. Мотивация сотрудников направлена на создание, поддержание и укрепление усилий сотрудников по формированию социального капитала. Основные негативные факторы включают конфликты, моббинг-процессы, эмоциональное выгорание и профессиональную деформацию. Конфликты влияют на основные составляющие организационной культуры — нормы и ценности, снижают уровень доверия в организациях, которые рассматриваются нами как необходимые базовые компоненты социального капитала. Моббинг — процесс нападок и притеснения одних членов группы в отношении других, в результате которого может возникать взаимодействие, определяющее негативный вектор потерь накопленного социального капитала. Высокий уровень эмоционального выгорания среди сотрудни-

¹ Первая часть данной статьи под названием «Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования» опубликована в предыдущем номере этого журнала (Организационная психология, 2018, № 2).

ков компании способствует тому, что личностный потенциал организации может существенно снизиться, отражаясь на характеристиках её социального капитала. Результатом воздействия социального капитала на эффективность деятельности организации является его объективация. Объективация проявляется на трех уровнях. На личностном уровне — это перспективная индивидуальная карьера сотрудника организации. На социально-психологическом уровне объективация отражается на благоприятном социально-психологическом климате организации. На управленческом уровне она проявляется в организационной культуре. *Выводы.* Модель когнитивного социального капитала организации представляет этот вид капитала как социально-психологический феномен, объединяющий в единый комплекс различные социально-психологические аспекты жизнедеятельности организации. *Оригинальность* исследования состоит в создании авторской концепции когнитивного социального капитала организации.

Ключевые слова: когнитивный социальный капитал организации, лидерство, мотивация, коучинг.

Постановка проблемы

В разработанной нами модели когнитивного социального капитала организации представлены различные социально-психологические аспекты и факторы эффективного влияния когнитивного социального капитала на деятельность современной организации. Согласно К. Бэйну и Н. Хиксу, социальный капитал включает в себя два аспекта: структурный (или сетевой) и когнитивный (Bain, Hicks, 1997). Сетевой социальный капитал означает вовлечённость индивида в социальные сети, объём, интенсивность и активность социальных связей. Понятие «сетевой социальный капитал» подробно разработано в социологии. В социально-психологическом смысле сетевой социальный капитал означает каналы коммуникаций, по которым сотрудники организаций обмениваются информацией. При исследовании сетевого социального капитала организации изучают систему коммуникаций как процесс передачи информации и эмоциональных состояний между людьми или группами в виде письменных и устных сообщений, невербальных (язык телодвижений) и вербальных (речь) средств. Существуют несколько моделей коммуникации в организации: линейная модель Г. Д. Лассуэла (Lasswell, 1948), циклическая или циркулярная модель У. Шрамма (Schramm, 1954), динамическая социологическая модель Д. Райли и М. Райли (Riley, Riley, 1959) и т.д. В организациях изучают формальные коммуникации (внешние и внутренние, вертикальные и горизонтальные), неформальные коммуникации, Интернет-коммуникации и т.д.

В данной статье мы сосредоточили своё внимание на когнитивных составляющих социального капитала организации, поскольку этот аспект изучен в социальной психологии в гораздо меньшей степени. Безусловно, когнитивный социальный капитал организации невозможен без сетевого социального капитала, однако сети взаимодействий, как каналы коммуникации, остаются пустыми, если не наполнены ментальным содержанием, то есть когнитивным социальным капиталом. Существует неразрывная связь сетевого и когнитивного социального капитала. *Мы определяем когнитивный социальный капитал как единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее людей на решение актуальных задач, основанное на доверии, нормах взаимности и справедливости, приверженности целям и ценностям организации, создающее её репутацию во внешней и внутренней среде.*

Разработанная нами и представленная в первой части статьи социально-психологическая модель когнитивного социального капитала является открытой системой, дающей возможность включать в неё новые содержательные компоненты, факторы формирования

и объективации социального капитала. Организационная психология — это огромная наука, изучающая большое количество феноменов и процессов, происходящих в организации. В представленной модели мы постарались сосредоточить своё внимание на более значимых, с нашей точки зрения, факторах формирования когнитивного социального капитала и его объективации, основываясь на последних теоретических и эмпирических исследованиях в этой области.

В первой части статьи были проанализированы содержательные компоненты когнитивного социального капитала организации: взаимное доверие сотрудников, партнёров и клиентов организации, приверженность целям и ценностям, опору на социальные нормы и формирование репутации организации во внешней и внутренней среде. Данные компоненты имеют безусловный когнитивный характер, поскольку возникают в процессе непосредственного или опосредованного общения сотрудников организации между собой и с руководством.

Во второй части статьи мы рассматриваем внутренние позитивные и негативные факторы формирования когнитивного социального капитала и социально-психологические феномены его объективации, которые также являются когнитивными образованиями, оказывая позитивное или негативное влияние на состояние когнитивного социального капитала организации. Объективация когнитивного социального капитала в большей степени понимается нами, как когнитивно-поведенческий конструкт. Так, безусловно, социально-психологический климат в отделах организации имеет большую когнитивную основу, чем организационная культура. Карьерное продвижение сотрудника организации является поведенческой характеристикой, опирающейся на карьерные ориентации человека (когнитивный конструкт). Критерием выделения трёх видов объективации когнитивного социального капитала является результат воздействия накопленного когнитивного социального капитала на развитие организации на трёх уровнях.

1. На личностном уровне когнитивный социальный капитал выражается в субъективно понимаемой и объективно благополучно сложившейся профессиональной карьере сотрудника организации.

2. На социально-психологическом уровне когнитивный социальный капитал воплощается в благоприятном социально-психологическом климате отдела, коллектива, подразделения.

3. На управленческом (менеджеральном) уровне когнитивный социальный капитал проявляется в стабильной и адекватной организационной культуре.

Методология исследования

Впервые социально-психологический подход к изучению формирования неформальных сообществ использовал А. де Токвиль в 1830 г. Он изучал непосредственное общение людей в локальных социальных сообществах США и обнаружил, что американцы обладают «искусством объединения», они создают различные добровольные сообщества: религиозные группы, спортивные, литературные клубы и так далее. Он назвал это «школой демократии», в которой возникают дополнительные моральные нормы (Токвиль, 1994). В дальнейшем во второй половине XX в. Р. Патнэм провёл крупномасштабное исследование в северных и южных районах Италии. Он обнаружил, что в XIX в. в северных регионах сложились традиции сотрудничества и взаимного доверия. Эти традиции реализовались в первых коммерческих организациях Европы — купеческих гильдиях, небольших кооперативах, артелях мастеров. Нормы взаимности, ответственности, честности в ведении бизнеса способствуют более каче-

ственному управлению. Результаты исследований Р. Патнэма свидетельствовали о том, что доверие, нормы и гражданская активность содействуют экономическому развитию конкретной организации и всей страны в целом (Патнэм, 1996).

Причины формирования социального капитала организаций стали центром внимания учёных в зарубежной организационной психологии: Р. Adler, S. Kwon (2002); R. Andrews (2010); M. Bolino et al., (2002); R. S. Burt (1999, 2005); D. Castiglione et al. (2008); L. Chong, P. Gibboons (1997); D. Cohen, L. Prusak (2001); J. H. Davis, V. O. Bartkus (2009); R. M. Fernandez et al. (2000); D. Knoke (1999); T. Kostova, K. Roth (2003); C. R. Leana, H. J. VanBurren (1999); J. Nahapiet, S. Ghoshal (1998); J. Nahapiet (2008); D. Ofori, J. Sackey (2010); E. Ostrom (2000); A. Portes (1998); J. Turne (2000); M. Woolcock (2001). Мы разработали социально-психологическую модель когнитивного социального капитала организации, которая представляет этот вид капитала как исключительно социально-психологический феномен. Модель включает социально-психологические компоненты социального капитала (доверие, приверженность ценностям и целям организации, социальные нормы взаимодействия и репутация организации во внешней и внутренней среде).

Цель нашего теоретического исследования состояла в описании и доказательстве влияния основных факторов на формирование когнитивного социального капитала организации. *Задачи* исследования: а) определить позитивные и негативные факторы формирования социального капитала организации; б) рассмотреть социально-психологическую объективацию социального капитала в современной организации. *Методология* исследования состояла в теоретическом моделировании факторов формирования когнитивного социального капитала организации.



Рис. 1. Основные социально-психологические факторы формирования когнитивного социального капитала в организации и его объективация

Факторы формирования когнитивного социального капитала организации имеют субъективный и объективный характер. Субъективный характер проистекает из сложив-

шейся системы взаимоотношений между сотрудниками организации и из особенностей их личности. Объективный характер определяется сложившейся ситуацией внутри организации и во внешней среде при построении взаимоотношений с партнёрами, клиентами, поставщиками, финансовым состоянием компании, стратегией построения бизнеса и пр. Эти факторы, наряду с безусловным присутствием в них эмоциональных и поведенческих компонент, в наибольшей степени отражают когнитивную сущность анализируемых нами организационных процессов.

Критерием классификации нижеперечисленных факторов служит направленность их влияния: позитивная или негативная. Когнитивный социальный капитал организации формируется под влиянием различных позитивных социально-психологических факторов, однако на его развитие могут влиять и негативные факторы. Мы описываем самые значимые, на наш взгляд, факторы формирования социального капитала в организации и результаты его влияния на деятельность современной организации (объективация социального капитала). На рис. 1 представлены основные социально-психологические факторы формирования когнитивного социального капитала и его объективация в организации.

Позитивные факторы когнитивного социального капитала организации

Факторы когнитивного социального капитала организации могут иметь позитивное или негативное влияние на формирование социального капитала организации. К основным позитивным факторам мы отнесли: лидерство, коучинг персонала, материальное и моральное стимулирование.

Лидерство

Лидерство понимается нами как процесс управленческого влияния на сотрудников организации для реализации организационных целей, управления их взаимоотношениями для создания и накопления социального капитала. Для создания когнитивного социального капитала организации лидер оказывает влияние на сотрудников в трёх областях:

нормативное влияние — регуляция нормативного поведения сотрудников, приверженность нормам справедливости, равенства и взаимности; создание новых объединяющих норм, предотвращение разбалансированности нормативной системы;

информационное влияние — получение, анализ и оценка новой информации, создание своего имиджа как наиболее компетентного и информированного сотрудника организации;

ценностно-ориентированное влияние — формирование единства группы на основе общих ценностей и целей организации, создание благоприятного социально-психологического климата, способствующего сплочённости, приверженности сотрудников, росту её репутации во внутренней и внешней среде.

Наука о лидерстве носит название аркология² (Heuse, 1953). Её основные задачи заключаются в изучении системы факторов эффективности лидерства, выявлении природы лидерства, определении роли лидера в деятельности организации и накоплении её социального капитала. В науке сложились три основных подхода к определению природы лидерства: персонологический, ситуативный и интегральный.

Персонологический подход основан на представлении о том, что человек обладает набором качеств, обеспечивающим ему статус лидера в любой группе. Множество исследований провели американские психологи в рамках этого подхода. В 1992 г. Э. Дюбрин обобщил

2 Аркология — от греч. *archos* — правитель.

эти исследования и составил список качеств, стабильно повторяющихся в большинстве работ. Обладая этими качествами, человек способен стать эффективным лидером и добиться успеха:

- компетентность — знание особенностей деятельности организации, глубокие знания техники и технологии;
- креативность — оригинальность мышления, способность изобретать и предлагать новые идеи;
- умственные способности — умение объединять и анализировать большое количество информации;
- мотивация стать лидером — желание оказывать влияние на других людей;
- самоуверенность — вера в свои способности и возможности;
- напористость — амбиции, ожидание успеха, неумная энергия, упорство и инициативность;
- честность и прямота — открытость в общении, умение строить доверительные отношения;
- адаптивность — способность приспосабливаться к потребностям своих ведомых и к изменяющимся требованиям ситуации (Baron, et al., 2000).

С. Кови и Р. Меррил считают, что основная задача лидера — это установление взаимного доверия с руководством и сотрудниками организации. Доверие достигается путём принцип-центричного лидерства, основанного на гуманистических способах поведения (Кови, Меррил, 2010). Л. Н. Аксеновская отмечает, что личность лидера оказывает значительное влияние на развитие организационной культуры организации. Лидер, работая в управленческой команде и совместно с другими сотрудниками, планирует и реализует работу организации (Аксеновская, 2016).

Ситуативный подход опирается на представление о том, что человек становится лидером не благодаря своим особым личностным качествам, а под влиянием соответствующей ситуации. Р. Стогдилл экспериментально установил, что человек может стать лидером в одной ситуации и не стать — в другой (Stogdill, 1964). В деятельности организации возникает множество различных проблем, решать их призваны разные лидеры в соответствующих ситуациях.

Интегральный подход обобщает все факторы возникновения и деятельности лидера. Наиболее известной является теория взаимосвязанных факторов Д. Мак-Грегора. Он выделяет четыре взаимосвязанных фактора: 1) личностные качества лидера, его нравственность, нормы и ценности поведения; 2) потребности и интересы, личностные качества рядовых сотрудников организации; 3) специфика организации, особенности её производственной деятельности; 4) социальная среда, политические и экономические условия развития организации (McGregor, 1967).

Для создания организационного социального капитала лидер должен выполнять следующие функции:

- неформально организовывать деятельность и взаимоотношения сотрудников;
- быть образцом для подражания в поведении, обеспечивать устойчивую и позитивную репутацию организации;
- создавать атмосферу взаимного доверия;
- формировать условия для обеспечения приверженности целям и ценностям организации;
- отстаивать принятые в организации нормы справедливости, взаимности и равенства, универсализма, бороться с нормами партикуляризма;
- своими действиями и поведением способствовать формированию высокого уровня когнитивного социального капитала организации.

В ходе зарубежных исследований была установлена связь между элементами социального капитала и поведением менеджеров. Например, руководство, основанное на принципах этики (*ethical leadership*) у руководителей среднего звена (*supervisors*), оказывает существенное влияние на структурные, и когнитивные компоненты внутреннего социального капитала, создавая атмосферу взаимного доверия и нацеленность на коллективное достижение ключевых показателей деятельности (Pastoriza, Ariño, 2013). Руководители могут способствовать усилению вклада проактивных сотрудников в деятельность организации, создавая определённые условия для этого. Например: регулярные собрания с персоналом, кросс-функциональные команды для выполнения проектов, встречи с поставщиками и клиентами. Такие действия также ведут к усилению организационного когнитивного социального капитала и подчёркивают значимость лидеров в этом процессе (Yangetal, 2011).

Успешность лидерства в организации является одним из наиболее существенных факторов формирования когнитивного социального капитала. Оно вносит значительный вклад в его создание, способствует развитию его основных компонентов.

Коучинг персонала

Коучинг — это современное направление в управлении организаций, затрагивающее множество аспектов её деятельности, основными среди которых являются: наставничество; стиль управления организацией, направленный на её развитие; индивидуальное психологическое сопровождение сотрудников организаций. Основоположителем подхода, рассматривающего коучинг как стиль управления, является Дж. Уитмор. В организации менеджер занимается разными проблемами, являясь и управляющим, и наставником, и консультантом для своих подчинённых, то есть неосознанно осуществляет коучинг. По мнению Дж. Уитмора, основной задачей коучинга является повышение продуктивности деятельности организации. Средствами реализации этой задачи является развитие и обучение персонала, улучшение взаимоотношений в коллективе, продуцирование конструктивных идей, опора на профессиональное мастерство сотрудников, быстрое и эффективное разрешение критических ситуаций (см.: Максимов, 2004).

Коучинг как стиль управления организацией направлен на создание её когнитивного социального капитала. Современный менеджмент рассматривает коучинг как способ осуществления партнёрства в сфере профессионального обучения и повышения мастерства. Динамическое развитие организации осуществляется благодаря изменению сознания и стиля деятельности руководителя, что способствует постановке новых целей, внедрению новых ценностей, конструктивному преобразованию философии компании и её миссии.

В основе коучинга лежит наставничество как обучение устойчивой модели профессионального поведения. Но отличие коучинга заключается в помощи менеджеру в принятии собственного решения, выработке своего стиля поведения, а не в повторении действий наставника. Целью коучинга является решение задачи посредством развития у сотрудника самостоятельности и ответственности за результат деятельности. Коучинг персонала обеспечивает в организации:

- максимальную эффективность работы сотрудников и использование их потенциала;
- стимулирование инициативы сотрудников;
- создание творческой атмосферы в коллективе;
- возникновение эффективного лидерства;
- формирование сплочённых и работоспособных команд;
- создание организационной культуры, адекватной задачам организации;
- разностороннюю мотивацию персонала;

- создание системы обучения и развития персонала (Максимов, 2004).

Таким образом, коучинг персонала способствует созданию условий для возникновения устойчивого когнитивного социального капитала организации.

Трудовая мотивация, материальное и моральное стимулирование

Мотивация сотрудников организации — это направленность на создание, поддержание и укрепление усилий, затрачиваемых субъектами труда в процессе деятельности. Проблемы мотивации трудовой деятельности подробно рассмотрены в теориях Ф. Герцберга, С. Р. Алдерфера и многих других авторов. Ф. Герцберг в 1966 г. предложил рассматривать две группы факторов, определяющих мотивацию сотрудников организаций. Первая группа — это мотивационные факторы, доставляющие удовлетворение от работы, а именно: достижение успехов, высоких результатов в труде; получение признания и устойчивой репутации известного специалиста в своём деле; выполнение содержательной, интересной работы, приносящей удовольствие и смысл труда; принятие ответственности за результаты труда (Геберт, фон Розенштиль, 2006). В рамках изучения когнитивного социального капитала организации к мотивационным факторам можно также отнести возникновение и поддержание доверия между сотрудниками как по вертикали, так и по горизонтали, формирование приверженности организации и её репутации, формирование норм взаимности, справедливости и равноправия.

Вторая группа — это гигиенические факторы, доставляющие неудовольствие сотрудникам. Эти факторы определяются необходимыми объективными и субъективными правилами и нормами взаимодействия. К этим факторам Ф. Герцберг относил: политику и дизайн работы организации; стиль управления персоналом; отношения с менеджерами и коллегами; уровень оплаты труда; санитарно-гигиенические условия труда. Автор считал, что неудовлетворённость работой зависит, прежде всего, от организационной политики и стиля управления. Оптимизация гигиенических факторов может устранить неудовлетворённость, но не может способствовать удовлетворённости. Для создания когнитивного социального капитала организации необходимо сочетание мотивационных и гигиенических факторов (Геберт, фон Розенштиль, 2006).

В теории ERG, разработанной С. Р. Алдерфером в 1969 г., выделены три группы базовых потребностей человека. Это потребности в существовании (*existence, E*), построении и поддержании отношений с другими людьми (*relatedness, R*) и потребности личностного роста (*growth, G*). Согласно теории ERG, в ситуации, когда какие-то потребности не могут быть удовлетворены, то это приводит к фрустрации и снижению работоспособности человека. Если сотрудник организации не имеет возможности удовлетворить свои потребности в личностном росте, то он начинает автоматически, безынициативно выполнять свою работу и в меньшей степени удовлетворяет социальные потребности (Джуэлл, 2001). Это также снижает возможности выстраивания когнитивного социального капитала организации, поскольку утрачиваются доверие, приверженность и репутация.

Стимулирование трудовой деятельности (лат. *stimulus* — палка для того, чтобы погонять животных) представляет собой систему материального и морального вознаграждения за трудовое участие. Если мотивация — это внутреннее побуждение к деятельности, то стимулирование — это внешнее целенаправленное воздействие.

А. А. Прохвятилов и А. Ю. Шалыто определяют стимулирование труда как меры воздействия на работников и целые организации с целью оценки результатов их труда и побуждение к эффективному решению новых задач. Таким образом, стимулирование труда имеет две стороны. Во-первых, это оценка трудовых достижений со стороны руководства и коллег

по работе, что способствует возникновению содержательных компонентов когнитивного социального капитала: доверия, норм взаимности и равноправия, приверженности целям и ценностям организации, репутации сотрудника и всей организации в целом. Во-вторых, стимулирование труда направлено на побуждение к решению новых задач и приложению максимальных усилий для её решения.

Нами разработаны общие принципы повышения эффективности стимулирования труда.

1. Наиболее эффективными являются стимулы долговременного действия.
2. Сочетание стимулов материального и морального вознаграждения и наказания повышает эффективность их воздействия.
3. Эффективное стимулирование основано на использовании не только индивидуальных, но и коллективных способов и приёмов.
4. Эффективности системы стимулирования способствует соразмерность стимулирующих воздействий. Соразмерность стимулирующих воздействий предполагает опору на нормы справедливости и равноправия при оценке трудового вклада каждого сотрудника.
5. Важнейшим приемом эффективной системы стимулирования является поощрение по типу компенсации. Это означает субъективную замену некоторых негативных аспектов в организации труда, которые в настоящее время не могут быть устранены, другими стимулирующими факторами (см. Почебут, Чикер, 2017).

Очевидна зависимость между формированием когнитивного социального капитала и эффективными системами мотивации, материального и морального стимулирования персонала организации, создающими предпосылки для возникновения доверия, норм равноправности и взаимности, а также выстраивания социальных отношений.

Негативные факторы когнитивного социального капитала организации

Когнитивный социальный капитал не всегда является позитивным ресурсом организационного развития. В том случае, когда в организации наблюдаются неблагоприятные групповые процессы и эффекты, он начинает играть негативную роль. Это, прежде всего, превышение меры сплочённости и доверия, а также изменение описанных нами в первой части статьи других социальных организационных норм. В психологическом плане превышение меры сплочённости ведёт к эффекту группомыслия, превышение меры доверия — к конформизму. Нарушение нормы взаимности приводит к «социальной лени», нарушение нормы справедливости ведёт к разрушению организационной идентичности и, соответственно, снижению приверженности целям и ценностям организации. Например, А. Портес, проанализировав ряд исследований в области социального капитала, выделил четыре негативных последствия этого феномена. Во-первых, наложение повышенных обязательств на членов группы по поддержке друг друга. Во-вторых, ограничение свободы личности в результате повышенного неформального контроля со стороны группы. В-третьих, исключение общения с людьми, не являющимися членами группы. В-четвёртых, снижение достижений отдельных личностей за счёт группового конформизма, особенно характерно для обстановки, в которой осуществляется обучение (Portes, 1998).

В ходе анализа англоязычных эмпирических исследований в области социального капитала, проведённых с 2008 г. по настоящий период, было установлено, что «социальное заражение» или психическое взаимовлияние членов группы (*social contagion*) также может рассматриваться как негативный фактор, влияющий на здоровье человека (Villalonga-Olivesa, Kawachib, 2017).

Как отмечают некоторые исследователи, «социальная структура, основанная на уже готовых способах взаимодействия, а также на нормах поведения, воспроизводимых внутри длительно существующей сети, имеет ограниченные ресурсы к обновлению, закрывая пути к модернизации и инновации» (Олимпиева и др., 2014). Кроме этого, когнитивный социальный капитал имеет свойство не только накопления, но и уменьшения и даже полного исчезновения, что является малоизученным феноменом в теории социального капитала. На наш взгляд, на феномен уменьшения когнитивного и сетевого социального капитала исследователям следует обратить особое внимание. Мы считаем, что негативные факторы формирования и накопления социального капитала начинают явно проявляться на фоне превышения оптимальной меры групповых эффектов.

Основными негативными факторами, препятствующими созданию когнитивного социального капитала и даже приводящими к его разрушению, являются конфликты, моббинг-процессы, эмоциональное выгорание и профессиональная деформация сотрудников.

Конфликты в организации

В текущем организационном развитии конфликтные ситуации — обычное явление, но особенно остро они ощущаются в период социальных и экономических кризисов, необходимых реорганизаций и инноваций, касающихся структурных изменений в организации. Следствием конфликтов является изменения организационной культуры, нарушающие сложившиеся социальные связи и сетевые отношения. Конфликты провоцируют ухудшение социально-психологического климата и внутригруппового взаимодействия, возникновение так называемых «климатических возмущений», обострение отношений с внешними партнёрами, кризис руководства, нарушение коммуникаций, напряжённые межличностные отношения и другие естественные, чаще всего, негативные групповые процессы (Почебут, Чикер, 2017). По мнению известного социолога А. Г. Здравомыслова, конфликт — это важная сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями (Здравомыслов, 1994). С точки зрения социально-психологического подхода к рассмотрению конфликта в организациях, мы используем следующее его определение: *конфликт — это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей в контексте рабочих отношений, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.* Конфликты существенно изменяют основные составляющие организационной культуры — нормы и ценности, снижают уровень доверия в организациях, которые рассматриваются как необходимые базовые компоненты социального капитала.

Конфликты в организациях возникают как результат объективных противоречий *ситуации* (как правило, это экономические составляющие отношений) и *субъективных личностных характеристик* субъектов взаимодействия (например, межличностная неприязнь, предвзятые личностные оценки в деловых отношениях, ситуативные противоречия и другое). Главная особенность организационных конфликтов состоит в том, что они, будучи следствием «вертикальных» отношений власти — подчинения в любой организационной структуре без исключения (даже самой «плоской» и современной), накладывают существенные ограничения на свободу сотрудников во многих направлениях. Это касается доступности распределения материальных ресурсов, вынужденного подчинения должностной регламентации формальным организационным правилам, отражающим бюрократиза-

цию компании, изменения статуса и места в социальной структуре и многого другого, что неизбежно ведёт к изменению структуры социальных сетей и трансформации доверительных отношений, групповых норм и даже организационных ценностей.

А. С. Брайович фиксирует различия психологического и социологического подходов к изучению конфликтов, которые сложились к настоящему времени. Психологический подход ориентирует, прежде всего, на изучение внутриличностного состояния, в то время как социологический подход рассматривает конфликт в качестве межличностного явления. Но нельзя забывать, что, по его словам, и в социальном конфликте также присутствует психологическая составляющая, а для понимания природы структурных конфликтов в организациях важно исследовать именно их социальный аспект (Брайович, 2005). Тем не менее, следует отметить уже давно сформировавшуюся тенденцию рассматривать конфликты в качестве позитивных факторов организационного развития, если они не переходят в деструктивную фазу. Это касается и процесса накопления когнитивного социального капитала, когда успешно преодоленный конфликт, наоборот, приумножает социальный капитал, развивает межличностные отношения.

По своему значению конфликты делятся на *конструктивные (созидательные, позитивные)* и *деструктивные (разрушительные, негативные)*. Один и тот же конфликт может быть деструктивным в одном отношении и конструктивным — в другом, играть негативную роль на одном этапе развития социальных отношений в организации и позитивную — на другом этапе, в другой ситуации. *Конструктивные конфликты* поддерживают рабочий потенциал, повышают мотивацию сотрудников. Например, это творческие споры и обсуждения, содержательные противоречия, связанные с работой. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией разного рода, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга, в конечном итоге — развитием когнитивного социального капитала. Итогом таких конфликтов, соответственно, является и более эффективная работа организации. *Деструктивное влияние конфликтов* проявляется тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен. Когда конфликт незначителен, то чаще всего он остается без достаточного внимания и не находит адекватного разрешения. Различия кажутся не столь важными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако, если различия остаются, они не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший предельно острого состояния, сопровождается развитием у его участников стресса и фрустрации, что ведёт к снижению сплочённости и даже возникновению моббинг-процессов. Разрушаются коммуникативные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой (Недосека, Недосека, 2016).

Можно выделить три основные составляющие конфликтоустойчивости группы и организации. Статическая устойчивость предполагает неизменность внешних форм, условий функционирования (это организация и другие группы, существование которых определено формальными характеристиками). Динамическая устойчивость характеризуется инвариантностью эмоциональных, деловых, нравственных норм функционирования. Группа тем более устойчива динамически, чем более она сплочена. Активно-вариабельная устойчивость предполагает инвариантность целей функционирования и развития группы (Почебут, Чикер, 2017).

Группа более устойчива к конфликтам, если она кооперативно взаимосвязана. Следствием этой кооперации являются свобода и открытость коммуникаций, взаимная поддержка, дружелюбие и доверие по отношению к другой стороне. Существуют взаимосвязи конфликтности и уровня развития группы. Велика вероятность внутригрупповых конфликтов в

диффузных, мало сплочённых группах с низким доверием. Уровень конфликтности в группе связан с несовпадением ценностей личностной и групповой направленности; чем выше ценностно-ориентационное единство группы, тем ниже конфликтность. Группы разного уровня развития по-разному реагируют на конфликт. Зрелая группа при помощи внутренних саморегуляционных механизмов сама может разрешать свои внутренние конфликты.

Наиболее сложными с точки зрения анализа и преодоления можно считать *морально-нравственные конфликты*, которые затрагивают базовые личностные установки, ценности и убеждения сотрудников организации. Нравственные конфликты обусловлены противоречиями между личными установками сотрудников и ценностями организационной культуры, целями и средствами их достижений, принятыми в организации и другими этическими составляющими профессиональной деятельности. Особенно ярко конфликты нравственного уровня проявляются в деятельности руководителей бизнеса, что отражается в необходимости особых подходов к изучению содержания когнитивного социального капитала в бизнес-организациях.

Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и так далее. Способы и результаты решения конфликтов отражают возможности и пути организационного развития, позволяют судить о жизнеспособности организации и, соответственно, сохранности её когнитивного и сетевого социального капитала. Большую роль в разрешении конфликтов играет медиация и модерация (Редлих, Миронов, 2009; Штроо, 2017).

Таким образом, модель когнитивного социального капитала позволяет определить социально-психологическое видение конфликтов в организации. Становится понятной её интегрирующая роль при анализе деятельности организации. Это позволяет проводить системные исследования феномена конфликтности в рамках изучения социального капитала организации, а также изучать изменения социальных отношений под влиянием конфликтов.

Моббинг-процессы

Негативные социальные отношения, являющиеся следствием неразрешённых организационных конфликтов, могут перерасти в моббинг. Моббинг рассматривается нами как процесс нападок и притеснения одних членов группы в отношении других, в результате которого могут возникать негативные межличностные и межгрупповые взаимодействия и отношения, определяющие негативный вектор потерь накопленного социального капитала (Чикер, 2017; Чикер, Почебут, 2015; 2016). Источник этого явления однозначно определяется авторами, исследовавшими это явление, как результат неразрешённых конфликтов разного уровня и структуры. Возникновение моббинга в организации приводит к существенному экономическому и психологическому ущербу как для индивида, так и для организации, когда нарушаются сложившиеся рабочие отношения и групповые нормы справедливости и доверия. С точки зрения социальной психологии моббинг-процесс понимается как феномен группового давления на члена рабочей группы в конфликтной ситуации, включающий в себя конформные реакции. Объект моббинга может занимать как активную (защитную) позицию «самообороны», так и пассивную («беспомощную») позицию «жертвы», что формирует напряжённую систему отношений внутри социальных групп и между ними, нарушая, тем самым, сложившиеся коммуникативные рабочие и межличностные отношения.

На *индивидуальном уровне* с возникновением моббинг-процессов меняются модели поведения руководителя, активизируются личностные факторы развития конкурентных отношений, возникают негативные стереотипы, предубеждения и предрассудки в общении, проявляется демонстрация влияния и доминирования, становятся интенсивнее межлич-

ностные конфликты разного уровня. Профессиональная деформация и выгорание часто являются следствием моббинга в организации.

В *малых группах* моббинг проявляется в кризисах развития групп и плохом психологическом климате, неэффективном взаимодействии формальных и неформальных лидеров, формировании отрицательных групповых норм, конформном поведении «последователей», групповых эффектах, таких как групповое единомыслие, ингрупповой фаворитизм, в неэффективной межгрупповой коммуникации и тому подобном (см., например: Штроо, 2012).

В *большой группе* (организации в целом) результатом моббинга может стать ослабление базовых этических норм и ценностей во взаимодействии сотрудников, ценностные конфликты на уровне организаций, поддержка общественных и социальных дискриминирующих ценностей (предрассудков, дискриминации, сексизма, эйджизма), «закостенелость» организационной структуры, жёсткая социальная конкуренция, а также непредсказуемые изменения основных элементов организационной культуры.

Проведённые нами эмпирические исследования обнаружили наличие моббинг-процессов разного содержания, уровня и интенсивности *во всех изученных организациях* (Почебут, Чикер, 2015; Чикер, 2017; Чикер, Почебут, 2016). Основными враждебными действиями, нарушающими социальные и профессиональные связи в отечественных организациях, можно считать, во-первых, попытки подорвать профессиональный и социальный авторитет объекта моббинга (негативная или несправедливая оценка работы и постоянная критика продуктивности, поручение бессмысленных заданий или заданий, выходящих за рамки квалификации объекта), во-вторых, коммуникативные нападения (распространение сплетен, ограничение возможности высказаться, уход от контакта и прекращение его, отношение как к «пустому месту», крик и громкая ругань).

Обнаружено, что в коммерческих подразделениях организаций с выраженной конкурентной направленностью, моббинг-процессы проявляются ярче, чем в подразделениях с направленностью на сотрудничество. Установлено, что частота возникновения моббинг-процессов связана с негативными характеристиками социально-психологического климата в организации. На это указывают и ранее проведённые в Европе исследования (Колодей, 2007; Leumann, 1993; Zuschlag, 1994). То есть, моббинг-процессы развиваются, как правило, в организациях с плохим социально-психологическим климатом. Возникновение моббинг-процессов можно рассматривать как отражение совокупности социальных и коммуникативных характеристик конкретного коллектива, его социально-психологического климата, организационной культуры и социального капитала.

Таким образом, на всех анализируемых уровнях социального общения моббинг-процессы приводят к разрушению социальных взаимоотношений, катастрофическому снижению доверия и деформации организационных и личных ценностей, что способствует разрушению имеющегося социального капитала.

Эмоциональное выгорание

Термин «эмоциональное выгорание» ввели в науку практические психологи Г. Фройденбергер (Freudenberger, 1974) и К. Маслач (Maslach, 1976). Широкое практическое применение понятие получило благодаря распространённому опроснику МВІ К. Маслач и С. Джексона (Maslach, Jackson, 1981). «Синдром эмоционального выгорания», согласно их теории, выражается в трёх психологических явлениях: эмоциональное истощение, деперсонализация и редукция личных достижений. Человек, «выгоревший» на рабочем месте, переживает опустошение и бессилие, дегуманизирует свои отношения с другими людьми и склонен к заниженной оценке собственных достижений (Водопьянова, Старченкова, 2017).

Дальнейшие исследования показали, что последствия эмоционального выгорания могут быть еще более серьезными, их деструктивность проявляется практически во всех сферах жизни и, в том числе, организационных отношениях, провоцируя рабочие конфликты и напряжённые отношения с коллегами, руководством, деловыми партнёрами, клиентами и так далее, нарушая тем самым личные и социальные связи. Кроме этого, установлена закономерность, заключающаяся в том, что редукция профессиональных достижений может стать отправной точкой выгорания, за которой следуют цинизм (деперсонализация) и эмоциональное истощение (Водопьянова, Никифоров, 2013). При этом в наибольшей степени редукция проявляется у представителей человеко-ориентированных профессий и, в частности, у руководителей любого уровня. Таким образом, эмоциональное выгорание — это психологическое состояние, характеризующееся хронической усталостью, эмоциональным истощением и снижением чувства собственной значимости, вызванное профессиональной деятельностью сотрудников организации, нарушающее межличностные и социальные связи.

Ю. П. Платонов выделяет психофизические, социально-психологические и поведенческие симптомы эмоционального выгорания. Он утверждает, что нередко встречается эмоциональное выгорание не только отдельного индивида, но и целой организации. Люди теряют оптимизм и надежду, у них нет веры в позитивные изменения на работе и возможность что-то изменить собственными усилиями. Снижается качество работы, наблюдаются немотивированные рациональными причинами увольнения сотрудников (высокая текучесть кадров), абсентеизм, снижение лояльности, низкая результативность, негативная атмосфера в коллективе, возрастает количество конфликтов и нарушений коммуникаций (Платонов, 2012). Если общий уровень эмоционального выгорания среди сотрудников компании высок, то потенциал организации может существенно снизиться, отражаясь на характеристиках её социального капитала.

Синдром выгорания относится к категории феноменов личностной деформации. Выгорание развивается, как правило, у тех, кто по роду своей деятельности должен много общаться с другими людьми, причем от качества коммуникации зависит результат их деятельности (моральный и материальный). Выгорание — ответная реакция на продолжительные стрессы межличностных коммуникаций, не просто результат, а следствие неуправляемого стресса (Водопьянова, Старченкова, 2017).

Таким образом, организационные факторы несовершенного руководства (авторитарного, спонтанного, непоследовательного, импульсного), а также неопределённость функций сотрудников и несоответствие этих функций их квалификации, отсутствие у менеджеров стратегического мышления и неразрешённые конфликты способствуют выгоранию как самих руководителей, так и их подчинённых, снижая тем самым возможности накопления и удержания организационного социального капитала.

Профессиональная деформация

Профессиональная деформация личности, по мнению С. П. Безносова, — это объективное явление, это процесс и результат влияния субъектных качеств человека, сформированных в соответствии со спецификой определённого профессионального труда, на личностные свойства целостной индивидуальности работника-профессионала (Безносов, 2004). В каждой профессии, по его мнению, возникают комплексы психотравмирующих факторов, которые имеют как общую, так и специфическую природу.

Профессиональная деформация личности является завершающей стадией профессионального выгорания работника. Профессиональная деформация сказывается на таких качествах личности, которые трансформируются под влиянием профессиональной роли.

В наибольшей степени профессиональная деформация возникает у представителей тех специальностей, работа которых связана с постоянным общением с людьми. В организациях именно менеджеры в наибольшей степени подвержены профессиональной деформации в силу особенностей их управленческого труда. Классифицировать профессиональную деформацию возможно по четырём критериям: глубина деформации личности; уровень деформированности личности; степень устойчивости в проявлениях деформации; скорость наступления деформации.

Влияние профессии на личность можно оценить по её модальности (позитивное или негативное). Труд способен оказывать благотворное, облагораживающее воздействие на личность, формировать ответственное отношение к труду, воспитывать духовные потребности, формировать стремление к самоактуализации. Однако труд может и негативно сказаться на личности работника. Именно на полюсах отношения к труду: от лени до трудоголизма, возникают искажения, деформирующие личность. Глубина деформации личности может быть глобальной или парциальной. Начинается профессиональная деформация с того, что затрагивает только некоторые психические процессы и состояния (память, эмоции, волю, тревожность, агрессивность и пр.), а затем может обрести глобальные размеры, проникнув в сферу субъективных отношений личности, её мировоззрение. Такие глубинные негативные последствия деформации преодолеть гораздо труднее.

В социально-психологическом плане профессиональная деформация затрагивает сферу общения, её когнитивные, перцептивные и коммуникативные компоненты. Менеджер, «поражённый» профессиональной деформацией, не относится к другому человеку как к личности, индивидуальности, а расценивает его в какой-либо плоскости: только как штатную единицу, клиента, пациента, возможного претендента на его должность и прочее.

По степени устойчивости профессиональная деформация делится на временную (случайную) и постоянную (закономерную). Например, признаком профессиональной деформации руководителя считается неоправданное эпизодическое или постоянное использование специфического жаргона или характерной жестикюляции, бездушное отношение к подчинённым, самоуверенность, неоправданные амбиции, склонность преувеличивать свои достижения и преуменьшать достижения своих сотрудников.

Основной причиной деформации является неадекватное понимание и принятие своей профессиональной роли, распространение проигрывания этой роли за пределы своих профессиональных обязанностей. Например, авторитарный и грубый менеджер организации проявляет эти качества в своей семье по отношению к жене и детям. Другой причиной деформации могут служить условия труда, приводящие к психическим перегрузкам, перенапряжению, умственному и физическому переутомлению (Безносков, 2004).

Обладание властью часто приводит к деформации, особенно когда отсутствует обратная связь – критика действий руководителя, общественный контроль. «Руководящий работник, постоянно отдающий приказы, — считает Р. М. Грановская, — подвержен опасности возникновения чувства превосходства, высокомерия, несамокритичности, отсутствия чувства юмора и понимания шуток в свой адрес. У такого руководителя исчезает простота в общении, появляется спесь» (Грановская, 1984).

Появление профессиональной деформации у руководителей организации приводит к разрушению доверия между ними и рядовыми сотрудниками, искажению социальных норм, снижению чувства приверженности организации и разрушению её репутации. В целом, это негативно сказывается на когнитивном социальном капитале организации, способствует уменьшению качества партнёрских отношений как внутри коллектива, так и с внешними партнёрами и клиентами.

Объективация когнитивного социального капитала организации

Объективация когнитивного социального капитала организации понимается нами как результат воздействия накопленного когнитивного социального капитала на эффективность деятельности организации на трёх уровнях. На индивидуальном уровне объективация выражается в субъективно и объективно благополучной индивидуальной карьере сотрудников организации — их карьерном продвижении. На социально-психологическом (или коллективистическом) уровне объективация сказывается на благоприятном социально-психологическом климате организации. На управленческом (менеджеральном) уровне объективация проявляется в сильной и стабильной организационной культуре.

Карьерное продвижение

Карьерное продвижение — это воплощение аккумулированного когнитивного и сетевого социального капитала на профессиональном жизненном пути отдельного человека, реализуемое в достижении им желаемого статуса, социальных благ и связанное с субъективной удовлетворённостью. В социальной психологии традиционно изучаются проблемы индивидуальной карьеры, рассматриваются результаты исследования профессионального пути, развития управленческого потенциала, планирования карьеры, профессионального роста персонала организации, личностных и организационных потерь и затрат, диагностики и консультирования в этой области (Богатырева, 2008; Волкова, Чикер, 2016; Иванов, 2010; Молл, 2003; Мучински, 2004; Сорокин, 2012; Сотникова, 2001; Толочек, 2017; Толстая, 1991). В плане рассмотрения когнитивного социального капитала и путей его объективации, феномен карьеры в психологической научной литературе практически не изучен.

Термин «карьера» в науке рассматривается в широком и узком смыслах. В широком понимании карьера — профессиональное продвижение, рост, этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней социальной структуры к другим — то есть объём его социального профессионального пространства и связей. Результат карьеры в этом смысле — высокий профессионализм человека, достижение признанного профессионального статуса. В более узком понимании карьера — это должностное продвижение. Объективный результат такого понимания карьеры — профессиональный статус, должность, когда на первый план выступает не только овладение уровнями и ступенями профессионализма, но и достижение определённого социального статуса, занятие высокой должности. У одного и того же человека эти смыслы карьеры могут не совпадать. Подлинный профессионал может не сделать служебной карьеры, а человек на высоких должностях не достичь высокого уровня профессионализма, поэтому можно говорить о двух типах карьеры: профессиональной и статусной. Карьера первого типа требует профессиональной компетентности и основана на когнитивном социальном капитале, карьера второго типа требует социальной компетентности и опирается, в основном, на сетевой социальный капитал. Обе эти характеристики ресурса развития карьеры, а особенно второй — социальная компетентность, невозможны без использования накопленного когнитивного социального капитала и социальных связей различного свойства.

П. Бурдьё предложил понятие «социальное поле», которое определяется им как «структурированное пространство социальных позиций», определяющихся наличием социальных связей. Идея изучения карьерного поля в рамках организационного пространства, по мнению некоторых авторов, вполне может быть актуализирована в эмпирических исследованиях карьеры. Введён и развивается термин «карьерный капитал» (разновидность «культурного капитала» в понимании П. Бурдьё), который рассматривается и как результат борьбы за

позицию в данном социальном поле (должность, репутация и т.п.), и как основное условие занятия этой позиции: квалификация, связи и др. (Сорокин, 2012). Исходя из концепции капитала, карьерная позиция, по мнению М. М. Иванова, может рассматриваться как некоторый символический капитал (репутация, престиж, авторитет), полученный актором в процессе социальных взаимодействий через конвертацию других видов имеющихся у него капиталов. Автор предлагает также ввести понятие «карьерная самопрезентация», под которым предполагается «намеренная передача субъектом карьеры другим участникам карьерного процесса такой информации о себе (о своих капиталах), которая бы формировала его устойчивый образ, способствующий реализации карьерных ожиданий» (Иванов, 2010). Карьерная самопрезентация, по его мнению, включает в себя заявление индивидом экономического, культурного, социального и символического капитала. Символический капитал интерпретируется М. М. Ивановым как персональный бренд, а в нём слиты воедино два компонента — репутация и имидж (Иванов, 2010).

Любая карьера предполагает её «протяжённость, процессуальность, длительный временной период, на протяжении которого человек проходит разные стадии своего возрастного, личностного и социального развития» (Толочек, 2017). Социальное развитие предполагает постепенное и целенаправленное включение сотрудника в социальные сети и организационные отношения (в современной организационной социальной психологии они чаще всего описываются терминами «социализация» и «профессиональная адаптация сотрудника»). Установлено, что успешность карьеры можно определить объективными характеристиками статуса личности, накопленным ею когнитивным и сетевым социальным капиталом, а также с помощью характеристик реального карьерного успеха (*career success*), которые включают в себя внешние и внутренние составляющие (Tomas, Ganiron, 2013). Внешние составляющие — это социальная, профессиональная, организационная среда, возможности иерархической структуры организации, влияние ситуаций и событий, характеристики сложившихся и выстроенных взаимоотношений, совпадений и случайностей, личные, дружеские и семейные отношения и др. К *внешним элементам* относят также особенности и специфику продвижения в организации (*promotion*), а также различные льготы и компенсации (*fringe benefits*), предлагаемые организацией. При этом отметим, что быстрое продвижение по служебной лестнице может препятствовать профессионализму и достижению когнитивного социального капитала, а высокопрофессиональное окружение может ограничивать должностной рост за счёт сложившихся специфических групповых норм. *Внутренние составляющие* карьерных достижений обусловлены, прежде всего, интеллектом и мотивационной структурой личности, общительностью, самооценкой, приобретёнными знаниями, а также индивидуальным личностным жизненным путем. Внутренние характеристики включают в себя также удовлетворённость карьерой и работой (*career satisfaction and job satisfaction*). Все эти факторы развития карьеры были учтены в концепции «якорей карьеры» Э. Шейна (Schein, 1978), который выделил три направления мотивации карьерного продвижения. Это: 1) «якоря карьеры», определяющиеся профессиональными способностями сотрудника: профессиональная компетентность, менеджмент и предпринимательство; 2) «якоря карьеры», которые соотносят рабочую роль с личными стремлениями и желаниями: автономия, стабильность места работы, стабильность места жительства и интеграция стилей жизни; 3) «якоря карьеры», которые связаны с личной идентификацией — профессией и организационной культурой: вызов и служение (Волкова, Чикер, 2016). Скорее всего, каждый «якорь карьеры» предполагает особое поведение человека в социальных сетях, а также тактики и стратегии накопления когнитивного социального капитала.

Когнитивный социальный капитал формируется под воздействием стратегий поведения человека при выборе карьерного пути, особенно это ярко выражено на начальных этапах профессиональной деятельности. Так, соответствие целей и мотивов (*embeddedness*) с одним работодателем с течением времени развивает сильную идентичность и репутацию внутри компании. С другой стороны, смена мест работы ведёт к обмену опытом, расширению социальных контактов и появлению новых идей (Dobrev, Merluzzi, 2018).

Известно, что построению карьеры способствуют особые стратегии и тактики обращения и накопления социального капитала личности (Почебут и др., 2014). «Стратегия — это осознанный способ отношения к своему социальному окружению, выражающийся в поддержании того или иного баланса при обмене ресурсами с ним, способа строить отношения» (там же, с. 38). Характеристики стратегий — работа на определённую цель, соблюдение требований к личности носителя и ситуации её применения, определённая осознанность — вполне соотносятся с процессом построения индивидуальной карьеры и стремлению к профессиональным и должностным достижениям. Особенности построения индивидуальной карьеры могут быть содержательно интерпретированы в предложенных терминах, обозначающих стратегии осознанного и продуманного накопления социального капитала «разумный альтруизм», «взаимный обмен», «межличностный прагматизм» и, главным образом, «инвестирование в себя» (там же, с. 38). Стратегия «инвестирование в себя», как наиболее связанная с карьерным продвижением, предполагает направленность человека на контроль над важными ресурсами, что позволяет устанавливать свои правила взаимодействия с другими людьми. Для того, чтобы реализовать стратегии, используются разнообразные тактики накопления и использования социального капитала (там же). Так или иначе, направленность на создание полезных социальных связей и сети деловых контактов, а также осознанное их использование — *нетворкинг* — одно из направлений формирования когнитивного социального капитала в аспекте построения карьеры и создания команды социальной поддержки.

Таким образом, карьерное продвижение — объективация когнитивного социального капитала на индивидуальном уровне. Это поведенческий конструкт когнитивного социального капитала, который выражается в субъективных и объективных характеристиках карьеры, построенных на стратегии инвестирования в себя и особых тактиках социальной сетевой поддержки и накопления социального капитала.

Социально-психологический климат

Социально-психологический климат возникает и становится устойчивой характеристикой в результате общения и выстраивания коммуникаций, а также построения сетевых отношений в организации как неизбежного и целенаправленного процесса при решении совместных задач в малых и средних группах, командах. К сожалению, в научной литературе социальный капитал организации в таком аспекте практически не рассматривается, несмотря на то, что вклад позитивной групповой атмосферы в построение социальных сетей и отношений доверия кажется очевидным. В общем виде мы определяем социально-психологический климат как относительно устойчивое, качественно определённое состояние социально-психологической сферы жизнедеятельности коллектива, характеризующееся отношениями сотрудников к наиболее значимым моментам деятельности организации. Это состояние организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния (Почебут, Чикер, 2017). Когда мы говорим о социально-психологическом климате, важно подчеркнуть относительную устойчивость сложившейся системы отношений за определённый период времени совместной деятельности, возможности его изменения

и развития, а также соответствующей диагностики (например: социометрический метод (Морено, 2001); тест «Пульсар» (Почебут, Чикер, 2017) и др.).

Решая задачу *разделения понятий «социально-психологический климат» и «организационная культура»* с точки зрения уровней объективации социального капитала организации (группового и управленческого), укажем на наиболее важные их различия и основные характеристики феномена социально-психологического климата. Социально-психологический климат — всегда определённая оценочная характеристика, — он может быть «хорошим» или «плохим» в отличие от организационной культуры, которая описывается только терминами индивидуального своеобразия. Существует бóльшая локальность в изучении социально-психологического климата, чем организационной культуры — объектами исследования климата, как правило, становятся малые и средние группы, а не организация в целом. Социально-психологический климат — чувствительный инструмент отражения текущих организационных ситуаций, а потому меняется быстрее, чем организационная культура, трансформация которой более длительна и связана с изменениями личных и организационных ценностей при непосредственном участии и влиянии руководства.

Социально-психологический климат представляет собой итог систематических профессиональных и межличностных коммуникаций членов группы, а также осуществления специальных мероприятий, направленных на организацию позитивных отношений между менеджерами и сотрудниками — формирование эффективных социальных сетей с устойчивой позитивной психологической атмосферой, учитывающих отношения сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали — именно поэтому он более «осязаем». Он охватывает социальные связи как внутри одной группы, так и социальные связи между отдельными социальными группами. Измерение социально-психологического климата возможно исходя из его эмпирических индикаторов, а также с точки зрения рассмотрения его как социально-психологической установки (когнитивной, эмоциональной и поведенческой направленности). Такой подход объясняет, что люди думают друг о друге, как они относятся друг к другу и как они ведут себя в коллективе, каким образом выстраивается сеть отношений.

Выделяются *статический и динамический уровни* социально-психологического климата, которые указывают на устойчивость отношений в сформированных сетях взаимоотношений и направленность их динамических изменений в позитивную или негативную стороны. Динамические изменения могут носить «стенический» и «астенический» характер, влияя тем самым на психологическую атмосферу в коллективе и динамику использования когнитивного социального капитала в том или ином направлении. Количественное накопление изменений в психологической атмосфере группы ведёт к переходу её в иное качественное состояние — в другую оценку социально-психологического климата как группового состояния и, соответственно, характеристик накопленного когнитивного социального капитала.

Социально-психологический климат может рассматриваться как обобщённая социально-психологическая система следующих *индикаторов*: рабочих и товарищеских контактов, норм отношений, удовлетворённости взаимоотношениями, сработанности и сплочённости, сотрудничества, доброжелательности, доверия, справедливости, взаимопомощи, друженности, дискуссий и споров, стиля руководства, индивидуальных коммуникативных психологических особенностей каждого члена группы, их психологической совместимости, конфликтности и других характеристик группы и индивидов. Таким образом, он может выполнять роль как *социального фасилитатора*, так и *социального ингибитора* групповой атмосферы. Необходимо также отметить, что перечисленные выше индикаторы состояния

социально-психологического климата являются и индикаторами состояния социальных сетей, лежащих в основе когнитивного социального капитала организации.

Таким образом, совокупность системы отношений, построенных на рабочих и межличностных коммуникациях в группах, имеющих выраженную сетевую персонификацию, нормы отношений, оценочность и определённые характеристики группового состояния — социально-психологический климат — можно считать объективацией когнитивного социального капитала организации на групповом уровне.

Организационная культура

Организация, как социальная система, по мнению американского социолога Т. Парсонса, относится к культурным системам, представляющим собой символически организованные образцы, основанные на способности людей говорить и передавать опыт негенетическим путем. Автор вводит понятие «социетальная» общность, которая является ядром всей социальной системы. Эта общность представляет собой совокупность коллективов, организованных и упорядоченных на основе единых ценностей и нормативных образцов. Взаимообмен здесь осуществляется через «влияние» и «солидарность», а деньги и власть имеют второстепенное значение. В этой социетальной общности Т. Парсонс выделяет подсистемы социальной структуры, культуры и личности. Особенностью культурных систем, по Т. Парсонсу, выступает то, что они не создаются одним человеком и поэтому понимаются только на уровне общности. Таким образом, Т. Парсонс предложил теоретическую модель понимания культуры общности (Парсонс, 2000).

В исследовательском плане идея организационной культуры как общности единых ценностей и норм была развита в начале 1990-х годов в научном труде Э. Шейна «Организационная культура и лидерство» (2002). Термин «организационная культура» возник из представления о том, что каждая социальная общность обладает «культурой» — сочетанием материальных и духовных составляющих, отражающих основные стороны жизнедеятельности этой общности. Любая организация — общность с определёнными материальными и идейными целевыми задачами, характеризующаяся неповторимостью и своеобразием, связанными с её величиной, географическим положением, этническими особенностями, стилем управления, социально-психологическим климатом, психологическими особенностями сотрудников, сложившимися нормами и ценностями, а также множеством других характеристик.

Р. Дафт рассматривает понятие «организационная культура» как «... набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и преподаётся новым членам как правильный» (Дафт, 2003, с. 28). Это нематериальная составляющая деятельности, но, тем не менее, хорошо ощущаемая людьми духовная сторона существования организации, предполагающая трансляцию по сложившимся социальным коммуникативным сетям.

Достаточно быстро были найдены пересечения понятий «организационная культура» и «социальный капитал организации», когда организационная культура рассматривается как неотъемлемая составляющая сетевого и когнитивного социального капитала (Бажин и др., 2015; Горлова и др., 2017; Логинов, 2010; Мачеринскене и др., 2009; Олимпиева и др., 2014; Knoke, 1999; Chumgetal, 2016). Основу когнитивного социального капитала формируют сети социальных связей, которые основаны на доверии и общих разделяемых ценностях и нормах, существующих в организациях. Сохранение и приумножение социального капитала и, соответственно, укрепление организационной культуры — это сохранение и поддержание отношений с бывшими сотрудниками компании, забота о людях, формирующих и поддер-

живающих социальные сети, создание различных профессиональных и межличностных сообществ и другие целенаправленные организационные мероприятия. Т. А. Нестик считает, что по своему объёму эти понятия совпадают, и практически все исследования социального капитала включают в себя изучение норм и ценностей, что в основном определяет организационную культуру. Однако не все компоненты организационной культуры являются составляющими когнитивного социального капитала, а только те нормы и ценности, которые поддерживают горизонтальные отношения, взаимопомощь и внутреннюю интеграцию, что способствует формированию доверия (Нестик, 2009). По мнению А. С. Бажина, А. С. Овчинникова и Р. В. Светайло корпоративная культура сетевой структуры, в отличие от организаций иерархического типа, способствует возникновению объединений, основанных на принципах конфедерации, коалиции или альянса. В развивающейся корпоративной культуре такого типа «социальные сети являются по своей сути непрерывно развивающимися объединениями, так как совмещают эффективное решение организационных проблем с личным развитием и ростом потенциала всех участников сети, действующих как единая команда» (Бажин, Овчинникова, Светайло, 2015). Однако, справедливости ради, следует отметить, что эпоха крупных корпораций с выраженной иерархической структурой ещё не закончилась, что существенно отражается на характеристиках организационной культуры и формировании социального капитала в таких организациях.

Согласно данному нами выше определению социального капитала, понимаемого в виде единого смыслового пространства, объединяющего и сплачивающего людей для решения актуальных задач, основанного на доверии, нормах взаимности и справедливости, приверженности целям и ценностям организации и создающего её репутацию во внешней и внутренней среде, можно увидеть, что основные аспекты организационной культуры создают содержательную суть когнитивного социального капитала организации. Прежде всего, это относится к трансляции в рабочем поведении сотрудников базовых организационных норм и ценностей, а также, как следствие, реализации норм сотрудничества и доверия, возникающих в ходе профессионального и межличностного общения и составляющих суть организационной культуры (Шейн, 2002).

И. М. Мачеринскене, Р. В. Минкуте-Генриксон и Ж. Й. Симнавичене, представляя методическую схему изучения социального капитала, помещают общие нормы и убеждения в центр структуры, определяющей основные элементы социального капитала. По их мнению, общие нормы, убеждения, опыт поддерживают социальные сети и поощряют сотрудничество и доверие, а социальный капитал проявляется в усиленных культурой или идеологией идеях, специфических нормах, ценностях, взглядах, убеждениях, способствующих сотрудничеству. Однако такая форма социального капитала более субъективна и труднее ощутима (Мачеринскене и др., 2009).

Важным следует признать также значение *ведущей роли руководителя* в корпоративном управлении и в формировании основных элементов организационной культуры и соответственно, социального капитала на всех его уровнях, который следует заявленным позитивным нормам и ценностям. *Именно общие организационные ценности, интегрирующие индивидуальные (не являющиеся, однако, их простой суммой), решают, на наш взгляд, задачу понимания когнитивного социального капитала, проявляющегося в организационной культуре на управленческом и социальном уровне.* Основные элементы организационной культуры — провозглашаемые ценности, базовые представления и убеждения (Шейн, 2002) позволяют устойчиво представлять организацию как во внутренней, так и во внешней среде, формируя сети стабильного когнитивного социального капитала и на микро-, и на макроу-

ровне. В формальном плане их отражают кодексы нормативной этики и провозглашаемых ценностей, обычаи, ритуалы, традиции организации.

Выводы

Анализируя позитивные и негативные факторы формирования когнитивного социального капитала организации, мы пришли к следующим выводам.

1. Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации представляет этот вид капитала как исключительно социально-психологический феномен, объединяющий в единый комплекс различные социально-психологические аспекты жизнедеятельности организации. Таким образом, можно утверждать, что когнитивный социальный капитал организации является интегральным феноменом, совмещающим различные организационные процессы и явления, а термин «когнитивный социальный капитал» становится одним из основных понятий организационной психологии.

2. Модель когнитивного социального капитала организации является открытой и гибкой системой, предполагающей возможность анализа и других параметров этого вида капитала. В эмпирических исследованиях желательно дополнять перечень факторов и степень их влияния на формирование когнитивного социального капитала организации.

3. Формирование социального капитала организации складывается под влиянием внутренних субъективных и объективных позитивных факторов: лидерство, коучинг и мотивация персонала, материальное и моральное стимулирование.

4. Лидерство — это система управленческих воздействий на сотрудников с целью накопления и поддержания высокого уровня когнитивного социального капитала организации. В этой связи лидер создает и поддерживает в организации атмосферу доверия, формирует условия для обеспечения приверженности целям и ценностям организации, своим поведением повышает её репутацию, претворяет в жизнь нормы справедливости, равенства, взаимности и равноправия.

5. Коучинг способствует формированию эффективных способов управления организацией, направленных на её развитие и совершенствование. В процессе коучинга разрабатываются эффективные приемы и способы наставничества, основанного на современных профессиональных знаниях и умениях, формируется профессиональная компетентность сотрудников, решаются индивидуальные психологические проблемы. Коучинг способствует индивидуально-психологическому сопровождению карьеры сотрудников.

6. Мотивация сотрудников организации направлена не только на достижение высоких результатов в труде, но на создание и накопление когнитивного социального капитала, что выражается во взаимном доверии, повышении репутации. Стимулирование предполагает вознаграждение за трудовой вклад и основывается на нормах справедливости и равноправия.

7. В дальнейших исследованиях необходимо расширить количество рассматриваемых позитивных факторов формирования, накопления и удержания социального капитала организаций, которые связаны с социальным познанием.

8. Наряду с позитивными факторами формирования социального капитала организации, следует обращать внимание и на негативные факторы. Они препятствуют формированию социального капитала, способствуют его разрушению и утрате. К основным негативным факторам относятся: конфликты, моббинг-процессы, эмоциональное выгорание и профессиональная деформация.

9. Конфликты в организации препятствуют накоплению и удержанию когнитивного социального капитала, приводят к его потере. В наибольшей степени разрушают доверие морально-нравственные конфликты, они снижают приверженность целям и ценностям организации.

10. Неразрешённые организационные конфликты могут приводить к крайне негативному явлению в организационном развитии — моббингу. Процесс нападок и притеснения одних членов организации в отношении других разрушает накопленный когнитивный социальный капитал. Особенно опасен моббинг когда его применяют руководители и менеджеры организации, подрывая нормы взаимодействия и взаимоотношений, репутацию сотрудников и организации в целом. Руководители и сотрудники, практикующие моббинг, разрушают и свой личностный репутационный капитал.

11. Деструктивность эмоционального выгорания отражается не только на самочувствии и работоспособности сотрудников, но и на капитале человеческих отношений — профессиональной и коммуникативной компетентности сотрудников, что сказывается на общей эффективности деятельности организации.

12. Завершающей стадией эмоционального выгорания является профессиональная деформация личности сотрудников. В наибольшей степени профессиональной деформации подвержены менеджеры, работа которых связана с общением. Искажение процессов общения и личностная деструкция накладывают значительный отпечаток на когнитивный социальный капитал как личности, так и всей организации в целом.

13. Результатом воздействия социального капитала на эффективность деятельности организации является его объективация, которая проявляется на трёх уровнях: 1) личностном — как перспективная индивидуальная карьера сотрудника; 2) социально-психологическом — как благоприятный социально-психологический климат организации; 3) управленческом — как организационная культура.

Литература

- Аксеновская, Л. Н. (2016). Изменение организационной культуры на уровне лидера: опыт индивидуального сотеринга. *Организационная психология*, 6(2), 30–54.
- Бажин, А. С. Овчинников, А. С., Светайло, Р. В. (2015). Взаимосвязь социального капитала и организационной культуры предпринимательских организаций. *Гуманитарные и социальные науки*, 3, 281–289.
- Безносков, С. П. (2004). *Профессиональная деформация личности*. СПб.: Речь.
- Богатырева, О. О. (2008). Психологические предпосылки карьерного роста. *Вопросы психологии*, 3, 92–98.
- Брайович, А. С. (2005). Конфликты в организациях: типы и модели. *Общество и право*, 1(7), 191–197.
- Бурдые, П. (2007). *Социология социального пространства*. М.: Институт экспериментальной социологии; СПб.: Алетейя.
- Водопьянова, Н. Е., Никифоров, Г. С. (2013). Теоретические аспекты профилактики и коррекции профессионального выгорания. *Вестник СПбГУ. Серия «Психология и педагогика»*, 2, 4–14.
- Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. (2017). *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика*. М.: Юрайт.
- Волкова, Н. В., Чикер, В. А. (2016). Особенности карьерной мотивации в контексте теории поколений: результаты эмпирического исследования. *Вестник СПбГУ, серия 8. Менеджмент*, 4, 79–99.
- Геберт, Д., фон Розенштиль, Л. (2006). *Организационная психология*. Х.: Гуманитарный центр.

- Горлова, Е. Б., Попова, Ж. А., Сергеева, М. Н. (2017). Категориальная характеристика и структура социального капитала организаций. *Вестник Северо-Кавказского федерального университета*, 3(60), 63–67.
- Грановская, Р. М. (1984). *Элементы практической психологии*. Л.: ЛГУ.
- Дафт, Р. (2003). *Организации. Учебник для экономистов и психологов*. М.: Олма-Пресс.
- Джуэлл, Л. (2001). *Индустриально-организационная психология*. СПб.; Питер.
- Здравомыслов, А. Г. (1994). *Социология конфликтов*. М.: Аспект-Пресс.
- Иванов, М. М. (2010). Символический капитал работника как средство его карьерного продвижения. *Преподаватель – XXI век*, 2, 371–375.
- Кови, С., Меррил, Р. (2010). *Скорость доверия. То, что меняет все*. М.: Альпина.
- Колодей, К. (2007). *Моббинг: Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления*. Х.: Гуманитарный центр.
- Логинов, В. И. (2010). *Социальный капитал организации*. Дисс. ... канд. социолог. наук. Тверь.
- Максимов, В. Е. (2004). *Коучинг от А до Я. Возможно все*. СПб.: Речь.
- Мачеринскене, И. М., Минкуте-Генриксон, Р. В., Симнавичене, Ж. Й. (2009). Социальный капитал организации: методология исследования. *Экономика образования*, 2, 28–38.
- Молл, Е. Г. (2003). *Управление карьерой менеджера*. СПб.: Питер.
- Морено, Я. Л. (2001). *Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе*. М.: Академический проект.
- Мучински, П. (2004). *Психология, профессия, карьера*. СПб.: Питер.
- Недосека, Е. В., Недосека, О. В. (2016). *Конфликты в организациях. Учеб. пос.* Мурманск.
- Нестик, Т. А. (2009а). Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть 1. *Психологический журнал*, 30(1), 52–63.
- Нестик, Т. А. (2009б). Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть 2. *Психологический журнал*, 30(2), 29–42.
- Олимпиева, И. Б., Кондаков, А. А., Ежова, Л. В., Слободской, А. Л. (2014). Социальный капитал: аналитические подходы и возможности измерения на уровне организации. *Петербургская социология сегодня*, 1, 1-1 (5), 10–41.
- Парсонс, Т. (2000). *О структуре социального действия*. М.: Академический проект.
- Патнэм, Р. (1996). *Чтобы демократия сработала. Гражданские традиции в современной Италии*. М.: AdMarginem.
- Платонов, Ю. П. (2012). Как предотвратить профессиональное выгорание. *Elitarium*. URL: <http://hrm.ru/kak-predotvratit-professionalnoe-vygoranie>. (дата обращения: 09.03.2018).
- Почебут, Л. Г., Свенцицкий, А. Л., Марарица, Л. В., Казанцева, Т. В., Кузнецова, И. В. (2014). *Социальный капитал личности*. М.: Инфра-М.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А. (2015). Социально-психологический анализ моббинг-процессов. *Вестник Северо-Осетинского государственного университета им. Коста Левановича Хетагурова*, 4, 136–141.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А. (2017). *Организационная социальная психология*. М.: Юрайт.
- Редлих, А., Миронов, Е. (2009). *Модерация конфликтов в организациях*. СПб.: Речь.
- Сорокин, П.С. (2012). Теоретические и эмпирические исследования профессиональной карьеры: перспективы интеграции на основе теории П. Бурдьё. *Вестник РУДН, серия Социология*, 1, 5–10.
- Сотникова, С. И. (2001). *Управление карьерой*. М.: ИНФРА-М.
- Токвиль, А. де (1994). *Демократия в Америке*. М.: Прогресс.
- Толочек, В. А. (2017). *Профессиональная карьера как социально-психологический феномен*. М.: Изд-во Институт психологии РАН.

- Толстая, А. Н. (1991). Управление карьерой в организациях. В сб.: А. В. Федотова (ред.). *Психология управления: Учебное пособие* (49-62). Л.: Лениздат.
- Чикер, В. А. (2017). Моббинг как социально-психологический феномен. *Социальная психология общения* (179-198). М.: Инфра-М.
- Чикер, В. А., Почебут, Л. Г. (2016). Теоретические и методологические проблемы изучения моббинг-процессов в организациях. *Социальная и экономическая психология*, 1(2), 139–161.
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Штроо, В. А. (2012). Моббинг: экстремальные условия для личности или групповой защитный механизм? В кн.: А. А. Бучек, Ю. Неяскина, М. Фризен (ред.). *Личность в экстремальных условиях. Выпуск 2, Часть 1* (107-111). Петропавловск-Камчатский: КамГУ им. Витуса Беринга.
- Штроо, В. А. (2017). Практический психолог как посредник. Психологическая работа с организационными конфликтами. *Журнал практического психолога*, 2, 89–113.
- Adler, P., Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management Review*, 27(1), 17–40.
- Andrews, R. (2010). Organizational Social Capital, Structure and Performance. *Human Relations*, 63, 583–608.
- Bain, K., Hicks, N. (1997). Building social capital and reaching out to excluded groups: The challenge of partnerships. Paper presented at *CELAM meeting on The Struggle Against Poverty Towards the Turn of the Millenium*, Washington DC.
- Baron, R. A., Byrne, D., Suls, J. (2000). *Exploring Social Psychology*. New York: Allyn, Bacon.
- Bolino, M. Yurnley, W., Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Burt, R. S. (1999). The Social Capital of Opinion Leaders. *Annals*, 566, 37–54.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. UK: Oxford University Press.
- Castiglione, D., van Deth, G., Wolleb, J. (2008). *The Handbook of Social Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Chong, L. Gibboons, P. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization management*, 22, 10–30.
- Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L., Ding, W-Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, 432–448.
- Cohen, D., Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Davis, J. H., Bartkus, V. O. (2009). Organizational trust and social capital. In J. H. Davis, V.O. Bartkus (Eds.). *Social Capital: Reaching Out, Reaching In* (319–338). Northampton: Edward Elgar.
- Dobrev, S. D., Merluzzi, J. (2018). Stayers versus movers: Social capital and early career imprinting among young professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 67–81. <https://doi.org/10.1002/job.2210>.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at phone center. *American Journal of Sociology*, 105, 1288–1356.
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Heuse, G. A. (1953). *La psychologie ethnique*, Paris-Bruxelles: Vrin.
- Knoke, D. (1999). Organizational Networks and Corporate Social Capital. In R. Th. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate Social Capital and Liability* (17–42). Boston: Kluwer Academic Press.
- Kostova, T., Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.

- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.) *The Communication of Ideas*. N.Y.: Harper and Brothers.
- Leana, C. R., Van Burren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of management Review*, 24, 538–555.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbekbei. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Maslach, C., (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16–22.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
- Mc-Gregor, D. (1967). *Leadership and Motivation*. New-York: McCraw Hill.
- Nahapiet, J. (2008). *The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships*. *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (581–606). Oxford University Press.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Ofori, D., Sackey, J. (2010). Assessing Social Capital for Organizational Performance: Initial Explorer Insight from China. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1, 71–91.
- Ostrom, E. (2000). Social Capital: A fad or a fundamental concept. In P. Dasgupta, I. Seragelden (Eds.) *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (172–214). Washington DC: The World Bank.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Riley, J. W., Riley, M. W. (1959). Mass Communication and the social system. In R. K. Merton, L. Broom, L. S. Jr. Cottrell (Eds.). *Sociology Today* (537–578). N. Y.: Basic Books.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.). *Process and Effects of Mass Communication* (3–26). Urbana: University of Illinois Press.
- Stogdill, R. M. (1964). *Handbook of leadership*. New-York: Free Press.
- Tomas, U. G. Jr. (2013). Social Capital and Career Success of Civil Engineers towards Designing Career Paths. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 102, 611–621.
- Turner, J. (2000). The Formation of Social Capital. In P. Dasgupta, I. Seragelden (Eds.). *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (94–146). Washington DC: The World Bank.
- Villalonga-Olivesa, E., Kawachib, I. (2017). The dark side of social capital: A systematic review of the negative health effects of social capital. *Social Science & Medicine*, 194, 105–127.
- Woolcock, M. (2001). Microenterprise and social: a framework for theory, research, and policy. *Journal of Socio-Economics*, 30(2), 193–197.
- Yang, J., Gong, Y., Huo, Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739–760.
- Zuschlag, B. (1994). *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*. Goettinen: Verlag für angewandte Psychologie.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Social-psychological model of an organizational cognitive social capital: forming factors and objectification

Ludmila G. POCHEBUT

Vera A. CHIKER

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

Natalia V. VOLKOVA

National Research University Higher School of Economics (HSE — Saint-Petersburg), St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* According to the concept presented in the previous part of this paper, the social-psychological model of cognitive social capital consists of the informative components, forming factors, and objectification of social capital. The aim of this article is to demonstrate theoretical underpinning of the informative components, forming factors, and objectification of cognitive social capital within organization. *Methodology.* The authors used a complex approach to analyze a phenomenon of organizational cognitive social capital. *Findings.* This systematic analysis reveals that the organizational cognitive social capital is formed by both positive and negative factors. Positive factors are related to a good working atmosphere which leads to development, extension, and maintenance of social capital. Negative factors impede the growth of social capital and result in its destruction and loss. The key positive factors are leadership, coaching, and staff rewards including tangible and intangible incentives. The negative factors include conflicts, mobbing, professional burnout, and occupational deformation of a personality. The objectification is the influence and effects of social capital on organizational performance at the individual level, social-psychological level, and managerial level. Perspective promotion of employee within a company is the objectification at the individual level. A good working atmosphere and positive morale are the key elements of the objectification at the social-psychological level. Organizational culture is an effective precursor of the objectification at the managerial level. *Implications for practice.* The model of organizational cognitive social capital can be merely presented as a social-psychological phenomenon which joins various social-psychological activities within organization into one whole system. *Originality.* The concept of organizational cognitive social capital is introduced.

Keywords: organizational cognitive social capital, leadership, reward system, coaching.

References

- Adler, P., Kwon, S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of management Review*, 27(1), 17–40.
- Aksenovskaja, L. N. (2016). Izmenenie organizacionnoj kul'tury na urovne lidera: opyt individual'nogo soteringa [Change of organizational culture at the level of the leader: experience of individual soterling]. *Organizational psychology*, 6(2), 30–54.

- Andrews, R. (2010). Organizational Social Capital, Structure and Performance. *Human Relations*, 63, 583–608.
- Bain, K., Hicks, N. (1997). Building social capital and reaching out to excluded groups: The challenge of partnerships. Paper presented at *CELAM meeting on The Struggle Against Poverty Towards the Turn of the Millenium*, Washington DC.
- Baron, R. A., Byrne, D., Suls, J. (2000). *Exploring Social Psychology*. New York: Allyn, Bacon.
- Bazhin, A. S., Ovchinnikov, A. S., Svetajlo, R. V. (2015). Vzaimosvjaz' social'nogo kapitala I organizacionnoj kul'tury predprinimatel'skih organizacij [Relationship of social capital and corporate culture for entrepreneurial organization]. *Gumanitarnye i social'nye nauki*, 3, 281–289.
- Beznosov, S. P. (2004). *Professional'naja deformacija lichnosti* [Occupational deformation of a personality]. SPb.: Rech'.
- Bogatyreva, O. O. (2008). Psihologicheskie predposylki kar'ernogo rosta [Psychological background of promotion]. *Voprosy psichologii*, 3, 92–98.
- Bolino, M. Yurnley, W., Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation social capital in organizations. *Academy of Management Review*, 27(4), 505–522.
- Bourdieu, P. (2007). *Sociologia socialnogo prostranstva* [Sociology of social space]. M.: Institute of Experimental Sociology. SPb.: Aleteya.
- Brajovich, A. S. (2005). Konflikty v organizacijah: tipy i modeli [Organizational conflicts: models and types]. *Obshhestvo i parvo*, 1-7, 191–197.
- Burt, R. S. (1999). The Social Capital of Opinion Leaders. *Annals*, 566, 37–54.
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. UK: Oxford University Press.
- Castiglione, D., van Deth, G., Wolleb, J. (2008). *The Handbook of Social Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- Chiker, V. A. (2017). Mobbing kak social'no-psihologicheskij fenomen [Mobbing as a social-psychological phenomenon]. *Social'naja psichologija obshhenija* (179-198). M.: Infra-M.
- Chiker, V. A., Pochebut, L. G. (2016). Teoreticheskie i metodologicheskie problem izuchenija mobbing-processov v organizacijah [Theoretical and methodical issues of studying mobbing within organizations]. *Social'naja i jekonomicheskaja psichologija*, 1(2), 139–161.
- Chong, L. Gibboons, P. (1997). Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group and Organization management*, 22, 10–30.
- Chung, H. F., Seaton, J., Cooke, L., Ding, W-Y. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behaviour. *Computers in Human Behavior*, 64, 432–448.
- Cohen, D., Prusak, L. (2001). *In good company. How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Colodey, K. (2007). *Mobbing: Psihoterror na rabochem meste i metody ego preodolenija* [Mobbing: bullying at the workplace and methods to overcome it]. Khar'kov.: Gumanitarnyj centr.
- Daft, R. (2003). *Organizacii. Uchebnik dlja jekonomistov i psihologov* [Organizations. A manual for economists and psychologists]. M.: Olma-Press.
- Davis, J. H., Bartkus, V. O. (2009). Organizational trust and social capital. In J. H. Davis, V.O. Bartkus (Eds.). *Social Capital: Reaching Out, Reaching In* (319-338). Northampton: Edward Elgar.
- Dobrev, S. D., Merluzzi, J. (2018). Stayers versus movers: Social capital and early career imprinting among young professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 67–81. <https://doi.org/10.1002/job.2210>.
- Fernandez, R. M., Castilla, E. J., Moore, P. (2000). Social capital at work: Networks and employment at phone center. *American Journal of Sociology*, 105, 1288–1356.
- Freudenberger, H. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

- Gebert, D., von Rosenstiel, L. (2006). *Organizacionnaja psihologija* [Organizational psychology]. H.: Gumanitarnyj centr.
- Gorlova E. B., Popova Zh. A., Sergeeva M. N. (2017). Kategorial'naja harakteristika i struktura social'nogo kapitala organizacij [Categorization and structure of social capital of organization]. *Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta*, 3(60), 63–67.
- Granovskaja, R. M. (1984). *Jelementy prakticheskoj psihologii* [The elements of practical psychology]. L.: LGU.
- Heuse, G. A. (1953). *La psychologie ethnique*, Paris-Bruxelles: Vrin.
- Ivanov, M. M. (2010). Simvolicheskiy capital rabotnika kak sredstvo ego kar'ernogo prodvizhenija [The symbolic capital of employee as a promotion tool]. *Prepodavatel' — XXI vek*, 2, 371–375.
- Jewell, L. (2001). *Industrial'no-organizacionnaja psihologija* [Industrial-organizational psychology]. SPb.: Piter.
- Knoke, D. (1999). Organizational Networks and Corporate Social Capital. In R. Th. A. J. Leenders, S. M. Gabbay (Eds.). *Corporate Social Capital and Liability* (17–42). Boston: Kluwer Academic Press.
- Kostova, T., Roth, K. (2003). Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of its Formation. *Academy of Management Review*, 28(2), 297–317.
- Lasswell, H. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.) *The Communication of Ideas*. N.Y.: Harper and Brothers.
- Leana, C. R., Van Burren, H. J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of management Review*, 24, 538–555.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Reinbekbei. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Loginov, V. I. (2010). *Social'nyj capital organizacii* [Organizational social capital]. Dis. ... kand. sociolog. nauk. Tver'.
- Macherinskene, I. M., Minkute-Genrikson, R. V., Simnavichene, Zh. J. (2009). Social'nyj capital organizacii: metodologija issledovanija [Organizational social capital: research methodology]. *Jekonomika obrazovanija*, 2, 28–38.
- Maksimov, V. E. (2004). *Kouching ot A do Ja. Vozmozhno vse* [Coaching from A to Z. Everything is possible]. SPb.: Rech'.
- Maslach, C., (1976). Burned-out. *Human Behavior*, 5(9), 16–22.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
- Mc-Gregor, D. (1967). *Leadership and Motivation*. New-York: McCraw Hill.
- Moll, E. G. (2003). *Upravlenie kar'eroj menedzhera* [Career management of the manager]. SPb.: Piter.
- Moreno, J. L. (2001). *Sociometrija: Jeksperimental'nyj metod i nauka ob obshhestve* [Sociometry: Experimental method and community science]. M.: Akademicheskijproekt.
- Muchinsky, P. (2004). *Psihologija, professija, kar'era* [Psychology, occupation, career]. SPb.: Piter.
- Nahapiet, J. (2008). *The Role of Social Capital in Inter-organizational Relationships. The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations* (581-606). Oxford University Press.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nestik, T. A. (2009). Social'nyj capital organizacii: social'no-psihologicheskij analiz [Organizational social capital: social-psychological analysis]. Chast' 1. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(1), 52–63.
- Nestik, T. A. (2009). Social'nyj capital organizacii: social'no-psihologicheskij analiz [Organizational social capital: social-psychological analysis]. Chast' 2. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(2), 29–42.
- Ofori, D., Sackey, J. (2010). Assessing Social Capital for Organizational Performance: Initial Explorer Insight from China. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 1, 71–91.

- Olimpieva, I. B., Kondakov, A. A., Ezhova, L. V., Slobodskoj, A. L. (2014). Social'nyj kapital: analiticheskie podhody i vozmozhnosti izmerenija na urovne organizacii [Social capital: analytical approaches and opportunities of measurement at the level of organization]. *Peterburgskaja sociologija segodnja*, 1(5), 10–41.
- Ostrom, E. (2000). Social Capital: A fad or a fundamental concept. In P. Dasgupta, I. Seragelden (Eds.) *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (172–214). Washington DC: The World Bank.
- Parsons, T. (2000). *O structure social'nogo dejstvija* [The structure of social action]. M.: Akademicheskij proekt.
- Pastoriza, D., Ariño, M. A. (2013). Does the Ethical Leadership of Supervisors Generate Internal Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 1–12.
- Platonov, Ju. P. (2012). Kak predotvratit' professional'noe vygoranie [How to prevent occupational burnout]. *Elitarium*. URL: <http://hrm.ru/kak-predotvratit-professionalnoe-vygoranie>. (access: 09.03.2018).
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A. (2017). *Organizacionnaja social'naja psihologija* [Organizational social psychology]. M.: Jurajt.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A. (2015). Social'no-psihologicheskij analiz mobbing-processov [Social-psychological analysis of mobbing]. *Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta im. Kosta Levanovicha Hetagurova*, 4, 136–141.
- Pochebut, L. G., Svencickij, A. L., Mararica, L. V., Kazanceva, T. V., Kuznecova, I. V. (2014). *Social'nyj kapital lichnosti*. [The social capital of individual]. M.: Infra-M.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Redlih, A., Mironov, E. (2009). *Moderacija konfliktov v organizacijah* [Moderation of conflicts within organizations]. SPb.: Rech'.
- Riley, J. W., Riley, M. W. (1959). Mass Communication and the social system. In R. K. Merton, L. Broom, L. S. Jr. Cottrell (Eds.). *Sociology Today* (537–578). N. Y.: Basic Books.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed.). *Process and Effects of Mass Communication* (3–6). Urbana: University of Illinois Press.
- Shejn, E. (2002). *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Sorokin, P. S. (2012). Teoreticheskie i jempiricheskie issledovanija professional'noj kar'ery: perspektivy integracii na osnove teorii P. Burd'e [Theoretical and empirical studies of the professional career: integration prospects on the basis of Bourdieu's theory]. *Vestnik RUDN, serija Sociologija*, 1, 5–10.
- Sotnikova, S. I. (2001). *Upravlenie kar'eroy* [Career management]. M.: INFRA-M.
- Stogdill, R. M. (1964). *Handbook of leadership*. New-York: Free Press.
- Stroh, W. A. (2012). Mobbing: ekstremal'nye usloviya dlya lichnosti ili gruppovoj zashchitnyj mekhanizm? In A. A. Buchek, Yu. Neyaskina, M. Frizen (red.). *Lichnost' v ekstremal'nyh usloviyah. Vypusk 2, Chast' 1* (107–111). Petropavlovsk-Kamchatskij: KamGU im. Vitusa Beringa.
- Stroh, W. A. (2017). Prakticheskij psiholog kak posrednik. Psihologicheskaya rabota s organizacionnymi konfliktami [Practical psychologist as an intermediary. Psychological work with organizational conflicts.]. *Zhurnal prakticheskogo psihologa*, 2, 89–113.
- Tokvil', A. de (1994). *Demokratija v Amerike* [Democracy in the USA]. M.: Progress.
- Tolochek, V. A. (2017). *Professional'naja kar'era kak social'no-psihologicheskij fenomen* [Professional career as social-psychological phenomenon]. M.: Izd-vo Institut psihologii RAN.
- Tolstaja, A. N. (1991). Upravlenie kar'eroy v organizacijah [Career management in organizations]. V sb.: A. V. Fedotova (red.). *Psihologija upravlenija: Uchebnoe posobie* (49–62). L.: Lenizdat.
- Tomas, U. G. Jr. (2013). Social Capital and Career Success of Civil Engineers towards Designing Career Paths. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 102, 611–621.

- Turner, J. (2000). The Formation of Social Capital. In P. Dasgupta, I. Serageldin (Eds.). *Social Capital: A Multifaceted Perspective* (94–146). Washington DC: The World Bank.
- Villalonga-Olivesa, E., Kawachib, I. (2017). The dark side of social capital: A systematic review of the negative health effects of social capital. *Social Science & Medicine*, 194, 105–127.
- Vodop'janova, N. E., Nikiforov, G. S. (2013). Teoreticheskie aspekty profilaktiki i korekcii professional'nogo vygoranija [The theoretical aspects of prevention and correction of job burnout]. *Vestnik SPbGU Serija «Psihologija i pedagogika»*, 2, 4–14.
- Vodop'janova, N. E., Starchenkova, E.S. (2017). *Sindrom vygoranija. Diagnostika i profilaktika* [Professional burnout. Diagnostics and prevention]. M.: Yurajt.
- Volkova, N. V., Chiker, V. A. (2016). Osobennosti kar'ernoj motivacii v kontekste teorii pokolenij: rezul'taty jempiricheskogo issledovanija [Features of career choices through the generation theory: the result of empirical research]. *Vestnik SPbGU, serija 8. Menedzhment*, 4, 79–99.
- Woolcock, M. (2001). Microenterprise and social: a framework for theory, research, and policy. *Journal of Socio-Economics*, 30(2), 193–197.
- Yang, J., Gong, Y., Huo, Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping, and turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 26(8), 739–760.
- Zdravomyslov, A. G. (1994). *Sociologija konfliktov* [Sociology of conflicts]. M.: Aspekt-Press.
- Zuschlag, B. (1994). *Mobbing: Schikane am Arbeitsplatz*. Goettinen: Verlag für angewandte Psychologie.



Оценка мотивации трудовой деятельности сотрудников промышленного предприятия с использованием психографического теста В. Г. Леонтьева

ДОЛГАНОВ Дмитрий Николаевич

Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачёва, филиал в г. Белово, Белово, Россия

Аннотация. Цель. Разведывательный анализ взаимосвязи обобщённых показателей мотивации, содержащихся в психографическом тесте В. Г. Леонтьева, с отдельными факторами и проявлениями мотивации трудовой деятельности. *Методология.* В работе мы основываемся на методологии В. Г. Леонтьева, согласно которой мотивация деятельности может быть представлена как обобщённый и динамический процесс. Исследование было проведено в рамках проекта по оценке мотивации персонала. В исследовании приняли участие работники угледобывающего предприятия Кемеровской области в общем количестве 104 человека – сотрудники производственной службы и машинисты экскаватора. *Результаты.* Анализ результатов исследования показал взаимосвязи показателей уровня мотивации трудовой деятельности по психографическому тесту В. Г. Леонтьева с различными параметрами и факторами трудовой деятельности. Шкалы психографического теста мы можем рассматривать как достаточно независимые показатели трёх типов: показатель действенности мотива (X); показатель осознанности, сформированности и развития мотива (Y, Lo, Ln.); показатель силы мотива (угол α). Выявлены зависимости уровня мотивации трудовой деятельности от различных параметров. *Практические следствия.* Психографический тест может быть использован для оперативной диагностики мотивации трудовой деятельности. Данный тест позволяет оценивать мотивацию как обобщённый показатель, кроме того, он диагностирует уровни мотивации и позволяет проводить оценку в динамике. *Оригинальность результатов.* Выявлены наиболее характерные факторы, оказывающие влияние на мотивацию трудовой деятельности у сотрудников с различными исходными уровнями мотивации. Сотрудники с низким уровнем мотивации нуждаются в наиболее простых проявлениях заботы и вознаграждения. Для сотрудников со средним уровнем мотивации, дальнейший рост мотивации определяется материальной обеспеченностью и содержанием трудовой деятельности, признанием заслуг сотрудника. У сотрудников с высоким уровнем мотивации на поддержание мотивации оказывают влияние возможности социального и профессионального роста, удовлетворённость организационно-техническими условиями.

Ключевые слова: мотивация трудовой деятельности, измерение мотивации, психографический тест, факторы мотивации.

Введение

Мотивация деятельности — это очень важный прикладной аспект в самых различных отраслях, и в частности, в сфере трудовой деятельности. В области изучения мотивации существует парадокс. С одной стороны, огромное количество теорий и подходов, описывающих

структуру, функции, динамику мотивации, а, с другой стороны, слабо реализованные на практике способы измерения, оценки и управления мотивацией. Одной из причин такого разрыва, по мнению М. Г. Бекировой, И. В. Перфильевой, М. В. Чуб, является слабая изученность специфических особенностей мотивации трудовой деятельности в различных секторах экономики (Бекирова, Перфильева, Чуб, 2015). И действительно, с этим тезисом трудно не согласиться. Однако, мы считаем, что более важной причиной данного разрыва между теорией и практикой является недостаточное развитие инструментов оценки и измерения мотивации трудовой деятельности. По мнению Е. Ю. Подосинникова, А. С. Кулешовой, С. С. Железнякова, при наличии большого разнообразия существующих теорий мотивации, есть дефицит методов количественного измерения (Подосинников, Кулешов, Железняков, 2015). Это связано с тем, что не все подходы к изучению мотивации располагают сформированными методами оценки исследуемого явления. Но кроме данного аспекта ещё очень важно учитывать, какие проявления мотивации мы используем как индикаторы оценки. На этот счёт есть совершенно справедливое высказывание А. Р. Жамоловой, А. А. Маслак о том, что оценка мотивации осуществляется через систему индикаторов, изменение и корректировка которых способствует изменению смысла измеряемого явления (Жамолова, Маслак, 2016). Таким образом, использование различных систем индикаторов может служить причиной изменчивости оценок и интерпретаций относительно мотивации трудовой деятельности. На сегодняшний день существует достаточное количество методов диагностики мотивации в различных прикладных отраслях. Многообразие методов исследования мотивации можно связывать с изменчивостью мотивационной сферы, что обуславливается динамикой социально-экономических условий и их постоянным влиянием на личность. В связи с чем, как указывает И. Л. Соломин, «Решение задач мониторинга трудовой мотивации требует создания и совершенствования объективных, надёжных и научно-обоснованных методов диагностики мотивов человека» (Соломин, 2008, с. 242).

Все основные методы исследования мотивации можно разделить на две категории: 1) опросные методы, включая анкетирование и собеседование; 2) психодиагностические методы — стандартизированные опросники, тесты, в том числе и проективные. Примерами современного состояния исследований в этой сфере служат некоторые работы, в которых обсуждаются актуальные проблемы методов и методологии исследования мотивации (Барыкина, Маркелова, Лобанов, 2017; Каз, 2013; Калита, Бурик, Крюков, 2001; Люкшина и др., 2017; Морозова, 2010; Осин, Иванова, Гордеева, 2013; Осин и др., 2015; Осин и др., 2017; Соломин, 2008; Стрижова, Гусев, 2010; Стрижова, 2017; Шишкина, 2015; Яблоновская, 2017). Общие идеи, отражённые в данных работах, можно представить следующим образом. Во-первых, продолжают использоваться стандартные методы и методики и рассматриваются вопросы повышения валидности и надёжности данных методов, а также использования существующих методов в комплекса. Во-вторых, разрабатываются новые более компактные и надёжные методы диагностики и мониторинга мотивации человека. Например, шкала удовлетворённости базовых потребностей персонала, опросник профессиональной мотивации, психосемантические методики диагностики глубинной мотивации, диагностика посредством решения мотивационных задач (Калита, Бурик, Крюков, 2001; Осин и др., 2015; Соломин, 2008; Стрижова, 2017). В-третьих, активно используется статистический инструментарий для анализа больших массивов комплексных данных. Тенденцией современности, как отмечает Е. А. Стрижова, является разработка количественных методов оценки мотивации с активным применением математики и статистики (Стрижова, 2017).

Среди многообразия прикладных проблем, которые решаются с использованием всей совокупности обозначенных выше методов, следует выделить проблемы оперативности оценки и обобщённости. Потребность оперативной оценки мотивации важна во многих отраслях, и наиболее актуальна она в сфере управления персоналом. Стремление к поиску методов быстрой и надёжной диагностики продиктовано потребностью к снижению издержек и повышению эффективности организационных процессов. Под термином «обобщённость» мы понимаем наибольший охват отдельных проявлений мотивации трудовой деятельности. Об этом также говорит Е. А. Стрижова, указывая на то, что в отдельных тестах рассматриваются либо осознаваемые, либо неосознаваемые компоненты мотивации, а требуется идти в направлении создания комплексной процедуры, которая бы учитывала различные аспекты мотивации (Стрижова, 2017). Таким образом, основными запросами в области разработки методик диагностики мотивации можно считать оперативность диагностики и возможность измерять обобщённую мотивацию трудовой деятельности, а не отдельные её проявления.

Среди существующих методов оценки мотивации мы хотим обратить внимание на психографический тест (ПГТ), разработанный В. Г. Леонтьевым (Леонтьев, 1989; 2002). Данный тест, как мы считаем, отвечает основным запросам, указанным выше. Конечно, необходимо учесть, что данный метод разрабатывался автором для оценки мотивации учебной деятельности и, в первую очередь, представлял собой в большей степени проективный тест (Приложение 1). В дальнейшем И. С. Морозова разработала систему основных количественных показателей теста, чем существенно повысила диагностические возможности методики (Морозова, 1999б). В. Г. Леонтьев рассматривает мотивацию как динамический процесс. При этом структурные характеристики мотивации не игнорируются, а рассматриваются как подчинённые функциональным проявлениям. Анализируя механизмы мотивации, автор приходит к заключению о том, что базовым механизмом является «механизм динамического равновесия», который обобщает в себе все другие механизмы мотивации. Как дополнительно на это указывают Ю. С. Данилов и О. А. Белобрыкина, «мотивационный состав деятельности и механизмы мотивации, актуализирующие её, всегда иерархизированы, то есть определённым образом соподчинены» (Данилов, Белобрыкина, 2014, с. 110). Следовательно, в данном подходе представлена возможность оценки мотивации как обобщённого процесса и, что еще важнее, возможность оценки мотивации в динамике.

Дизайн исследования

В нашей работе, оценивая мотивацию трудовой деятельности, мы придерживаемся подобного взгляда и считаем, что при помощи психографического теста мы можем фиксировать мотивацию в наиболее общем виде, включающем все основные её проявления. А все дополнительные оценки мотивации используются с целью дать содержательное описание уровням мотивации трудовой деятельности.

Выборка

Исследование было проведено в рамках проекта по оценке мотивации персонала. В исследовании приняли участие работники угледобывающего предприятия Кемеровской области в общем количестве 104 человека — сотрудники производственной службы и машинисты экскаватора. Основные социально-демографические характеристики испытуемых представлены в таблице 1.

Таблица 1. Социально-демографические характеристики выборки

Должность	N	Пол	Возраст (лет)	Общий стаж (годы)	Место работы (по счёту)
Машинист экскаватора	80	М	= 35.2; $\sigma = 8.1$	= 14.3; $\sigma = 9.1$	Me = 3.0; $\sigma = 1.6$
Горный мастер	8	М	= 27.8; $\sigma = 4.9$	= 5.6; $\sigma = 4.6$	Me = 2.5; $\sigma = 1.5$
Горный диспетчер	7	Ж	= 38.4; $\sigma = 12.9$	= 17.4; $\sigma = 12.3$	Me = 2.0; $\sigma = 1.5$
Начальник смены	4	М	= 32.5; $\sigma = 6.4$	= 8.7; $\sigma = 3.9$	Me = 1.5; $\sigma = 0.9$
Зам. начальника участка	3	М	= 34.3; $\sigma = 5.5$	= 9.6; $\sigma = 6.4$	Me = 4.0; $\sigma = 2.5$
Начальник производственной службы	1	М	31	13	2
Инженер производственной службы	1	М	25	0.6	2
Итого	104	М – 97 Ж – 7	$m = 34.5$; min = 19; max = 62. di (99%) = [32.3 – 36.7]; cov = 24.2; $\sigma = 8.3$	$m = 13.3$; di (99%) = [10.8 – 15.8]; $\sigma = 9.2$	$m = 3.3$; $Me = 3$; di (99%) = [2.9 – 3.8]; $\sigma = 1.6$

Методы

Для проверки ожидаемых закономерностей были использованы: психографический тест В. Г. Леонтьева (Леонтьев, 2002); Мотуре — построение мотивационного профиля (Герчиков, 2003); анкета для оценки значимости мотивационных факторов (Приложение 2) и степени удовлетворённости отдельными факторами трудовой деятельности, разработанная нами на основе типовых вопросов, используемых в процессе оценки мотивации персонала (Приложения 3). Кроме того, респондентам были заданы дополнительные вопросы: 1) о готовности рекомендовать свою компанию друзьям и родственникам в качестве работодателя (оценка от 0 до 3); 2) о понятности системы оплаты труда (от –2 до 2); 3) субъективная оценка ощущения себя счастливым человеком, которая осуществлялась на отрезке, где один полюс «абсолютно не счастлив» (0), а второй — «абсолютно счастлив» (10). Анализ результатов осуществлялся с использованием методов математической статистики: корреляционный анализ, регрессионный анализ, факторный анализ, кластерный анализ.

Описание и обсуждение результатов

На первых этапах разведывательного анализа мы устанавливали общие тенденции в исследуемой группе при помощи корреляционного анализа. Результаты показали следующее (таблица 2). Чем выше показатель действенности мотива профессиональной деятельности (X), тем меньше выражен инструментальный тип мотивации, связанный с ориентацией на материальные стимулы, что подтверждается наличием отрицательной корреляции со значимостью уровня доходов; тем выше проявления патриотического и хозяйственного типов мотивации; тем выше значимость возможности управлять людьми и тем выше удовлетворённость уровнем инструментальной оснащённости.

Показатель осознанности мотива (Y) отрицательно коррелирует с одним показателем — обучение за счёт компании. Учитывая, что чем ниже ранг фактора при оценке, тем он значимее, мы можем говорить о том, что чем выше уровень осознанности мотива, тем более значима возможность обучения за счёт компании. Показатель силы мотива (угол α) коррелирует с двумя признаками. Чем выше сила мотива, тем выше уровень удовлетворённости отношениями с коллегами и тем ниже уровень понимания системы оплаты труда.

Все выделенные взаимосвязи можно интерпретировать следующим образом. При повышении уровня действенности мотива, осознанности и силы происходит усиление лояльного отношения к компании, ответственного и инициативного поведения, удовлет-

ворённости отношениями и возможностями обучения при одновременном уменьшении фиксации на материальных стимулах и составляющих труда.

Таблица 2. Значения коэффициента ранговой корреляции ρ Спирмена (значимые на уровне $p \leq .05$)

Основные параметры трудовой мотивации, по В. Г. Леонтьеву (шкалы ПГТ)									
	Инструментальный тип мотивации	Патриотический тип мотивации	Хозяйственный тип мотивации	Уровень доходов (зарплата)	Возможность управлять людьми	Обучение за счет компании	Удовлетворенность отно- шениями с коллегами	Удовлетворенность уровнем технической осна- щенности	Понятность системы оплаты труда
X (потенциал-действенность)	-.196	.346	.299	-.199	.261			.216	
Y (осознанность)						-.193			
Угол α (сила мотива)							.259		-.203

Конечно, на данном уровне анализа мы выявили вполне ожидаемые варианты связей, кроме того все выделенные корреляции — слабые и значимы на уровне $p \leq .05$. В таблице 3, приведены результаты оценки мощности, которые свидетельствуют о том, что все отрицательные корреляции не более чем случайны, и это не позволяет говорить о каких-либо закономерностях.

Таблица 3. Результаты анализа мощности (объём выборки $N = 104$; доверительный уровень = .99)

Основные статистические показатели									
	Инструментальный тип мотивации	Патриотический тип мотивации	Хозяйственный тип мотивации	Уровень доходов (зарплата)	Возможность управлять людьми	Обучение за счет компании	Удовлетворенность отно- шениями с коллегами	Удовлетворенность уровнем технической осна- щенности	Понятность системы оплаты труда
Наблюдаемое R	-.196	.346	.299	-.199	.261	-.193	.259	.216	-.203
Двусторонний p -уровень для наблюдаемого R	1.954	.000	.002	1.957	.007	1.951	.008	.027	1.961
Доверительный пределы (Z Фишера точный):									
Нижний предел	-.424	.104	.052	-.427	.011	-.422	.009	-.037	-.430
Верхний предел	.057	.547	.510	.054	.478	.060	.477	.441	.050

Поэтому, продолжая разведывательный анализ, мы подвергли собранные данные регрессионному анализу (таблица 4). В данной таблице мы привели только значимые предикторы. Таблицы с полными данными регрессионного анализа приведены в Приложении 4.

Для оценки достоверности выявленных регрессионных моделей мы использовали анализ мощности, результаты которого приведены в таблице 5. Учитывая результаты анализа мощности, представленные в таблице 5, мы можем рассматривать выявленные регрессионные модели как достаточно точные, за исключением показателя L_0 , в отношении которого мы выявили снижение мощности. Но, кроме того, анализируя данные результаты, мы обратили внимание на сходство предикативных переменных по шкалам: Y, L_0, L_n . Поэтому мы поставили вопрос о группировке шкал ПГТ. Кластерный анализ выявляет следующие группы: 1) показатели X и Y ; 2) показатели L_0, L_n ; 3) угол α . Однако, учитывая сходства

между тремя шкалами (Y, Lo, Ln) и подвергнув данные факторному анализу, мы выявили наличие одного фактора с общей дисперсией 6.8%, который объединяет эти три показателя. Учитывая противоречия между разными методами анализа, мы использовали процедуру конфирматорного факторного анализа, который подтверждает группировку трёх шкал: Y, Lo и Ln (таблица 6). Оценки модели: функция несогласия = .176; максимум косинуса остатков = .00; максимум по модулю компонента градиента = .00; критерий УУПММ = .00; критерий УИМ = .00; МП $\chi^2 = 18.085$; число степеней свободы = 7; $p = .012$; RMS стандартизованных остатков = .156. Таким образом, шкалы ПГТ мы можем рассматривать как относительно независимые показатели трёх типов: показатель действенности мотива (X); показатель осознанности, сформированности и развития мотива (Y, Lo, Ln); показатель силы мотива (угол α).

Таблица 4. Результаты регрессионного анализа (в качестве зависимых переменных рассматривались шкалы психографического теста В. Г. Леонтьева)

X (потенциал – действенность)						
$R = .84$; $R^2 = .72$; скоррект. $R^2 = .31$; $F(44.31) = 1.7505$; $p < .05246$; станд. ошибка оценки: 32.331; $N = 104$						
	β	SD	B	SD	t	p
Возраст	.74	.33	3.37	1.53	2.21	.03
Удовлетворённость решением возникающих проблем	.61	.24	22.25	8.83	2.52	.02
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	-.61	.24	-29.85	11.95	-2.5	.02
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	.38	.16	14.56	6.12	2.38	.02
Y (осознанность – неосознанность)						
$R = .80$; $R^2 = .65$; скоррект. $R^2 = .14$; $F(44.31) = 1.2882$; $p < .23181$; станд. ошибка оценки: 46.777; $N = 104$						
	β	SD	B	SD	t	p
Стаж работы на данном предприятии	.4	.19	5	2.45	2.04	.05
Близость офиса к дому	-.55	.19	-28.61	9.81	-2.92	.01
Возможность профессионального роста	.63	.28	38.03	17.19	2.21	.03
Возможность управлять людьми	-.62	.24	-34.89	13.54	-2.58	.01
Lo (показатель развития)						
$R = .77$; $R^2 = .60$; скоррект. $R^2 = .02$; $F(44.31) = 1.0439$; $p < .45647$; станд. ошибка оценки: 7.587; $N = 104$						
	β	SD	B	SD	t	p
Возможность профессионального роста	.84	.3	72.24	25.95	2.78	.01
Возможность управлять людьми	-.65	.26	-51.73	2.43	-2.53	.02
Нормированный рабочий день	-.58	.28	-45.35	22.13	-2.05	.05
Ln (показатель сформированности)						
$R = .82$; $R^2 = .68$; скоррект. $R^2 = .22$; $F(44.31) = 1.4913$; $p < .12293$; станд. ошибка оценки: 45.370; $N = 104$						
	β	SD	B	SD	t	p
Стаж работы на данном предприятии	.44	.19	5.68	2.37	2.39	.02
Близость офиса к дому	-.51	.18	-27.09	9.52	-2.85	.01
Возможность профессионального роста	.72	.27	44.35	16.68	2.66	.01
Возможность управлять людьми	-.6	.23	-34.41	13.13	-2.62	.01
Нормированный рабочий день	-.54	.25	-3.37	14.22	-2.14	.04
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.45	.21	25.26	11.81	2.14	.04
Угол α (сила мотива)						
$R = .82$; $R^2 = .67$; скоррект. $R^2 = .21$; $F(44.31) = 1.4477$; $p < .14133$; станд. ошибка оценки: 128.70; $N = 104$						
	β	SD	B	SD	t	p
Патриотический тип мотивации	.4	.19	2.79	9.95	2.09	.04
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	-.32	.15	-44.61	21.64	-2.06	.05
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	-.39	.19	-38.15	18.67	-2.04	.05

Таблица 5. Результаты анализа мощности (интервальное оценивание квадратов коэффициента множественной корреляции)

Основные статистические показатели	Шкалы психографического теста В. Г. Леонтьева				
	X	Y	Lo	Ln	Угол α
Наблюдаемое R^2	.72	.65	.60	.68	.67
Значение p для наблюдаемого R^2	.00	.0006	.0062	.0001	.0002
Объем выборки (N)	104	104	104	104	104
Независимые переменные (k)	44	44	44	44	44
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы					
P2: Нижний предел	.23	.08	.00	.15	.12
P2: Верхний предел	.70	.62	.55	.65	.64
P2: Нижняя граница	.26	.12	.02	.18	.16
P: Нижний предел	.60	.17		.32	.27
P: Верхний предел	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Требуемое N					
Нижний предел	58	63	69	61	61
Верхний предел	154	418		244	284

Как видно из таблицы 4, регрессионная модель не совпадает с общей корреляционной моделью. Действенность мотивации, которая проявляется в наличии личностного смысла деятельности, тем выше, чем выше возраст сотрудника и удовлетворённость уровнем технической оснащённости и тем как решаются возникающие проблемы. Относительно возраста стоит отметить, что наибольшее количество опрошенных сотрудников имеет возраст от 25 до 45 лет. Следовательно, учитывать эффект зависимости действенности мотивации от возраста стоит именно в этом диапазоне. С другой стороны, действенность мотивации будет понижаться при повышении роста удовлетворённости отношениями с непосредственным руководством. Данный эффект встречается не только в трудовой деятельности, но можно говорить о нём в широком контексте. То есть эффективно действующие группы и сотрудники, как правило, не удовлетворены межличностными отношениями. Эту особенность заметил еще Р. Бейлс, формулируя основную идею двумерной структуры социальной группы (Bales, 1965).

Таблица 6. Результаты конфирматорного факторного анализа

	Оценка параметра	Стандартная ошибка	t - статистика	p
(1)-1 -->[Y (осознанность)]	51.791*	3.683*	14.062*	.000
(1)-2 -->[Lo (показатель развития)]	63.957*	5.358*	11.936*	.000
(1)-3 -->[Ln (сформированность)]	52.909*	3.692*	14.332*	.000
(2)-4 -->[X (потенциал-действенность)]	38.624	.000		
(3)-5 -->[Угол α (сила мотива)]	-62.533	.000		

Примечание: * — значимые параметры.

Группа шкал Y, Lo, Ln имеет следующие зависимости. Осознанность мотивации и связанные с ней показатели сформированности и развития тем выше, чем более значимой является возможность профессионального роста, чем больше стаж работы на данном предприятии и чем выше удовлетворённость соответствием работы личным способностям. А чем выше значимость возможностью управлять людьми и значимость наличия нормированного рабочего дня и близости места работы, тем ниже показатели осознанности и развития.

Показатель силы мотива, в отличие от вышеприведённых шкал, следует интерпретировать следующим образом. Положительные коэффициенты, способствуя повышению значений

угла α , на самом деле говорят о снижении силы мотивации, так как сильный мотив определяется значениями от 00 до 900. И, соответственно, отрицательные коэффициенты, понижая значения угла α , способствуют повышению силы мотивации. Поэтому сила мотивации тем выше, чем важнее возможность получения кредитов (от предприятия) и удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте.

Таблица 7. Результаты корреляционного анализа в зависимости от уровня значений шкал ПГТ

Высокий уровень X				Низкий уровень Y				
	ПР	2ФТД	14ФТД		ИН	ХО		
Y		-.53	-.48	Y	-.84			
Lo				Lo	-.87			
Ln				Ln	-.86			
Угол α	-.60			Угол α		-.84		
Средний уровень Y				Высокий уровень Y				
	ПА		ХО		ИН	ПА	10УОФ	
X				X	-.40	.46		
Y	-.39		-.41	Y				
Угол α				Угол α			.43	
Высокий уровень Ln				Низкий уровень Lo				
	ИН	ПА	3УОФ	10УОФ		ИН		
X	-.40	.47			X			
Y			-.37		Y		-.79	
Lo			-.37		Lo			
Ln			-.39		Ln			
Угол α				.43	Угол α			
Средний уровень Lo				Высокий уровень Lo				
	ПА		ИН	ПР	ПА	ХО	10УОФ	12УОФ
X		X	-.42		.48	.37		.35
Y	-.46	Y						
Угол α		угол α		-.35			.41	
Высокий уровень «угол α »				Средний уровень «угол α »				
	Возраст	Стаж работы	ИН	10УОФ			16ФТД	
X			-.48	-.41	X		.94	
Y		-.44			Y			
Lo	-.40	-.46			Lo			
Ln	-.40	-.46			Ln			

Примечание: приведены только те показатели, значимость которых высока ($p \leq .01$). Показатели ПГТ: X — потенциал-действенность; Y — осознанность-неосознанность; Lo — показатель развития мотива; Ln — сформированность мотива; угол α — сила мотива. Показатели теста Motyre: ИН — инструментальный тип мотивации; ПА — патриотический тип мотивации; ПР — профессиональный тип мотивации; ХО — хозяйственный тип мотивации. Факторы трудовой деятельности: 2ФТД — близость офиса к дому; 14ФТД — нормированный рабочий день; 16ФТД — отношения с непосредственным руководителем. Удовлетворённость отдельными факторами труда: 3УОФ — удовлетворённость режимом работы; 10УОФ — удовлетворённость отношениями с коллегами; 12УОФ — удовлетворённость техническим оснащением.

Таким образом, в исследуемой группе на силу мотивационного побуждения оказывают внешние условия. А повышение значений угла α и, тем самым, снижение силы мотивации происходят при росте патриотического типа мотивации труда. Патриотический тип мотивации, по В. И. Герчикову, определяется доминированием установок на общественную деятельность, признание, ориентацию на идеологическую составляющую. Следовательно, чем меньше сотрудника интересует организация и протекающие в ней процессы, тем ниже сила мотивации.

Кроме того, мы решили подвергнуть данные анализу в зависимости от уровня каждого отдельного показателя психографического теста. Поскольку значения каждого показателя

ПГТ можно разделить на низкий, высокий и средний диапазон, мы разделяли выборку последовательно следующим образом: по шкале «Х» первая подгруппа — с низкими значениями, вторая подгруппа — со средними значениями, третья подгруппа — с высокими значениями и так далее по всем следующим показателям. Результаты первичного корреляционного анализа в зависимости от уровня конкретного показателя шкалы ПГТ приведены в таблице 7.

В таблице 8 приведены результаты анализа мощности корреляций. Как видно из результатов анализа, все выявленные корреляции не включают нулевой интервал, что свидетельствует об отличии от нулевой гипотезы. То есть все обнаруженные связи можно считать достоверными. В подгруппе с высокими значениями шкалы Х обнаруживаются отрицательные корреляции с тремя параметрами. Чем меньше угол α (и тем выше сила мотива), тем выше проявления профессионального типа мотивации. Чем выше значения шкалы Y (осознанность), тем ниже, то есть менее значим, фактор близости рабочего места к дому, а также менее значим фактор нормированного рабочего дня. Таким образом, при высоком уровне действенности мотивации, и при высоком уровне осознанности и силе мотива сотрудники более ориентированы на содержание труда, и при этом снижается значимость некоторых условий труда.

В подгруппах с различным уровнем шкалы Y выявлены следующие корреляции. При низком уровне осознанности выявлены отрицательные связи шкал Y, Lo, Ln с уровнем инструментальной мотивации. Все связи отрицательные. То есть чем выше уровень осознанности, сформированности и развития мотива, тем менее выражен инструментальный тип мотивации. Кроме данной триады выявлена отрицательная корреляция между показателем силы мотива и хозяйского типа мотивации. Данная корреляция означает повышение ответственного отношения к работе при повышении силы мотива. В подгруппе со средним уровнем показателя осознанности выявлена корреляция шкалы Y с мотивационными типами патриотического и хозяйского типов. Корреляции отрицательны. Следовательно, при повышении уровня осознанности происходит снижение лояльного и ответственного отношения к работе. В подгруппе с высоким уровнем шкалы выявлены следующие связи. Показатель X отрицательно коррелирует с уровнем инструментальной мотивации и положительно коррелирует с уровнем патриотической мотивации. Таким образом, при повышении действенности мотивации происходит снижение значимости материальных стимулов и повышается значимость оценки заслуг работника. И при повышении показателей угла α (то есть при снижении силы мотива или его завершении) происходит повышение уровня удовлетворённости отношениями с коллегами.

Для параметра Ln (сформированность мотива) высокого уровня выявляются следующие связи. Отрицательная корреляция показателя X с инструментальным типом мотивации; положительная корреляция показателя X с патриотическим типом мотивации; отрицательные корреляции показателей Y, Lo, Ln с уровнем удовлетворённости разнообразием работы; положительная корреляция величины угла α с уровнем удовлетворённости отношениями с коллегами. Таким образом, можно выделить следующую тенденцию. Чем выше показатели мотива профессиональной деятельности, тем менее выражена ориентация на материальные стимулы; тем сильнее лояльное отношение; тем ниже уровень удовлетворённости работой и отношениями с коллегами.

Анализ показателя развития мотива (Lo) позволил выявить корреляции для всех уровней (низкий, средний, высокий). У работников с низким уровнем Lo обнаружена отрицательная корреляция параметра Y с инструментальным типом мотивации. В группе со средним уровнем Y выявлена отрицательная корреляция с патриотическим типом мотивации. То

есть по мере роста осознанности мотива происходит снижение значимости материальных ценностей и проявлений патриотического типа.

Таблица 8. Результаты анализа мощности (достоверность корреляций в зависимости от уровня мотивации)

Наблюдаемая корреляция R	-.60	-.53	-.48	-.84	-.87	-.86
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого R	1.9995	1.9968	1.9911	2.0000	2.0000	2.0000
Объём выборки (N)	28	28	28	18	18	18
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы (Z Фишера точный):						
Нижний предел	-.83	-.80	-.77	-.95	-.96	-.96
Верхний предел	-.17	-.07	-.01	-.50	-.57	-.55
Наблюдаемая корреляция R	-.39	-.41	-.40	.46	.43	.47
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого R	1.9908	1.9941	1.9973	.0004	.0011	.0004
Объём выборки (N)	43	43	53	53	53	51
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы (Z Фишера точный):						
Нижний предел	-.67	-.68	-.65	.13	.09	.14
Верхний предел	.00	-.03	-.06	.69	.67	.70
Наблюдаемая корреляция R	.43	-.40	-.37	-.39	-.79	-.46
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого R	.0014	1.9967	1.9929	1.9957	1.9955	1.9972
Объём выборки (N)	51	51	51	51	10	39
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительный пределы (Z Фишера точный):						
Нижний предел	.09	-.66	-.64	-.65	-.96	-.72
Верхний предел	.68	-.05	-.02	-.04	-.09	-.07
Наблюдаемая корреляция R	-.42	-.35	.48	.37	.41	.35
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого R	1.9988	1.9916	.0002	.0051	.0017	.0084
Объём выборки (N)	55	55	55	55	55	55
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы (Z Фишера точный):						
Нижний предел	-.66	-.61	.16	.03	.08	.01
Верхний предел	-.09	-.01	.70	.63	.66	.61
Наблюдаемая корреляция R	-.40	-.44	-.46	-.48	-.41	.94
Двусторонний <i>p</i> -уровень для наблюдаемого R	1.9919	1.9968	1.9981	1.9989	1.9935	.0004
Объём выборки (N)	42	42	42	42	42	7
Доверительный уровень	.99	.99	.99	.99	.99	.99
Доверительные пределы (Z Фишера точный):						
Нижний предел	-.68	-.70	-.72	-.73	-.68	.40
Верхний предел	-.01	-.06	-.08	-.11	-.02	.99

При высоком уровне *Lo* выявлены корреляции показателя X с инструментальным типом (отрицательная), с патриотическим и хозяйственным типами, с удовлетворённостью уровнем технического оснащения (положительная). Величина угла α отрицательно коррелирована с уровнем профессиональной мотивации и положительно коррелирована с удовлетворённостью отношениями с коллегами. То есть при высоком уровне развития мотива и при усилении его действенности происходит уменьшение значимости материальных стимулов, повышение стремления получить признание и

повышение ответственности, и это сопровождается удовлетворённостью техническим оснащением. Если при этом происходит повышение силы мотива, то это связано с повышением профессиональной мотивации и снижением уровня удовлетворённости отношениями.

В группе работников с высоким уровнем показателя силы мотива выявлена плеяда отрицательных корреляция (Y, Lo, Ln) с возрастом и стажем работы. То есть при увеличении стажа и возраста происходит снижение данных показателей, что может показаться парадоксальным. Однако, принимая во внимание средние значения этих шкал, мы можем говорить, что снижение происходит до уровня чуть выше среднего. Другими словами, с возрастом и опытом происходит стабилизация показателей мотивации и исчезают слишком завышенные параметры. Кроме указанного, выявлены отрицательные корреляции показателя X с уровнем инструментальной мотивации и удовлетворённостью отношениями с коллегами. При среднем уровне силы мотивации выявляется одна положительная корреляция X со значимостью отношений с непосредственным руководителем. То есть при средней силе мотива его действенность может быть достигнута за счёт отношения руководителя к сотруднику.

Таблица 9. Результаты анализа мощности результатов регрессионного анализа в зависимости от уровня мотивации (интервальное оценивание квадратов коэффициента множественной корреляции)

Независимые переменные (k) = 44 Доверительный уровень = .99	X (н. у.)	X (сп. у.)	X (в. у.)	Y (н. у.)	Y (сп. у.)	Y (в. у.)	Ln (н. у.)	Ln (сп. у.)	Ln (в. у.)	Lo (н. у.)	Lo (сп. у.)	Lo (в. у.)	α (н. у.)	α (сп. у.)	α (в. у.)
	Наблюдаемое R ²		.97			.99	.99					.99	.99	.84	
r для наблюдаемого R ²		.00			.18	.00					.46	.00	.40		
N	модель не значима	58	модель не значима	модель не значима	43	53	модель не значима	модель не значима	модель не значима	модель не значима	39	55	55	модель не значима	модель не значима
R ² : Нижний предел		.53			.00	.61					.00	.79	.00		
R ² : Верхний предел		.95			.96	.98					.96	.98	.68		
R ² : Нижняя граница		.58			.00	.68					.00	.82	.00		
R: Нижний предел		.57				.52						.97			
R: Верхний предел		1.00			.77	1.00					.24	1.00	.77		
Требуемое N: Нижний предел		50			45	47					43	46	59		
Требуемое N: Верхний предел		72				64						53			

Поскольку корреляционный анализ не всегда позволяет нам говорить о направленности связи, выявленные тенденции мы проверяли с использованием регрессионного анализа. Проверка значимости регрессионных моделей показывает, что не все модели можно рассматривать как абсолютно достоверные, что обусловлено малыми объёмами выборок при разбиении испытуемых на группы по уровню мотивационных показателей. То есть для тех групп, в которых не выявлено значимых моделей количество испытуемых колеблется в диапазонах от семи до 18 человек. Следовательно, мы ориентируемся на модели, которые продемонстрировали значимость. Поскольку приводить полные списки предикативных переменных нецелесообразно из-за большого объёма данных, мы приведём краткие, обобщённые результаты, что даст нам возможность в некотором приближении определить предикторы мотивации трудовой деятельности у сотрудников с различными исходными уровнями мотивации.

Для сотрудников с низким уровнем мотивации выявлены следующие зависимости. *Положительные коэффициенты:*

- значимость отношений с непосредственным руководством, значимость размера зарплаты, значимость нормированного рабочего дня, значимость возможности профессионального роста, значимость возможности получения кредитов от предприятия;
- удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте, удовлетворённость зарплатой, удовлетворённость режимом работы;
- стаж работы на данном предприятии.

Отрицательные коэффициенты:

- значимость работы по специальности, значимость работы ради общения, значимость возможности самореализоваться, значимость возможности управлять людьми;
- общая удовлетворённость трудом;
- стаж работы на данном предприятии, ориентация на содержание труда, близость офиса к дому.

Таким образом, для сотрудников с преобладанием низких значений мотивации трудовой деятельности использование избыточных форм стимулирования не приведет ни к какому положительному результату. А вот создание минимальных условий удовлетворённости трудом в части зарплаты и отношений с руководством и отсутствие сверхнормативных нагрузок будут благоприятно сказываться на росте мотивации трудовой деятельности. И при достижении более высоких значений могут начинаться использоваться другие факторы управления мотивацией.

Для сотрудников со средним уровнем показателей мотивации трудовой деятельности характерны следующие предикторы. *Положительные коэффициенты:*

- значимость возможности профессионального роста; значимость возможности работы на более высоком организационном уровне; значимость наличия гибкого графика работы; значимость наличия интересной работы; значимость признания и ощущения значимости в компании; значимость работы по специальности в соответствии с образованием; значимость уровня доходов;
- удовлетворённость возможностью должностного продвижения; удовлетворённость возможностью развития; удовлетворённость зарплатой; удовлетворённость разнообразием работы; удовлетворённость решением возникающих проблем; удовлетворённость самостоятельностью в работе; удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями; удовлетворённость соответствием работы личным способностям; удовлетворённость уровнем технической оснащённости;
- инструментальный тип мотивации; патриотический тип мотивации; хозяйственный тип мотивации; общий стаж работы.

Отрицательные коэффициенты:

- значимость быстрого продвижения по карьерной лестнице; значимость возможности самореализоваться; значимость высокого социального статуса, который дает работа; значимость высокого уровня ответственности; значимость нормированного рабочего дня; значимость отношений с непосредственным руководителем;
- удовлетворённость отношениями с коллегами; удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем; удовлетворённость режимом работы, удовлетворённость самостоятельностью в работе;
- возраст; люмпенизированный тип мотивации; профессиональный тип мотивации; общая удовлетворённость работой; понятность системы оплаты труда, стаж работы на данном предприятии.

Таким образом, для сотрудников со средним уровнем мотивации значимы факторы материального обеспечения, факторы, связанные с содержанием труда, ощущение признания, технической оснащённости и удовлетворённость этими факторами. Среди предикторов представлены три мотивационных профиля, по В. И. Герчикову, которые обобщённо отражают ориентацию на материальное вознаграждение, ощущение принадлежности и признания в компании и ответственное отношение к труду. Кроме прочего, имеет значение общий стаж работы, увеличению которого способствует росту показателей мотивации.

Отрицательные коэффициенты, рост которых будет приводить к снижению показателей мотивации, включает значимость карьерного роста, самореализации, высокого статуса, ответственности. То есть, чем выше сотрудник со средней мотивацией оценивает значимость социального роста, тем ниже будет его мотивация. Факторы удовлетворённости включают удовлетворённость отношениями и удовлетворённость условиями работы и общей удовлетворённости. О связи удовлетворённости отношениями с уровнем мотивации мы говорили выше, и эта тенденция очень ярко появляется при мотивации среднего уровня. Снижение показателей мотивации также обнаруживается с возрастом и ростом стажа на данном предприятии.

В определённый диссонанс эти показатели вступают с показателем общего стажа, который, наоборот, способствует повышению мотивации. Данное противоречие может быть устранено, если рассматривать эти три показателя отдельно, поскольку эти факторы выявляются при средних уровнях либо Y , либо L_n , либо угла α и поэтому между ними нет прямой связи. Если общий стаж в среднем по группе составляет 14.9 лет при стандартном отклонении 1.2, а возраст от 28 до 45 лет, то эти значения уже не согласованы, что и обуславливает анализ их по отдельности. Таким образом, для исследуемой группы увеличение возраста в указанном диапазоне будет влиять отрицательно на показатели мотивации. Кроме того, стаж работы на данном предприятии составляет по исследуемой группе от одного года до 12 лет, в среднем 4.1 года при стандартном отклонении 3.6. То есть чем дольше сотрудник работает на одном месте, тем ниже будет его мотивация. Различные исследования мотивации сотрудников указывают на то, что с ростом стажа и времени работы сотрудника происходит снижение мотивации, которое объясняется различными стрессами, изменениями, утратой интереса и пр. Конечно, рассматривать вариант замены таких сотрудников не рационально, необходимо установить точные причины падения интереса к работе и принимать на этой основе взвешенные решения.

Еще один фактор, отрицательно влияющий на рост мотивации, — это понятность системы оплаты труда, что, на первый взгляд, выглядит странно. Однако, всё просто. Если сотрудник чётко понимает, за какие конкретные действия он получает оплату, а за какие — нет, то это приводит к более пассивной позиции и нежеланию делать что-то не оплачиваемое. Таким образом, систему оплаты труда следует делать менее дифференцированной по конкретным действиям и операциям, дабы предотвратить пассивность. К факторам, снижающим мотивацию, также относятся два мотивационных профиля, по В. И. Герчикову: профессиональный и люмпенизированный. Если с избегательной мотивацией всё понятно и логично, то возникает вопрос, почему профессиональный тип мотивации оказывает такое влияние? Вероятно, стоит учитывать средние и высокие значения данного мотивационного профиля. Диапазон выраженности профессионального типа от двух до 13 баллов при среднем значении 6.27 и стандартном отклонении 2.2. При исключении из расчётов данных от девяти и более баллов, которые можно считать для текущей выборки высокими, зависимость мотивационных показателей от профессионального типа мотивации исчезает. Следовательно,

при средних показателях трудовой мотивации только высокая профессиональная ориентация может оказывать отрицательное влияние.

У сотрудников с высокими показателями мотивации труда выявлены следующие взаимосвязи. *Положительные коэффициенты:*

- значимость быстрого продвижения по карьерной лестнице; значимость высокого социального статуса, который дает работа; значимость интересной работы; значимость работы на высоком организационном уровне;
- удовлетворённость возможностью развития; удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем; удовлетворённость решением возникающих проблем; удовлетворённость самостоятельностью в работе; удовлетворённость соответствием работы личным способностям; удовлетворённость уровнем технической оснащённости;
- общий стаж работы; патриотический тип мотивации; инструментальный тип мотивации; профессиональный тип мотивации; субъективное ощущение счастья.

Отрицательные коэффициенты:

- значимость близости офиса к дому; значимость возможности управлять людьми; значимость комфортных условий труда; значимость наличия гибкого графика работы; значимость признания в компании; значимость уровня зарплаты;
- удовлетворённость зарплатой; удовлетворённость отношениями с коллегами;
- каким по счёту является место работы; понятность системы оплаты труда; возраст.

Приведённые данные позволяют заключить, что у высокомотивированных сотрудников поддержание мотивации осуществляется за счёт влияния таких факторов, как: осознание значимости возможностей социально-профессионального роста. удовлетворённость отношениями с руководством и удовлетворённость организационно-техническими условиями труда. появления патриотического, инструментального и профессионального типов мотивации. Положительное влияние также оказывает общий стаж работы и субъективное ощущение счастья. Отрицательное влияние оказывают следующие факторы: высокая значимость факторов комфорта и материальных стимулов, удовлетворённость уровнем доходов и отношениями в коллективе, понятность системы оплаты и возраст сотрудника. Кроме того, имеет значение, каким по счёту является место работы для данного сотрудника.

Выводы

Результаты исследования позволяют говорить о возможности использования психологического теста для оценки мотивации трудовой деятельности. Данная методика обладает рядом преимуществ. Во-первых, она оценивает обобщённые проявления мотивации: потенциал-действенность, осознанность, сформированность, уровень развития, сила мотива. Во-вторых, позволяет очень оперативно измерить мотивацию деятельности. В-третьих, предоставляет возможность оценить уровень мотивации и осуществить оценку в динамике.

В ходе разведывательного анализа, в зависимости от уровня мотивации трудовой деятельности в группе обследованных сотрудников выявлены факторы, оказывающие позитивное и негативное влияние на мотивацию и способствующие её росту и/или поддержанию на заданном уровне.

1. Для сотрудников с низкими показателями мотивации трудовой деятельности факторами, которые могут повысить уровень мотивации, являются: заработная плата, отношения с непосредственным руководителем, нормированный рабочий день. То есть можно говорить о том, что низкомотивированные сотрудники нуждаются в наиболее простых проявлениях заботы и вознаграждения.

2. У сотрудников со средним уровнем мотивации поддержание и дальнейший рост мотивации определяются материальной обеспеченностью и содержанием трудовой деятельности (трудовыми задачами), а также признанием заслуг сотрудника.

3. Для высокомотивированных сотрудников фактор денежного вознаграждения уходит из приоритетов. На поддержание высокого уровня мотивации оказывают влияние такие факторы, как: возможности социального и профессионального роста, удовлетворённость отношениями с непосредственным руководством, удовлетворённость организационно-техническими условиями, проявление ориентации на содержание труда и включённость в общественные отношения в организации, а также ощущение себя счастливым человеком.

Приведённые выше зависимости мотивации трудовой деятельности для сотрудников с различными исходными уровнями мотивации, мы считаем наиболее интересными и ценными результатами исследования. Однако на текущий момент следует понимать существенные ограничения, которые не дают возможности рассматривать выявленные тенденции в качестве устойчивых проявлений. Все выявленные соотношения необходимо уточнить на более объёмных выборках, и на сотрудниках других сфер деятельности, что и является задачами дальнейшего исследования в этом направлении.

Литература

- Барыкина, А. И., Маркелова, Т. В., Лобанов, С. Н. (2017). Психографический тест В. Г. Леонтьева как инструмент исследования мотивационных процессов: обзор применения. *Психолог*, 5, 55–66. URL: <http://e-notabene.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Бекирова, М. Г., Перфильева, И. В., Чуб, М. В. (2015). Мотивация как процесс трудовой деятельности. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*, 2(74). URL: <http://uecs.ru> (дата обращения: 18.01.2018).
- Бойцова, Н. В. (2015). Методология и методы исследования профессиональной мотивации преподавателя высшей школы. *Инновационная наука*, 4(3), 148–150.
- Ветлужских, Е. (2007). *Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика*. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Герчиков, В. И. (2003). *Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала*. М.: ГУ-ВШЭ.
- Данилов, Ю. С., Белобрыкина, О. А. (2014). Сущность психологического механизма мотивации по В. Г. Леонтьеву. *РЕМ: Psychology. Educology. Medicine*. 1. URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Дубовицкая, Т. Д. (2002). Методика диагностики направленности учебной мотивации. *Психологическая наука и образование*, 2, 42–45.
- Долганов, Д. Н. (2017). Использование психографического теста В.Г. Леонтьева для экспресс-оценки мотивации. *Вестник экспериментального образования*, 3. URL: <http://www.prsacademy.ru> (дата обращения: 11.01.2018).
- Жамалова, А. Р., Маслак, А. А. (2016). Измерение латентной переменной «мотивация к успеху». *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*, 11. URL: <http://e-koncept.ru> (дата обращения: 25.03.2018).
- Ильин, Е. П. (2002). *Мотивация и мотивы*. СПб.: Питер.
- Каз, Е. М. (2013). Качественные и количественные методы в исследовании мотивации персонала. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*, 2(22), 97–101.
- Калита, В. В., Бурик, В. Н., Крюков, В. Х. (2001). Психосемантические методы исследования мотивации поведения в отношениях «человек — окружающая среда». *Региональные проблемы*, 5, 55–57.

- Леонтьев, В. Г. (1989). *Психологические механизмы мотивации учебной деятельности*: Автореф. дис. ... докт. психол. наук. Тбилиси.
- Леонтьев, В. Г. (2002). *Мотивация и психологические механизмы ее формирования*. Новосибирск: ГП «Новосибирский полиграфкомбинат».
- Люкшина, Д. С., Юрченко, К. А., Капустина, Т. В., Копенко, М. А., Потребич, Ю. Г. (2017). Профессиональная мотивация и уровень эмоционального выгорания у пилотов гражданской авиации. *Российский психологический журнал*, 14(1), 176–187. doi: <http://dx.doi.org/10.21702/rpj.2017.1.11>
- Морозова, И. С. (1999а). *Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса. Учебно-методическое пособие по курсу «Общая психология»*. Кемерово: Кемеровский университет.
- Морозова, И. С. (1999б). *Мотивация как фактор оптимизации мыслительного процесса*: Дис. ... канд. психол. наук. Новосибирск.
- Морозова, С. В. (2010). Методика диагностики профессиональной мотивации изучения учебной дисциплины. *Вестник СПбГУ, Серия 12, Социология*, 4, 61–67.
- Осин, Е. Н., Иванова, Т. Ю., Гордеева, Т. О. (2013). Автономная и контролируемая профессиональная мотивация как предикторы субъективного благополучия у сотрудников российских организаций. *Организационная психология*, 3(1), 8–29.
- Осин, Е. Н., Сучков, Д. Д., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю. (2015). Удовлетворение базовых психологических потребностей как источник трудовой мотивации и субъективного благополучия у российских сотрудников. *Психология. Журнал ВШЭ*, 4, 103–121.
- Осин, Е. Н., Горбунова, А. А., Гордеева, Т. О., Иванова, Т. Ю., Кошелева, Н. В., Овчинникова (Мандрикова), Е. Ю. (2017). Профессиональная мотивация сотрудников российских предприятий: диагностика и связи с благополучием и успешностью деятельности. *Организационная психология*, 4(7), 21–49.
- Пинк, Д. (2013). *Драйв: Что на самом деле нас мотивирует*. М.: Альпина Паблишер.
- Подосинников, Е. Ю., Кулешов, А. С., Железняков, С. С. (2015). Мотивация трудовой деятельности инженерно-технического персонала предприятия: измерение и анализ. *Учёные записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*, 3(35).
- Прохорова, М. В., Овсянникова, О. М. (2016). Сравнительный анализ социально-психологических методик диагностики мотивации трудовой деятельности. *Психология и Психотехника*, 11, 928–934. DOI: 10.7256/2454-0722.2016.11.22791
- Соломин, И. Л. (2008). Психосемантическая диагностика трудовой мотивации руководителей и специалистов производственного предприятия. *Известия РГПУ им. А.И. Герцена*, 76(2), 241–246.
- Стрижова, Е. А., Гусев, А. Н. (2010). Диагностика трудовой мотивации: опыт разработки методики. *Национальный психологический журнал*, 1, 128–133.
- Стрижова, Е. А. (2017). Измерения трудовой мотивации сотрудников организаций финансового сектора, состоящих в кадровом резерве и программах развития талантов. *Организационная психология*, 2(7), 52–65.
- Шишкина, И. Л. (2015). Мотивация учебной деятельности на основе педагогического тестирования. *Российский психологический журнал*, 5(2), 79–81.
- Яблоновская, Т. В. (2017). Методы исследования персональной мотивации в контексте управления персоналом организации. *Фотинские чтения*, 1(7), 115–121.
- Bales, R. F. (1965). Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgatta, R. F. Bales (Eds.). *Small groups: studies in social interaction* (127–131). N.Y.: Alfred Knopf.

Приложение 1. Психографический тест В. Г. Леонтьева

Тест базируется на представлении о прямоугольнике с «золотым сечением» как силовом поле, в котором размещаются стремления (мотивы), например, к учебным предметам. Испытуемому дается инструкция: «Представьте себе, что лист бумаги — это пространство или поле, на котором размещаются ваши стремления к учебным предметам. Укажите точкой, где находится ваше стремление к каждому учебному предмету, и обозначьте стрелкой, откуда оно пришло в эту точку и куда направлено». В инструкции можно указывать и другие объекты, на которые будут направлены стремления испытуемых. В этом случае метод измеряет мотивацию именно этих явлений.

При интерпретации координат точек стремлений (мотивов) учитывается символика прямоугольного пространства, разработанная М. Пульвером, Г. Артусом, М. Грюнвальдом и другими. На основании этого внешне заданным стимулом проективного Психографического теста В. Г. Леонтьева является прямоугольный лист бумаги с вертикальной ориентацией и соотношением сторон 100:62 («золотое сечение»). Показатели психографического теста в совокупности дают характеристику мотивации по силе, устойчивости, уровню побуждения, содержанию, генезису (когда возник мотив, имеется ли тенденция к его угасанию или развитию), структурности (какие мотивы являются доминирующими, устойчивыми), качеству (созерцательные, связанные с активными действиями, осознанные или неосознанные и так далее).

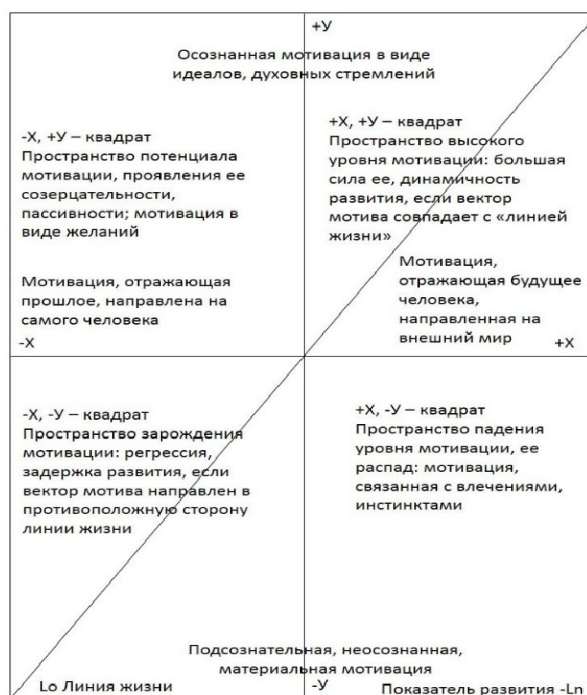


Рисунок 1. Смысловые пространства бланка психографического теста (Долганов, 2017)

Важным показателем мотивации является вектор мотива, то есть направленность стремления (стрелка, указывающая, куда направлен мотив) и показатель — откуда пришло в эту точку стремление. Векторы, совпадающие по направлению с диагональю («линией жизни»), выражают развитие мотивации, её силу, побудительные функции, при условии, что вектор находится выше средней линии (оси X). Интерпретация значения угла α будет более надёжным, если при этом учитывается направление, откуда пришло стремление в точку координат силового поля, и мотивационные характеристики квадратов силового поля: (+X, +Y); (+X, -Y); (-X, +Y); (-X, -Y). Это становится еще более достоверным, если угол α составляет от 0° до 90° и от 270° до 360°.

Приложение 2. Оценка значимости факторов трудовой деятельности

Ниже приведен список мотивирующих факторов. Пожалуйста, внимательно прочтите весь список и определите степень важности лично для Вас каждого фактора. В каждой строке таблицы обведите цифру, указывающую на степень значимости фактора для Вас. В каждой строке нужно выбирать только один вариант ответа.

№	Вопрос	Не значимо	Слабо значимо	Значимо	Очень значимо
1	Уровень доходов (зарплата)	0	1	2	3
2	Близость офиса к дому	0	1	2	3
3	Быстрое продвижение по карьерной лестнице	0	1	2	3
4	Возможность профессионального роста	0	1	2	3
5	Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	0	1	2	3
6	Возможность работы в международных подразделениях компании	0	1	2	3
7	Возможность управлять людьми	0	1	2	3
8	Высокий социальный статус, который дает работа	0	1	2	3
9	Высокий уровень ответственности, большие полномочия	0	1	2	3
10	Гибкий график работы	0	1	2	3
11	Возможность самореализации	0	1	2	3
12	Интересная работа	0	1	2	3
13	Красивый офис и комфортные условия труда	0	1	2	3
14	Нормированный рабочий день	0	1	2	3
15	Обучение за счёт компании (тренинги, MBA и др.)	0	1	2	3
16	Отношения с непосредственным руководителем	0	1	2	3
17	Признание, ощущение значимости в компании	0	1	2	3
18	Работа по специальности, в соответствии с образованием	0	1	2	3
19	Работа ради общения, возможность занять свое свободное время	0	1	2	3

Приложение 3. Оценка удовлетворённости отдельными факторами труда

Определите, пожалуйста, в какой мере вас удовлетворяют различные стороны вашей работы.

№	В какой мере Вы удовлетворены?					
		Удовлетворён	Скорее удовлетворён, чем не удовлетворён	Загруднось ответить	Скорее не удовлетворён, чем удовлетворён	Не удовлетворён
1	Размером заработка	2	1	0	-1	-2
2	Режимом работы	2	1	0	-1	-2
3	Разнообразием работы	2	1	0	-1	-2
4	Решением возникающих проблем	2	1	0	-1	-2
5	Самостоятельностью в работе	2	1	0	-1	-2
6	Соответствием работы личным способностям	2	1	0	-1	-2
7	Возможностью должностного продвижения	2	1	0	-1	-2
8	Санитарно-гигиеническими условиями в офисе (на рабочем месте)	2	1	0	-1	-2
9	Возможностью развития, получения дополнительного образования	2	1	0	-1	-2
10	Отношениями с коллегами	2	1	0	-1	-2
11	Отношениями с непосредственным руководителем	2	1	0	-1	-2
12	Уровнем технической оснащённости	2	1	0	-1	-2

Приложение 4. Результаты регрессионного анализа

X (потенциал-действенность)

$R = .84$; $R^2 = .72$; скоррект. $R^2 = .31$; $F(44.31) = 1.7505$; $p < .05246$; станд. ошибка оценки: 32.331; $N = 104$

Переменные	β	SD	B	SD	t	p
Свободный член			-25.15	89.37	-.28	.78
Возраст	.74	.33	3.37	1.53	2.21	.03
Общий стаж работы	-.57	.36	-2.46	1.54	-1.60	.12
Стаж работы на данном предприятии	-.26	.18	-2.47	1.69	-1.46	.15
Какое место работы по счету	-.18	.16	-4.11	3.65	-1.13	.27
Инструментальный тип мотивации	-.07	.17	-.96	2.28	-.42	.68
Профессиональный тип мотивации	.25	.18	3.93	2.81	1.40	.17
Патриотический тип мотивации	.14	.18	1.91	2.50	.77	.45
Хозяйственный тип мотивации	.31	.16	5.44	2.87	1.90	.07
Люмпенизированный тип мотивации	.00	.13	.00	2.55	.00	1.00
Уровень доходов (зарплата)	-.14	.19	-12.39	16.45	-.75	.46
Близость офиса к дому	.15	.17	5.81	6.78	.86	.40
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	.21	.24	8.54	9.45	.90	.37
Возможность профессионального роста	.27	.25	12.40	11.88	1.04	.30
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	-.12	.14	-4.60	5.44	-.85	.40
Возможность работы в международных подразделениях компании	-.31	.21	-12.96	8.82	-1.47	.15
Возможность управлять людьми	.20	.22	8.46	9.36	.90	.37
Высокий социальный статус, который даёт работа	-.08	.18	-3.48	7.93	-.44	.66
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.17	.21	-8.37	9.87	-.85	.40
Гибкий график работы	.08	.17	3.17	6.56	.48	.63
Возможность самореализации	-.24	.21	-12.13	11.03	-1.10	.28
Интересная работа	.01	.21	.65	9.21	.07	.94
Красивый офис и комфортные условия труда	.23	.19	8.44	6.92	1.22	.23
Нормированный рабочий день	.31	.24	13.19	1.13	1.30	.20
Обучение за счёт компании	-.29	.19	-11.43	7.68	-1.49	.15
Отношения с непосредственным руководителем	-.15	.17	-7.79	8.65	-.90	.37
Признание, ощущение значимости в компании	-.09	.21	-4.64	11.05	-.42	.68
Работа по специальности в соответствии с образованием	-.22	.17	-1.28	8.21	-1.25	.22
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	-.07	.16	-3.56	7.60	-.47	.64
Готовность рекомендовать компанию	.02	.19	1.02	8.81	.12	.91
Общая удовлетворённость	-.51	.26	-17.18	8.62	-1.99	.05
Удовлетворённость размером заработка	.29	.24	9.55	7.70	1.24	.22
Удовлетворённость режимом работы	.01	.17	.24	5.63	.04	.97
Удовлетворённость разнообразием работы	-.25	.26	-9.54	1.11	-.94	.35
Удовлетворённость решением возникающих проблем	.61	.24	22.25	8.83	2.52	.02
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	.11	.23	4.17	8.57	.49	.63
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.11	.20	4.85	8.42	.58	.57
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	.04	.21	1.55	8.93	.17	.86
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.18	.18	4.80	4.69	1.02	.31
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	-.16	.23	-5.07	7.48	-.68	.50
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.22	.28	12.06	15.31	.79	.44
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	-.61	.24	-29.85	11.95	-2.50	.02
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	.38	.16	14.56	6.12	2.38	.02
Понятность системы оплаты труда	-.30	.19	-9.48	5.87	-1.62	.12
Субъективная оценка счастья	-.08	.14	-.13	.24	-.54	.59

Примечание: Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

Y (осознанность – неосознанность)

$R = .80$; $R^2 = .65$; скоррект. $R^2 = .14$; $F(44.31) = 1.2882$; $p < .23181$; станд. ошибка оценки: 46.777; $N = 104$

Переменные	β	SD	B	SD	t	p
Свободный член			125.18	129.31	.97	.34
Возраст	-.34	.37	-2.03	2.21	-.92	.36
Общий стаж работы	.09	.40	.48	2.22	.22	.83
Стаж работы на данном предприятии	.40	.19	5.00	2.45	2.04	.05
Какое место работы по счёту	-.02	.17	-.60	5.28	-.11	.91
Инструментальный тип мотивации	.07	.19	1.21	3.30	.37	.72
Профессиональный тип мотивации	-.26	.20	-5.24	4.07	-1.29	.21
Патриотический тип мотивации	-.04	.20	-.76	3.62	-.21	.83
Хозяйственный тип мотивации	.09	.18	2.06	4.15	.50	.62
Люмпенизированный тип мотивации	-.18	.15	-4.49	3.69	-1.22	.23
Уровень доходов (зарплата)	.10	.21	11.66	23.80	.49	.63
Близость офиса к дому	-.55	.19	-28.61	9.81	-2.92	.01
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.22	.26	-11.47	13.67	-.84	.41
Возможность профессионального роста	.63	.28	38.03	17.19	2.21	.03
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.11	.16	5.56	7.87	.71	.49
Возможность работы в международных подразделениях компании	.10	.23	5.25	12.77	.41	.68
Возможность управлять людьми	-.62	.24	-34.89	13.54	-2.58	.01
Высокий социальный статус, который дает работа	-.01	.20	-.29	11.47	-.03	.98
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.16	.23	-9.77	14.28	-.68	.50
Гибкий график работы	.30	.19	15.47	9.50	1.63	.11
Возможность самореализации	-.13	.24	-8.57	15.96	-.54	.60
Интересная работа	.36	.23	21.16	13.33	1.59	.12
Красивый офис и комфортные условия труда	-.25	.21	-11.99	1.02	-1.20	.24
Нормированный рабочий день	-.47	.26	-26.24	14.66	-1.79	.08
Обучение за счёт компании	-.25	.22	-12.81	11.11	-1.15	.26
Отношения с непосредственным руководителем	-.02	.19	-1.58	12.51	-.13	.90
Признание, ощущение значимости в компании	.29	.23	2.56	15.98	1.29	.21
Работа по специальности в соответствии с образованием	.25	.19	15.80	11.88	1.33	.19
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.05	.17	2.89	1.99	.26	.79
Готовность рекомендовать компанию	.03	.21	1.54	12.75	.12	.90
Общая удовлетворённость	.04	.28	1.82	12.47	.15	.88
Удовлетворённость размером заработка	.09	.26	3.96	11.14	.36	.72
Удовлетворённость режимом работы	-.09	.19	-3.66	8.15	-.45	.66
Удовлетворённость разнообразием работы	.11	.29	5.53	14.62	.38	.71
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.27	-22.32	12.77	-1.75	.09
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.08	.26	-4.04	12.39	-.33	.75
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.37	.22	2.21	12.18	1.66	.11
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.21	.23	-11.62	12.92	-.90	.38
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.34	.20	11.86	6.78	1.75	.09
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.14	.26	5.90	1.82	.54	.59
Удовлетворённость отношениями с коллегами	-.40	.31	-29.14	22.15	-1.32	.20
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.48	.27	3.80	17.28	1.78	.08
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.16	.18	-7.95	8.86	-.90	.38
Понятность системы оплаты труда	-.22	.21	-8.98	8.49	-1.06	.30
Субъективная оценка счастья	-.19	.16	-.43	.35	-1.24	.22

Примечание: Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

Lo (показатель развития)

$R = .77$; $R^2 = .60$; скоррект. $R^2 = .02$; $F(44.31) = 1.0439$; $p < .45647$; станд. ошибка оценки: 7.587; $N = 104$

Переменные	β	SD	B	SD	t	p
Свободный член			245.28	195.13	1.26	.22
Возраст	-.50	.40	-4.19	3.33	-1.26	.22
Общий стаж работы	.42	.42	3.35	3.36	1.00	.33
Стаж работы на данном предприятии	.25	.21	4.49	3.69	1.22	.23
Какое место работы по счету	-.14	.19	-5.95	7.96	-.75	.46
Инструментальный тип мотивации	.11	.20	2.83	4.97	.57	.57
Профессиональный тип мотивации	-.28	.21	-8.22	6.14	-1.34	.19
Патриотический тип мотивации	-.05	.21	-1.29	5.46	-.24	.81
Хозяйственный тип мотивации	.31	.19	1.04	6.26	1.61	.12
Люмпенизированный тип мотивации	-.16	.16	-5.59	5.57	-1.00	.32
Уровень доходов (зарплата)	.35	.22	57.02	35.92	1.59	.12
Близость офиса к дому	-.33	.20	-24.29	14.81	-1.64	.11
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.38	.28	-27.96	2.63	-1.36	.19
Возможность профессионального роста	.84	.30	72.24	25.95	2.78	.01
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.04	.17	2.96	11.87	.25	.80
Возможность работы в международных подразделениях компании	.17	.25	13.41	19.27	.70	.49
Возможность управлять людьми	-.65	.26	-51.73	2.43	-2.53	.02
Высокий социальный статус, который дает работа	.01	.21	.72	17.32	.04	.97
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.03	.24	-2.59	21.56	-.12	.90
Гибкий график работы	.26	.20	18.46	14.33	1.29	.21
Возможность самореализации	-.11	.25	-1.30	24.08	-.43	.67
Интересная работа	.08	.24	6.65	2.11	.33	.74
Красивый офис и комфортные условия труда	-.17	.22	-11.96	15.11	-.79	.43
Нормированный рабочий день	-.58	.28	-45.35	22.13	-2.05	.05
Обучение за счёт компании	-.29	.23	-21.28	16.77	-1.27	.21
Отношения с непосредственным руководителем	-.11	.20	-1.39	18.88	-.55	.59
Признание, ощущение значимости в компании	.36	.24	35.73	24.12	1.48	.15
Работа по специальности, в соответствии с образованием	.19	.20	16.44	17.93	.92	.37
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.11	.19	9.52	16.59	.57	.57
Готовность рекомендовать компанию	.03	.22	2.67	19.24	.14	.89
Общая удовлетворённость	-.11	.30	-6.71	18.81	-.36	.72
Удовлетворённость размером заработка	.12	.28	7.01	16.80	.42	.68
Удовлетворённость режимом работы	-.09	.20	-5.41	12.30	-.44	.66
Удовлетворённость разнообразием работы	.37	.31	25.93	22.06	1.18	.25
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.29	-31.86	19.27	-1.65	.11
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.08	.28	-5.32	18.70	-.28	.78
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.24	.24	18.72	18.38	1.02	.32
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.28	.25	-21.98	19.50	-1.13	.27
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.25	.21	12.32	1.24	1.20	.24
Удовлетворённость возможностью развития. получения дополнительного образования	.16	.27	9.70	16.33	.59	.56
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.05	.33	5.00	33.42	.15	.88
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.13	.29	12.09	26.08	.46	.65
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.19	.19	-13.10	13.37	-.98	.33
Понятность системы оплаты труда	-.01	.22	-.84	12.81	-.07	.95
Субъективная оценка счастья	-.26	.17	-.82	.53	-1.57	.13

Примечание: Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

Ln (показатель сформированности)

$R = .82$; $R^2 = .68$; скоррект. $R^2 = .22$; $F(44.31) = 1.4913$; $p < .12293$; станд. ошибка оценки: 45.370; $N = 104$

Переменные	β	SD	B	SD	t	p
Свободный член			24.73	125.42	1.92	.06
Возраст	-.35	.35	-2.13	2.14	-.99	.33
Общий стаж работы	.14	.38	.81	2.16	.38	.71
Стаж работы на данном предприятии	.44	.19	5.68	2.37	2.39	.02
Какое место работы по счёту	.01	.17	.24	5.12	.05	.96
Инструментальный тип мотивации	.05	.18	.94	3.20	.29	.77
Профессиональный тип мотивации	-.29	.19	-6.04	3.95	-1.53	.14
Патриотический тип мотивации	-.05	.19	-.92	3.51	-.26	.79
Хозяйственный тип мотивации	.13	.17	3.03	4.02	.75	.46
Люмпенизированный тип мотивации	-.17	.14	-4.43	3.58	-1.24	.22
Уровень доходов (зарплата)	.18	.20	2.90	23.09	.91	.37
Близость офиса к дому	-.51	.18	-27.09	9.52	-2.85	.01
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	-.34	.25	-18.20	13.26	-1.37	.18
Возможность профессионального роста	.72	.27	44.35	16.68	2.66	.01
Возможность получения кредитов (на жильё, автомобиль и др.)	.06	.15	2.98	7.63	.39	.70
Возможность работы в международных подразделениях компании	.13	.22	7.09	12.38	.57	.57
Возможность управлять людьми	-.60	.23	-34.41	13.13	-2.62	.01
Высокий социальный статус, который даёт работа	-.01	.19	-.83	11.13	-.07	.94
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	-.20	.22	-12.72	13.85	-.92	.37
Гибкий график работы	.34	.18	17.79	9.21	1.93	.06
Возможность самореализации	-.15	.23	-1.32	15.48	-.67	.51
Интересная работа	.35	.22	2.89	12.93	1.62	.12
Красивый офис и комфортные условия труда	-.20	.20	-9.68	9.71	-1.00	.33
Нормированный рабочий день	-.54	.25	-3.37	14.22	-2.14	.04
Обучение за счёт компании	-.22	.21	-11.60	1.78	-1.08	.29
Отношения с непосредственным руководителем	-.03	.18	-2.21	12.13	-.18	.86
Признание, ощущение значимости в компании	.35	.22	25.25	15.50	1.63	.11
Работа по специальности, в соответствии с образованием	.23	.18	14.80	11.53	1.28	.21
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	.12	.17	7.53	1.66	.71	.49
Готовность рекомендовать компанию	.06	.20	4.06	12.37	.33	.74
Общая удовлетворённость	.01	.27	.25	12.09	.02	.98
Удовлетворённость размером заработка	.12	.25	5.17	1.80	.48	.64
Удовлетворённость режимом работы	-.15	.18	-6.44	7.91	-.81	.42
Удовлетворённость разнообразием работы	.13	.28	6.61	14.18	.47	.64
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.47	.25	-22.70	12.39	-1.83	.08
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	-.12	.25	-5.82	12.02	-.48	.63
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	.45	.21	25.26	11.81	2.14	.04
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	-.23	.22	-13.05	12.53	-1.04	.31
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	.38	.19	13.29	6.58	2.02	.05
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.11	.24	4.67	1.49	.45	.66
Удовлетворённость отношениями с коллегами	-.38	.29	-28.16	21.48	-1.31	.20
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	.43	.26	27.76	16.76	1.66	.11
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	-.15	.17	-7.84	8.59	-.91	.37
Понятность системы оплаты труда	-.24	.20	-9.87	8.23	-1.20	.24
Субъективная оценка счастья	-.21	.15	-.47	.34	-1.39	.17

Примечание: Полужирным шрифтом выделены значимые предикторы.

Угол α (сила мотива)

$R = .82$; $R^2 = .67$; скоррект. $R^2 = .21$; $F(44.31) = 1.4477$; $p < .14133$; станд. ошибка оценки: 128.70; $N = 104$

Переменные	β	SD	B	SD	t	p
Свободный член			633.77	355.78	1.78	.08
Возраст	-.28	.36	-4.79	6.07	-.79	.44
Общий стаж работы	.54	.38	8.64	6.12	1.41	.17
Стаж работы на данном предприятии	-.37	.19	-13.21	6.73	-1.96	.06
Какое место работы по счёту	-.22	.17	-18.81	14.52	-1.30	.20
Инструментальный тип мотивации	-.05	.18	-2.56	9.07	-.28	.78
Профессиональный тип мотивации	-.23	.19	-13.30	11.20	-1.19	.24
Патриотический тип мотивации	.40	.19	2.79	9.95	2.09	.04
Хозяйственный тип мотивации	-.14	.18	-9.23	11.41	-.81	.42
Люмпенизированный тип мотивации	-.12	.14	-8.84	1.15	-.87	.39
Уровень доходов (зарплата)	-.22	.20	-7.24	65.49	-1.07	.29
Близость офиса к дому	.20	.18	29.28	27.00	1.08	.29
Быстрое продвижение по карьерной лестнице	.32	.25	46.90	37.62	1.25	.22
Возможность профессионального роста	.12	.27	2.97	47.31	.44	.66
Возможность получения кредитов (на жилье, автомобиль и др.)	-.32	.15	-44.61	21.64	-2.06	.05
Возможность работы в международных подразделениях компании	.02	.22	3.80	35.13	.11	.91
Возможность управлять людьми	-.05	.23	-8.23	37.26	-.22	.83
Высокий социальный статус, который даёт работа	.16	.19	27.22	31.57	.86	.40
Высокий уровень ответственности, большие полномочия	.23	.22	4.60	39.30	1.03	.31
Гибкий график работы	-.31	.18	-45.23	26.12	-1.73	.09
Возможность самореализации	.01	.23	2.53	43.91	.06	.95
Интересная работа	-.14	.22	-22.79	36.67	-.62	.54
Красивый офис и комфортные условия труда	.17	.20	23.90	27.56	.87	.39
Нормированный рабочий день	.40	.25	64.34	4.34	1.59	.12
Обучение за счёт компании	-.18	.21	-26.89	3.57	-.88	.39
Отношения с непосредственным руководителем	-.14	.18	-26.61	34.42	-.77	.45
Признание, ощущение значимости в компании	-.07	.22	-13.43	43.97	-.31	.76
Работа по специальности, в соответствии с образованием	-.19	.18	-34.10	32.69	-1.04	.31
Работа ради общения, возможность занять своё свободное время	-.13	.17	-23.91	3.25	-.79	.44
Готовность рекомендовать компанию	-.24	.20	-42.71	35.08	-1.22	.23
Общая удовлетворённость	.02	.27	2.12	34.30	.06	.95
Удовлетворённость размером заработка	.04	.25	4.74	3.64	.15	.88
Удовлетворённость режимом работы	.18	.18	22.16	22.43	.99	.33
Удовлетворённость разнообразием работы	.12	.28	16.46	4.23	.41	.69
Удовлетворённость решением возникающих проблем	-.01	.26	-.74	35.14	-.02	.98
Удовлетворённость самостоятельностью в работе	.02	.25	2.07	34.10	.06	.95
Удовлетворённость соответствием работы личным способностям	-.13	.21	-2.73	33.51	-.62	.54
Удовлетворённость возможностью должностного продвижения	.43	.22	69.13	35.55	1.94	.06
Удовлетворённость санитарно-гигиеническими условиями на рабочем месте	-.39	.19	-38.15	18.67	-2.04	.05
Удовлетворённость возможностью развития, получения дополнительного образования	.06	.25	7.73	29.77	.26	.80
Удовлетворённость отношениями с коллегами	.47	.29	97.88	6.94	1.61	.12
Удовлетворённость отношениями с непосредственным руководителем	-.40	.26	-73.59	47.55	-1.55	.13
Удовлетворённость уровнем технической оснащённости	.07	.17	9.92	24.37	.41	.69
Понятность системы оплаты труда	-.07	.20	-8.56	23.35	-.37	.72
Субъективная оценка счастья	-.06	.15	-.37	.96	-.38	.70

Примечание: Полу жирным шрифтом выделены значимые предикторы.



An analysis of labor motivation in the industrial sector: a dynamic approach

Dmitry DOLGANOV

Branch of Gorbachev Kuzbass State Technical University» in Belovo, Belovo, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* Exploration analysis of the relationship between generalized indices of motivation of a psychographic test by V. G. Leontiev with certain factors and manifestations of labor motivation. *Study design.* In the work we are based on the approach by V. G. Leontiev, according to which, the motivation of activity can be presented as a generalized and dynamic process. The study was carried out within the framework of the project, to assess the motivation of the staff. The study involved employees of the coal mining enterprise of the Kemerovo region in the total number of 104 people, employees of the production service and the drivers of the excavator. *Findings.* Analysis of the results of the study showed that the psychographic test by V. G. Leontiev discovers interrelations between the indicators of the level of labor motivation with various parameters and factors of labor activity. We consider scales of psychographic test as sufficiently independent indicators of three types: an indicator of the effectiveness of motivation (X); indicator of awareness, formation and development of the motivation (Y, Lo, Ln.); indicator of the strength of the motivation (angle α). Dependences of the level of labor motivation on various parameters have been revealed. *Implications for practice.* A psychographic test can be used to quickly diagnose the work motivation. This test allows to evaluate motivation both as a general and dynamic phenomenon and to indicate the levels of motivation. *Value of the results.* The factors determined of labor motivation with different initial levels of motivation are determined. Employees with a low level of motivation need the simplest manifestations of care and reward. For employees with an medium level of motivation further growth of motivation is determined by material security and content of work activity, recognition of the employee's merits. Employees with a high level of motivation to maintain motivation need the opportunities for social and professional growth, satisfaction with organizational and technical conditions.

Keywords: motivation of labor activity, measurement of motivation, psychographic test, motivation factors.

References

- Bales, R. (1965). Adaptive and integrative changes as sources of strain in social systems. In A. P. Hare, E. F. Borgatta, R. F. Bales (Eds.). *Small groups: studies in social interaction* (127–131). N.Y.: Alfred Knopf.
- Barykina, A. I., Markelova, T. V., Lobanov, S. N. (2017). Psihograficheskiy test V. G. Leontieva kak instrument issledovaniya motivatsionnykh processov: obzor primeneniya [Psychographic test by V. G. Leontiev as a tool for studying motivational processes: a review of the application]. *Psiholog*, 5, 55–66. Retrieved from: <http://e-notabene.ru>

- Bekirova, M. G., Perfil'eva, I. V., Chub, M. V. (2015). Motivaciya kak process trudovoj deyatel'nosti [Motivation as a process of labor activity]. *Upravlenie ehkonomicheskimi sistemami: ehlektronnyj nauchnyj zhurnal*, 2(74). Retrieved from: <http://uecs.ru>
- Bojцова, N. V. (2015). Metodologiya i metody issledovaniya professional'noj motivacii prepodavatelya vysshej shkoly [Methodology and methods of study of professional motivation of the teacher of higher school]. *Innovacionnaya nauka*, 4(3), 148–150.
- Danilov, Yu. S., Belobrykina, O. A. (2014). Sushchnost' psihologicheskogo mekhanizma motivacii po V. G. Leontievu [The essence of the psychological mechanism of motivation according to V. G. Leont'ev]. *PEM: Psychology. Educology. Medicine*, 1. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru>
- Dolganov, D. N. (2017). Ispolzovanie psihograficheskogo testa V. G. Leontieva dlya express-ocenki motivacii [Using of the psychographic test by V. G. Leontiev for rapid assessment of motivation]. *Vestnik experimentalnogo obrazovaniya*, 3. URL: <http://www.ppacademy.ru>
- Dubovickaya, T. D. (2002). Metodika diagnostiki napravlenosti uchebnoj motivacii [Technique of diagnostics of orientation of educational motivation]. *Psihologicheskaya nauka i obrazovanie*, 2, 42–45.
- Gerchikov, V. I. (2003). *Motivaciya, stimulirovanie i oplata truda personala* [Motivation, incentives and remuneration of staff]. M.: GU-HSE.
- Il'in, E. P. (2002). *Motivaciya i motivy* [Motivation and motives]. SPb.: Piter.
- Kalita, V. V., Burik, V. N., Kryukov, V. H. (2001). Psihosemanticheskie metody issledovaniya motivacii povedeniya v otnosheniyah «chelovek — okruzhayushchaya sreda» [Psychosemantic methods of studying the motivation of behavior in the relationship «man — environment»]. *Regional'nye problemy*, 5, 55–57.
- Kaz, E. M. (2013). Kachestvennye i kolichestvennye metody v issledovanii motivacii personala [Qualitative and quantitative methods in studying of personnel motivation]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, 2(22), 97–101.
- Leontiev, V. G. (1989). *Psihologicheskie mekhanizmy motivacii pedagogicheskoy dejatel'nosti* [Psychological mechanisms of motivation of educational activity]: Dis. ... dokt. psihol. nauk. Tbilisi.
- Leontiev, V. G. (2002). *Motivaciya i psihologicheskie mekhanizmy ee formirovaniya* [Motivation and psychological mechanisms of its formation]. Novosibirsk: GP «Novosibirskij poligrafkombinat».
- Lyukschina, D. S., Yurchenko, K. A., Kapustina, T. V., Kopenko, M. A., Potrebich, Yu. G. (2017). Professional'naya motivaciya i uroven' ehmocional'nogo vygoraniya u pilotov grazhdanskoj aviacii [Professional motivation and level of emotional burnout in civil aviation pilots]. *Rossijskij psihologicheskij zhurnal*, 14(1), 176–187. doi: <http://dx.doi.org/10.21702/rpj.2017.1.11>
- Morozova, I. S. (1999a). *Motivaciya kak faktor optimizacii myslitel'nogo processa* [Motivation as a factor in optimizing the thought process. Educational-methodical manual on the course «General Psychology»]. Kemerovo: Kemerovskij universitet.
- Morozova, I. S. (1999b). *Motivaciya kak faktor optimizacii myslitel'nogo processa* [Motivation as a factor of optimization of the thought process]: Diss. ... kand. psihol. nauk. Novosibirsk.
- Morozova, S. V. (2010). Metodika diagnostiki professional'noj motivacii izucheniya uchebnoj discipliny [Methods of diagnosing the professional motivation for studying the academic discipline]. *Vestnik SPbGU. Seriya 12. Sociologiya*, 4, 61–67.
- Osin, E. N., Gorbunova, A. A., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu., Kosheleva, N. V., Ovchinnikova (Mandrikova), E. Yu. (2017). Professional'naya motivaciya sotrudnikov rossijskih predpriyatij: diagnostika i svyazi s blagopoluchiem i uspeshnost'yu deyatel'nosti [Professional motivation of employees of Russian companies: diagnostics and communication with the well-being and success of activities]. *Organizational Psychology*, 7(4), 21–49.
- Osin, E. N., Ivanova, T. Yu., Gordeeva, T. O. (2013). Avtonomnaya i kontroliruemaya professional'naya motivaciya kak prediktory sub»ektivnogo blagopoluchiya u sotrudnikov rossijskih organizacij

- [Autonomous and controlled professional nation motivation as predictors of subjective well-being among employees of Russian organizations]. *Organizational Psychology*, 3(1), 8–29.
- Osin, E. N., Suchkov, D. D., Gordeeva, T. O., Ivanova, T. Yu. (2015). Udovletvorenje bazovyh psichologicheskikh potrebnostej kak istochnik trudovoj motivacii i sub'ektivnogo blagopoluchiya u rossijskikh sotrudnikov [Satisfaction of basic psychological needs as a source of labor motivation and subjective well-being of Russian employees]. *Psichologiya. Zhurnal HSE*, 4, 103–121.
- Pink, D. (2013). *Drajv: Chto na samom dele nas motiviruet* [Drive: What actually motivates us]. M.: Al'pina Pabliher.
- Podosinnikov, E. Yu., Kuleshov, A. S., Zheleznyakov, S. S. (2015). Motivaciya trudovoj deyatel'nosti inzhenerno-tekhnicheskogo personala predpriyatiya: izmerenie i analiz [Motivation of labor activity of the engineering and technical personnel of the enterprise: measurement and analysis]. *Uchenye zapiski. Elektronnyj nauchnyj zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta*, 3(35).
- Prokhorova, M. V., Ovsyannikova, O. M. (2016). Sravnitel'nyj analiz social'no-psichologicheskikh metodik diagnostiki motivacii trudovoj deyatel'nosti [Comparative analysis of socio-psychological methods of diagnosing the motivation of work]. *Psichologiya i Psihotekhnika*, 11, 928–934. DOI: 10.7256/2454-0722.2016.11.22791
- Shishkina, I. L. (2015). Motivaciya uchebnoj deyatel'nosti na osnove pedagogicheskogo testirovaniya [Motivation of educational activity on the basis of pedagogical testing]. *Rossijskij psichologicheskij zhurnal*, 5(2), 79–81.
- Solomin, I. L. (2008). Psihosemanticheskaya diagnostika trudovoj motivacii rukovoditelej i specialistov proizvodstvennogo predpriyatiya [Psychosemantic diagnosis of labor motivation of managers and specialists of a manufacturing enterprise]. *Izvestiya RGPU im. A. I. Gercena*, 76(2), 241–246.
- Strizhova, E. A. (2017). Izmereniya trudovoj motivacii sotrudnikov organizacij finansovogo sektora. sos-toyashchih v kadrovom rezerve i programmah razvitiya talantov [Measures of labor motivation of employees of financial sector organizations, consisting of personnel reserve and talent development programs]. *Organizational Psychology*, 7(2), 52–65.
- Strizhova, E. A., Gusev, A. N. (2010). Diagnostika trudovoj motivacii: opyt razrabotki metodiki [Diagnosis of labor motivation: the experience of developing a methodology]. *Nacional'nyj psichologicheskij zhurnal*, 1, 128–133.
- Vetluzhskih, E. (2007). *Motivaciya i oplata truda: Instrumenty. Metodiki. Praktika* [Motivation and remuneration: Tools. Techniques. Practice]. M.: Al'pina Biznes Buks.
- Yablonovskaya, T. V. (2017). Metody issledovaniya personal'noj motivacii v kontekste upravleniya personalom organizacii [Methods of investigating personal motivation in the context of the management of the organization's personnel]. *Fotinskie chteniya*, 1(7), 115–121.
- Zhamalova, A. R., Maslak, A. A. (2016). Izmerenie latentnoj peremennoj «motivaciya k uspekhu» [The measurement of latent variable «motivation for success»]. *Nauchno-metodicheskij ehlektronnyj zhurnal «Koncept»*, 11. Retrieved from: <http://e-koncept.ru>



Постановка проблемы психологического обеспечения завершения профессионального пути: теоретический обзор

НИКИФОРОВ Герман Сергеевич
ВОДОПЬЯНОВА Наталия Евгеньевна
ГОФМАН Ольга Олеговна

Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Концепция психологического обеспечения подготовки к выходу на пенсию субъектов труда в теории и практике менеджмента практически не разработана. Она носит скорее нормативно-обусловленный характер (консультации по вопросам стажа, пенсионных начислений и пр.). Государственная инициатива 2018 года по изменению пенсионного возраста, активно обсуждаемая общественностью, подтверждает тезис об отсутствии полноценного сопровождения граждан предпенсионного возраста с целью сохранения их работоспособности и здоровья. Предпенсионный возраст рассматривается авторами статьи как определённый рубеж в жизни человека, как «точка выбора» дальнейшей разворачивающейся жизни, где отношения между государством и человеком должны выстраиваться в субъект-субъектной плоскости. В статье исследуются различные контексты психологической подготовки граждан к завершению профессионального пути и выходу на пенсию. Результатом подготовки будет составление помогающего индивидуального маршрута с учётом самосознания субъекта труда, профессиональной культуры, объективных показателей существующего и желаемого образа жизни. Дана базовая типология вхождения в предпенсионный и пенсионный возраст, в основе которой лежит отношение человека к собственной профессиональной деятельности и жизни вне профессии: 1) профессия на всю жизнь, 2) принудительный выход на пенсию, 3) пенсия как естественный этап профессионального пути, 4) пенсия как заслуженный отдых. В зависимости от предрасположенности субъекта труда к тому или иному варианту возможно обеспечение психологической подготовки. Концепция психологического обеспечения на завершающем этапе профессиональной деятельности рассматривается как интегральная система мероприятий, повышающих качество жизни субъектов труда, и включает: медико-профилактическое, психологическое, организационное, просветительское и практико-ориентированное направления. Необходимы специалисты, обладающие более широким полем знаний в области не только психологии труда и законодательства РФ, но также в вопросах карьерного и профессионально-личностного консультирования, геронтологии, социального обеспечения, образовательного и культурно-досугового направлений; целесообразно внедрение спецкурсов по психологии охраны труда и здоровья лиц предпенсионного возраста.

Ключевые слова: предпенсионный период, завершение профессионального пути, психологическое обеспечение, образ жизни, возраст, жизненные стратегии.

Введение

Актуальность обращения к необходимости психологической подготовки и сопровождения субъектов труда предпенсионного возраста на этапе выхода из профессионального жизненного цикла (вне зависимости от регламентированного законом возраста) связана со множеством персональных, социально-демографических и государственных проблем. Сохранение профессионального здоровья и профессионального долголетия трудящихся на этапе выхода на пенсию является задачей гуманистической парадигмы в социальных науках. На персональном уровне психологическая подготовка к завершению профессионального пути может помочь стратегическому осознанию и планированию вариантов дальнейшей жизни, её интенсивности и многообразия. На организационном и государственном уровне психологическое обеспечение завершения трудового пути должно стать частью государственной политики сохранения кадрового ресурса и улучшения демографической ситуации РФ.

Предпенсионный период — этап профессионального жизненного цикла субъекта труда, и от того, как он будет психологически подготовлен во многом зависит его последующая активность и успешность государственных реформ в части повышения уровня жизни граждан, создания комфортных условий для их проживания, самореализации и раскрытия таланта вне зависимости от возраста (Путин, 2018). Используя метафору жизненного цикла организации, очевидно, что человек может быть носителем бесконечного количества ролевых, деятельных, смысловых жизненных циклов, существующих часто одновременно и, таким образом, создающих мерность жизни. Можно предположить, что в зависимости от значимости и многообразия жизненных циклов, смена стадии или окончание одного из циклов, например, профессионального, будет восприниматься по-разному. Хотя, безусловно, значимость профессионального дискурса в обществе велика.

В современной науке для определения возраста как дифференцированной меры времени человеческой жизни применяется многомерный подход. В соответствии с ним выделяются хронологический, биологический, психологический и социальный возрасты, которые не совпадают в полной мере с календарным возрастом (хронологическим или паспортным) человека. Календарный возраст определяется астрономическим временем, прошедшим с момента рождения человека. Биологический возраст характеризует жизнеспособность организма, степень его биологических возможностей человека как индивида. На основе несоответствия биологического и календарного возраста можно говорить об ускоренном, преждевременном и замедленном старении. Психологический возраст рассматривается как мера субъективной реализованности психологического времени личности, субъекта деятельности, индивидуальности. Социальный возраст — это степень социальной активности и зрелости личности, мера реализации социальных установок, задач, программ. Социальный возраст во многом обусловлен культурой, правилами, законами, традициями общества, общественно-политическими формациями и другими экономическими и социальными факторами. Пенсионный и предпенсионный возраст относятся к категории социального возраста. Пенсионный возраст устанавливается на основе экономических, профессиональных и демографических факторов, привязывается к календарному возрасту и утверждается законодательством государства.

Предпенсионный период определяется, как правило, двумя годами до выхода на пенсию по старости, установленный для защиты работников от увольнения. В большинстве случаев, назначение страховой пенсии по старости происходит с наступлением возраста 55 лет у женщин и 60 лет у мужчин, но также есть и другие возрастные нормативы, определяемые

условиями труда, в которых выполнялась деятельность. С организационной стороны, специалисты этого возраста рассматриваются работодателями как претенденты на увольнение в связи с приближающимся пенсионным возрастом, либо сами специалисты принимают решение об окончании профессионального пути. С субъективной, интрасубъектной стороны, «предпенсионный возраст» наступает тогда, когда субъект труда начинает ждать окончания своей трудовой деятельности — выхода на пенсию с различной эмоциональной и мотивационной окраской, например, с нетерпением, опасением или с сожалением. В российской действительности достижение пенсионного возраста далеко не всегда сопровождается прекращением трудовой деятельности, выходом из профессии. Продолжение трудовой деятельности после наступления пенсионного возраста обусловлено многим причинам, среди которых финансовая составляющая занимает одно из ведущих мест.

Понимая, что предпенсионный возраст, например, работника Прокуратуры РФ, может наступить в 35 лет, целевой группой, для которой необходимо введение психологической подготовки к выходу на пенсию в настоящее время (до изменения пенсионного возраста), мы будем считать работников в возрасте 50 – 58 лет. В психологии данный возраст принято считать зрелостью и поздней зрелостью (до 65 лет). Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) принимает периодизацию, согласно которой 44 – 60 лет — средний возраст, 60 – 75 лет — пожилой возраст.

Предпосылки проблемы

Обращение к проблеме концептуального осмысления психологической подготовки субъектов труда к завершению профессионального пути — подготовки к выходу на пенсию связано с рядом причин. Так, в 2018 году на государственном уровне идут обсуждения повышения пенсионного возраста (а, значит, и переноса предпенсионного периода) в связи демографическими изменениями, которые связаны с уменьшением численности трудоспособного населения (особенно в возрастах 20 – 34 и 50 – 59 лет) за счет уменьшения доли детей и незначительного для России увеличения продолжительности жизни. Между тем общественностью активно отстаивается позиция сохранения существующих возрастных нормативов, что связано с ростом неопределённости, страхом потери экономической защищённости (см., например: Антонова, 2017; Гурков, Моргунов, 2015), возможных изменений в стратегиях будущей жизни и низкой продолжительностью жизни, особенно среди мужчин¹. Это подтверждает необходимость в психологическом сопровождении и помощи субъектам труда в корректировке жизненных и профессиональных стратегий.

С точки зрения занятости граждан данного возраста также есть сложности. У многих работодателей (особенно в молодых быстроразвивающихся сферах бизнеса, например, информационные технологии) есть представления о возрастных ограничениях соискателей старше 50 лет (хотя, конечно, это противоречит Конституции РФ и носит характер «скрытого» убеждения). Это связано, во-первых, с мифом об устаревших знаниях и способах работы (социологи определяют этот феномен как «эйджизм»²), во-вторых, с психофизиоло-

1 Средняя продолжительность жизни в России достигла среднемирового уровня и добралась до 72,5 лет. С таким сообщением осенью 2017 г. выступил Минздрав РФ. Российским мужчинам повезло меньше — их продолжительность жизни составляет 67,5 лет. Ранее Всемирный банк опубликовал доклад, основанном на данных 2015 года, согласно которому Россия находится на первом месте в Европе среди стран с наиболее высоким процентом смертности мужчин до 65 лет. До этого возраста не доживают 43% мужчин, отмечено в этом документе (*прим. ред.*).

2 **Эйджизм** (англ. Ageism; от слова age — возраст) — дискриминация человека на основании его возраста. Понятие «эйджизм» ввёл в 1969 г. директор национального института старения США Р. Н. Батлер, обозначая им *дискриминацию одних возрастных групп другими*. Работодатели часто негативно настроены в отношении к пожилым работникам. Дискриминация по возрастному признаку сохраняется даже в тех случаях, когда пожилые работники не имеют проблем со здоровьем и не являются менее образованными, менее квалифицированными или менее продуктивными по сравнению с молодыми сотрудниками (*прим. ред.*).

гическими изменениями, завышенными ожиданиями в профессии (особенно, если опыт был связан с руководящими и административно-управленческими должностями), в третьих, с ментальными стереотипами относительно возможностей старшего поколения. Считается, что «вкладывать в молодых специалистов выгоднее и их проще встраивать в организацию». Анализ интернет-сервисов баз рабочих вакансий и резюме 2018 г. свидетельствует о большей востребованности молодежи, а работников предпенсионного периода чаще рассматривают на операционные низко- и среднеквалифицированные позиции, и лишь незначительный процент вакансий — в профессиях, где требуются опыт и уникальные профессионально-важные качества (это учёные, воспитатели, консультанты, помогающие в самоопределении детям и молодёжи).

Предпенсионный период — это не только нормативно обусловленный возраст выхода на пенсию. Смысл данного периода во многом связан с осознанием выбора последующей жизни — входа в период мудрости или культуру старости. Сейчас в российском обществе намечается реконструкция времени выхода на пенсию и, соответственно, отношения к возрасту. Безусловно, на отношение к возрасту, этапам жизни и задачам каждого жизненного периода влияет социум и вопросы, которые стоят перед историческими эпохами.

Отношения к старению и к смерти во многом опираются на религиозные учения и культуру. В христианстве земная жизнь и старение с печалью и скорбями — это лишь подготовка к другой жизни, которая будет вечной. Старение и смерть — истинные черты мудрости. Отношение к старению в католицизме опирается на проповедование благодати и дружбы Божией, очищение после смерти, для обретения святости, необходимой для вступления в радость небесную. Ислам проповедует веру в загробную жизнь, смерть не страшна истинному мусульманину при условии совершения добрых дел при жизни. Все авраамические религии предлагают человеку только одну жизнь, а то или иное посмертное состояние зависит от земной жизни. Буддизм предлагает множество перерождений, а перерождение зависит от предыдущей жизни; таким образом, соединяя жизнь и смерть в единое целое как непрерывный процесс перерождения человека. Каждая религия, кроме буддизма, предлагает рай. В раю уготованы наслаждения, но и наслаждения эти разного контекста. Если сравнивать ислам и православное христианство, ислам предлагает телесные наслаждения в виде вина и гурий, а православное христианство предлагает наслаждение в виде соединения с Богом и получения радости общения с Ним. Каждая религия дарит рай только своим последователям. Так, например, ислам обещает рай только для мусульман, христианство только для христиан. Ад же гарантирован всем. Итак, можно заключить, что отношение мировых религий и иудаизма к старению опирается на представления о смерти, загробной жизни человека, имеет сходства и отличия. Главное сходство состоит в том, что все религии призывают не бояться смерти, оценивая её просто как своеобразную ступень при переходе из одного состояния человека в другое (Макарова, 2014).

В нынешней культуре существует ярко выраженный ряд новшеств, постоянно вскрывающих и перестраивающих традиции культуры, препятствуя течению процесса приспособления пожилого человека к постоянно трансформирующимся ситуациям и требованиям жизни. Это приводит к отказу от преемственности, разрушению существующих традиций. В ходе реформирования общества субкультура пожилых людей как социальной группы столкнулась с трудностями самоопределения, приобретения социальных ролей и статуса и так далее, что, в свою очередь, влияет на успешную адаптацию к новому периоду жизни (Сорокопуд, 2016). Если рассматривать пенсионный возраст как «отражение особого социокультурного типа, хранящего и транслирующего нарратив национальной культуры, её специфические черты, а также выполняющего функции неформального социального контроля» (Аншукова, 2017,

с. 11), то можно говорить о критической смене культурной парадигмы старения в российском обществе и необходимости тщательной подготовки граждан к изменениям.

Сравнительный анализ докладов XVIII Всемирного социологического конгресса 2014 г. (Мещерякова, 2016) позволил выявить следующие тенденции, касающиеся проблемы старения. Обращение к вопросам старения характерны для развитых и развивающихся стран, где продолжительность жизни возрастает, а доходная база бюджетов сокращается, рассматриваются вопросы пересмотра пенсионной системы (в отличие от отстающих стран, в которых данной проблемы нет из-за высокой рождаемости и невысокой продолжительности жизни). Отмечается качественно новое поколение стареющего населения, которое более самостоятельно, активно, финансово защищено, что ведёт к поколенческому расколу между пенсионерами и молодежью (исследования в Великобритании, Японии, Корее, а также странах развивающихся обществ). Так, например, в Канаде средняя пенсия превышает среднюю зарплату и многие молодые люди мечтают поскорее стать пенсионерами, чтобы начать путешествовать (Юревич, 2018). Для западных обществ, а также стран Латинской Америки характерно ослабление межпоколенных связей со смещением в сторону сообществ сверстников (*age-friendly communities*), патриархальные семьи, с традицией поддерживать пожилых людей, уходят в прошлое. В российской культуре отношение к старости по большей части пессимистично, преобладает акцентирование негативных аспектов старости или конкурентных отношений между поколениями, ирония и насмешки в отношении недостатков и пороков этого возраста (просматривается в фольклоре «Придёт старость — придёт и слабость», «Старого учить, что мертвого лечить», «Старой — голова с дырой»). В азиатских странах более позитивное отношение к старению, что проявляется в уважительных оценках опыта, мудрости стареющих людей, межпоколенных связях, высоком уровне взаимодействия с родственниками (Балашова, 2017). Однако и здесь отмечается спад заботы о пожилых людях, несмотря на духовное наследие, культурные традиции, закреплённую на государственном уровне обязанность заботиться о престарелых членах семьи (КНР, Япония).

В истории человеческой культуры от архаики до современности встречается две линии в оценке старости, которые сложным образом переплетаются. С одной стороны, низкая оценка старости (в архаическом обществе от стариков старались избавиться, что, прежде всего, проявлялось в геронтоциде), с другой стороны, в культуре постоянно присутствует высокая оценка старости. Старость воспринимается как итог, даже как лучшее время человеческой жизни. Тема особого уважения к старикам была развита в античной цивилизации и связана с формированием культуры философии, иного образа мысли и жизни. Но новоевропейская цивилизация потребления «сбивает» однозначность таких высоких оценок, продолжая сохранять амбивалентность отношения к старости.

Доминирование цивилизации потребления, прогрессивная медицина и улучшение качества жизни привели к культу молодости, новизны, удовольствия, успешности, что влечёт за собой изменение отношения к старости. Зрелый и пожилой человек просто обязан поддерживать в себе «молодой задор», чтобы быть современным. Быть современным (молодым) — значит избегать привязанностей и обязательств ради сохранения «мобильности» и открытости всему «актуальному». В американской и европейской культуре превалирует стремление «скрыться» от старости, болезни, смерти. На это работает индустрия медицины, красоты, массовое производство. Общество оберегает своих граждан от встреч со старостью, а встреча со старостью, прежде всего, это «встреча с самим собой», поэтому «избегание старости» — прямое следствие неспособности осмыслить свою жизнь как целое, то есть осмыслить её «перед лицом смерти», а стало быть, и перед лицом жизни. «Продуктом» цивилизации потребления становится «старик-симулякр» — не настоящий, копия истинного старика (сумевшего обрести эйдос

мудрости), старик без мудрости, без «второго рождения», без осмысления категорий Жизни и Смерти. Жизнь без обретения разумного сознания, без жизни для Другого — Иного, что становится не только трагедией отдельного человека, но и более серьёзной проблемой для цивилизации, в которой не происходит сохранения и передачи универсальных миро-центристских смыслов (Лишаев, 2010; Пигров, Секацкий, 2017).

Отношение к пожилым и старым людям — один из показателей гуманистических основ и принципов общества. Поэтому обращение к проблеме психологического обеспечения и социальной защите трудящихся на этапе выхода на пенсию — это один из аспектов фундаментальной задачи возрождения России, укрепления её духовно-нравственной составляющей. Если допустить роскошь вхождения в культуру мудрости и признать старение как закономерный этап в жизни человека, то это может стать созидающим ресурсом не только для индивида, но и для рода в целом. В таком случае забота о стареющих людях приобретает не только социокультурное, но и глобальное космологическое значение.

Психологические особенности завершения профессиональной деятельности

К периоду завершения профессиональной деятельности субъект труда подходит с личным опытом проживания различных событий жизни и возрастных кризисов, с уже сложившимся набором представлений о себе, других и мире в целом. Однако реалии ставят новые вопросы и, как мы полагаем, в данном периоде ещё сохраняется возможность выбора и корректировки жизненных стратегий и смыслов на последующие годы с учётом нового этапа профессионального пути, либо их сохранение в неизменном виде.

Рассмотрим кратко психологические особенности данной группы работников. Работа после 50 лет может являться смыслом, опорой и обузой одновременно. Последнее наблюдается в случае профессиональной нереализованности, невостребованности, несоответствия личности профессии или организационным реалиям. С одной стороны, «собран» практический опыт, которого не хватает молодым работникам, умение соблюдать дистанцию и мыслить стратегически, руководить и вдохновлять других, что помогает в деятельности. С другой стороны, появляется осознание «смерти в себе», которая является точкой выбора дальнейшего пути: желание остаться молодым, активно участвовать во всем, часто соперничая с молодыми или принять изменения, продолжить создавать новые смыслы или сценарии будущего, в зависимости от личностно-профессиональной и карьерной направленности субъектов труда (Брюг ван дер, Лохер, 2006; Ливехуд, 2012).

Начинают появляться возрастные изменения, которые, безусловно, во многом обусловлены исходным состоянием этих функций в молодости и их тренировкой в течение жизни, характером человека, системой ценностей и пр. Психические процессы: происходит изменение чувствительности к внешним стимулам, замедление восприятия и сужение его объёма; проявляется мнительность вообще и подверженность мнимым болезням в частности; снижается уровень интеллектуальной деятельности, но выраженность изменений не достигает степени патологии (характерными чертами становятся рассудительность, критичность, осторожность и более спокойный взгляд на события жизни); снижается компонент механического запоминания, а логически-смысловой не только сохраняется, но и приобретает особое значение для памяти человека, сохраняется способность к системной памяти; поле внимания «затуманивается»; в психомоторике, в первую очередь, ослабевают процессы саморегуляции наиболее утончённых движений. Психические состояния: существенно изменяется эмоцио-

нальная сфера человека — появляется ранее не свойственное состояние грусти, подавленности, угрюмое отстранение от окружающего мира; снижается психическая энергетика, происходит ослабление психического и жизненного тонуса, могут появиться различные страхи (Никифоров, 2010; Хойфт и др., 2003). Известно, что незадолго до и после раннего выхода на пенсию возрастает не только заболеваемость, но и смертность. А приписываемая старым людям социально «бесполезная» роль часто является причиной возрастных депрессий и самоубийств. Вообще же отмечается, что тремя основными событиями в жизни пожилых людей, оказывающими наибольшее влияние на их психологическое состояние, являются уход на пенсию, часто вызывающий «шок отставки», смерть супруга и перемещение в дом престарелых (Юревич, 2018).

Исследования возрастных особенностей в различных профессиях свидетельствуют о качественно новом профессиональном уровне в зрелые и старшие периоды жизни. С возрастом повышаются точность диагностических оценок в работе опытного врача, педагога, руководителя трудовых коллективов, диспетчера и так далее, и глубина зрительных суждений, несмотря на постепенное ослабление зрительных функций. Благодаря операционным механизмам восприятия в структуре наблюдения возникает сила, противодействующая старению перцептивных способностей (Шадриков, 2007; 2010). Да и в других сферах труда нет каких-либо объективных причин, препятствующих нормальной трудовой деятельности людей постпенсионного периода, при условии ясности их сознания, то есть относительной целостности и связности, непрерывности их внутренних состояний. Б. Г. Ананьев отмечал, что именно в поздние периоды человеческой жизни, гораздо более чем в ранние, функциональная работоспособность сенсорных и двигательных органов зависит от силы внутренних побуждений, что подчёркивает значимость субъектной активности человека (Ананьев, 2008). С другой стороны, есть исследования, в которых отмечается изменение когнитивного (снижается понимание бестактности, иронии, обмана, ложных убеждений) и в меньшей степени аффективного компонентов психической модели в пожилом возрасте и рассматриваются факторы, влияющие на понимание собственного психического состояния и других. Так, при снижении социального взаимодействия происходит избирательное понимание психического состояния другого человека (Сергиенко, Мелёхин, 2016). Лица пенсионного возраста, как мужчины, так и женщины имеют склонность в неадекватной оценке собственного уровня стрессоустойчивости, плохо рефлексируют собственную личностную тревожность, чувствительность к стрессу (Прокопец, 2017). Отмечается, что пожилые люди не адаптируются к среде, а ищут среду, максимально адаптированную к ним (Юревич, 2018).

Исследование на российской выборке москвичей в возрасте 56 – 70 лет (средний возраст — 61 год) раскрывает следующие особенности. Во-первых, у 30% опрошенных нарушена временная перспектива (устремлённость в прошлое или в будущее); неудовлетворённость своей прошлой и настоящей жизнью, низкая ориентированность на социальное окружение, отсутствие целей в жизни и неверие в свои силы контролировать события собственной жизни, эмоциональная напряжённость, повышенная тревожность, ощущение внутреннего дискомфорта. Во-вторых, исследование не выявило значительных гендерных различий. Однако эмоциональное состояние у женщин более пессимистичное, чем у мужчин; у мужчин более выражено стремление к доминированию в межличностных отношениях. В-третьих, чем выше уровень образования, тем выше адаптивность, осмысленность жизни, целеустремленность, самореализация и ниже уровень эскапизма, а восприятие прошлого и настоящего более оптимистично. Отмечается, что для мужчин и женщин возраст перехода к старости (от 56 лет) становится социально-психологической проблемой, причём в силу сложившейся демографической ситуации их число неуклонно растёт (Цветкова и др., 2015). Опрос пенсио-

неров, проведённый в Иркутской области (2013-2016 гг.), свидетельствует о низком индексе удовлетворённости жизнью и пограничном типе социального самочувствия, который проявляется в неустойчивом эмоциональном состоянии, сниженных показателях самозначимости, социальной активности и интереса к жизни при удовлетворительном психофизическом состоянии; индифферентности к социальным, политическим проблемам и способам их разрешения, недоверии системе пенсионного страхования и иным социальным структурам, сохранении низкого уровня средней продолжительности жизни (особенно среди мужчин) при незначительных, по самоопределению респондентов, изменениях качества жизни (Аншукова, 2017). Исследование болгарских пожилых людей показало, что их повседневные неприятности связаны со здоровьем и финансовыми трудностями, а в качестве стратегий преодоления применяется безразличное отношение, дистанцирование, самокритичность и положительная переоценка (Бабакова, 2017).

Многие исследования в области «успешного старения» с позиций биопсихосоциальной модели рассматривают здоровье в пожилом возрасте не как «некое статическое состояние, а как постоянный интегративный процесс перестановки и балансировки различных её компонентов с целью поддержания способности пожилого человека выполнять ту или иную деятельность, и распределять соответствующие ресурсы, чтобы достичь желаемого результата» (Мелёхин, 2014). В первые годы после выхода на пенсию можно выделить новые «вызовы»: осознание новых этапов развития, основанных на старых навыках жизни и новых реалиях, постепенное освоение новой ведущей деятельности, нового статуса, с соответствующим изменением жизненных ценностей (Пряжников, 2017).

Качество жизни людей в возрасте 50 – 65 лет становится областью исследования многих учёных: в части удовлетворённости жизни, психологического благополучия, счастья. Так, на американской и немецкой выборке сделаны выводы, что значительное увеличение счастья и удовлетворённости жизнью наступает в возрасте 60 лет, по сравнению с периодом 20 – 50 лет и после 70 лет (Frijters, Beaton, 2012; Zanjani et al., 2017). В других исследованиях отмечается снижение удовлетворённости жизни после 65 лет из-за слабого здоровья (Gwozdz, Sousa-Poza, 2010). Ряд авторов отмечают, что удовлетворённость жизнью в первую очередь определяется личностной осмысленностью и активной жизненной позицией, способствующей формированию личной ответственности за поддержание своего здоровья и социальной активности, убеждением в возможности субъективного контроля событий и свободного принятия решений, в связанности жизни и объединяющим общем жизненном замысле. Пожилые люди, которые оказались более удовлетворёнными своей жизнью выбирают активные копинг-стратегии, позитивную переоценку и социальную поддержку в качестве стратегий (Бабакова, 2017; Пряжников, 2017; Нестерова, Жучкова, 2018; Zanjani et al., 2017).

Н. С. Пряжников представляет удовлетворённость жизнью как пространство самоопределения с двумя осями координат: творчество, самобытность — обыденность, «нормальность» и зависимость от других, эгоцентризм — альтруизм, а также с возможными противоречиями в отношении «хочу — могу — надо». Следуя логике осей координат, автор выделяет восемь содержательных моделей удовлетворённости жизнью людей пожилого и старческого возраста. Назовём их: 1) модель «правильной жизни» (строгие / «мягкие» правила жизни, однозначная / вольная личная интерпретация правил); 2) патерналистская модель (высокая / низкая ответственность за других, высокая/низкая материальная ответственность за других); 3) модель защиты своих пенсионных прав (активная деятельность / пассивное ожидание помощи, компетентность / некомпетентность в защите своих прав); 4) модель «игнорирования старости» (активное укрепление здоровья/излишества в образе жизни, поступки, характерные для молодых / пожилых людей, в соответствии с культурой

поведения в данном сообществе); 5) модель борьбы за жизнь («жажда жизни» как неприятие возможной смерти / внутреннее смирение перед болезнью и дряхлостью, активные действия по сохранению жизни/пассивное ожидание смерти); 6) модель подготовки к смерти (внимание на смерть, память о себе / на жизнь с минимальным количеством размышлением о смерти, ориентация на общепринятые представления о смерти и «загробной жизни» / построение собственного концепта смерти и памяти о себе); 7) модель осмысления жизни (восприятие жизни как целого / частичное принятие, честное представление о себе / хитроумная интерпретация «неудачных» фактов и событий); 8) модель самоутверждения (подчёркивание личных заслуг / обозначение сопричастность к событиям, людям, самоутверждение через скромность и воспитанность / агрессивно-доминирующая позиция, принижение заслуг окружающих) (Пряжников, 2017).

Таблица 1. Сравнительный анализ модусов отношения к старости

Параметры	Модус принимаемой старости	Модус не принимаемой старости
Философско-психологический образ	Вариант 1 («под знаком старого»): принятие и признание старости, что становится стимулом к осмыслению нового возраста и выстраиванию этоса «завершения и подведения итогов». Цель — выработка поведения, которое соответствовало бы возрасту и по-новому вмещало бы «всего человека целиком». Обращение взгляда в прошлое для «ревизии» сделанного, всматривание в будущее для завершения того, что не сделано в молодости и зрелости. Вариант 2 («под знаком ветхого»): прошлое исчерпано, будущее есть, но его мало. Ожиданий в будущем нет, в прошлом ничего нет того, что стоит пересматривать. Продолжение жизни в выполнении ежедневных дел, покоя и воля, со всеми благосклонен и на равных.	Вариант 1 («борьба со старостью»): использование «даров» цивилизации потребления — медицинские, косметические инъекции для сохранения молодости. В центре внимания — собственное здоровье, забота о котором становится одной из основных целей (диета, зарядка, лекарства, отдых и т.д.). Особенно характерно для женщин, т.к. красота и молодость является жестким культурным «нормативом». Вариант 2 («вынужденная старость»): обида на несправедливость жизни. Тип «Агрессивного старика», критикующего всех и вся. Такие люди не видят и не хотят видеть своих недостатков; или наоборот, винят себя, полагая, что их жизнь не удалась (Козлова, 2003; Лишаев, 2010).
Параметр порядка (Дьяченко, 2009)	Глубинное «Я» — духовный, внутренний слой бытия человека, обращение к непреходящим, духовным и универсальным благам, утверждая их в качестве главных ценностей жизни.	Эмпирическое «Я» — эмпирически-горизонтальный слой бытия человека, ориентация на социальные ценности. Предпочтительное внимание уделяется объектам внешнего мира и обладанию ими.
Страх	Охвачены высоким страхом, боятся не выполнить своего предназначения, не найти призвания к определённому роду деятельности и способности её осуществить, не исполнить свой долг.	Старики-честолюбцы, одержимые волей к власти, страх проиграть в конкурентной борьбе с молодыми. Возраст как щит от неудач и общественного мнения.
Преобладание сферы	Преобладает разум и подлинная серьёзность.	Преобладает эмоциональное начало. «Душа чувственная и яростная» (Платон).
Желания	Желания «разумной души», направленной за пределы своего тела, через общение с другими, и так проявляется приветливость.	Удовлетворение биологических и социальных потребностей, воспроизводство самого себя (Лишаев, 2010; Пигров, Секацкий, 2017).

Особое внимание в решении долгосрочной задачи повышения качества жизни работников предпенсионного и пенсионного периода необходимо уделить активизации субъектных ресурсов и созданию поддерживающей организационной среды на этапе завершения профессиональной деятельности или изменения её направленности. Отмечается, что едва ли не главная задача «эстетизации» старости — преодоление страхов настоящего и будущего.

Специалисты полагают, что необходимы специальные курсы подготовки к старости, которые смогут устранить или смягчить многие проблемы пожилых людей (Юревич, 2018). В литературе наиболее часто рассматривают два противоположных модуса входа в старший возраст: как принимаемой (истинной, подлинной) старости и как не принимаемой (симулякры) старости. Сравнительный анализ представлен в таблице 1.

Стратегии выхода на пенсию

Г. С. Никифоров предложил типологию вхождения в пенсионный возраст, в основу которой заложено отношение человека к собственной профессиональной деятельности, а также подходящие стратегии психологического обеспечения субъектов труда (Никифоров, 2010).

Вариант 1, назовем его «*Профессия на всю жизнь*». Человек, достигнув пенсионного возраста, продолжает заниматься своей прежней деятельностью либо в той или иной форме остаётся в сфере своих профессиональных интересов. Вопросы о том, чем себя занять на пенсии, не существует — продолжать работать по специальности. Данный вариант широко распространён среди специалистов творческих профессий и тех, кто хорошо зарекомендовал себя за время работы и кто готов продолжить деятельность в направлении обучения молодых кадров и помощи в стратегической поддержке организации (в качестве эксперта, консультанта и прочее). Однако работающие пенсионеры считаются самой «уязвимой» частью работающего населения, т.к. имеют высокий уровень стресса в связи со страхом их увольнения (Прокопец, 2017; см. также: Чуйкова, Сотникова, 2016).

Несмотря на желание этих людей сохранить занятость, при проведении психологической подготовки следует учесть следующие моменты: во-первых, оценить состояние всех компонентов здоровья и соотнести с планируемой трудовой нагрузкой; во-вторых, определить способность проявлять гибкость в поддержании контактов с более молодыми сотрудниками, помогая им не только в решении профессиональных задач, но и в личностном становлении.

Вариант 2, «*Принудительный выход на пенсию*». Это один из самых драматичных вариантов окончания трудовой деятельности, когда причиной ухода становится не собственное решение, а увольнение. Такое событие переживается остро и связано с ощущением собственной ненужности, трагедией расставания с делом, которому были посвящены лучшие годы жизни. Резкий переход от активной деятельности к профессиональной не востребоваемости может иметь серьезные последствия, связанные не только с ухудшением состояния здоровья, но и с ускорением процессов старения, одряхления, устойчивым пребыванием в состоянии уныния, тоски, апатии. Мужчины по сравнению с женщинами особенно болезненно переживают вынужденный выход на пенсию и необходимость уйти от дела, в котором в немалой степени находили смысл своего бытия. Работа в таком случае в большей степени связана с успешной карьерой, возможностью реализовать способности, завоевать авторитет у коллег. Данные статистики показывают, что риск развития стресса, депрессии и болезней возрастает в четыре раза среди тех мужчин, которые оставляют свою работу по причине внезапного увольнения или вынужденной отставки.

Психологическое сопровождение в острый период выхода из организации наиболее актуально, а стратегии помощи будут связаны с формированием нового круга интересов. В первое время, возможно, это будут около-профессиональные интересы: разобрать бумаги, прочитать купленные, но не прочитанные книги, написать собственную профессиональную историю — от этапа становления и далее, по всем этапам пути с описанием профессионально-трудных ситуаций и их преодоления. Далее, задача психолога и членов семьи помочь в актуализации интересов, поддержать активность в выбранной деятельности. М. В. Ермолаева в

концепции психолого-педагогического сопровождения пожилого человека рассматривает данный тип как «нормативный» и также предлагает акцентировать внимание на исследовании себя, собственных мотивов, целей и самопринятии, для формирования позитивной идентичности, повышении общей осмысленности жизни (Ермолаева, 2010).

Вариант 3, «Пенсия как естественный этап выхода из профессии». К данному типу можно отнести субъектов труда, которые не хотят с выходом на пенсию продолжать прежнюю работу. Среди них немало тех, кто случайно или неудачно выбрал профессию. К выходу на пенсию они относятся достаточно спокойно, не драматизируя это событие и не испытывая в связи с ним психологического дискомфорта. Открывающуюся перспективу свободного времени воспринимают с удовольствием, намереваясь заняться тем, что не могли позволить себе ранее. Это, как правило, инициативные, энергичные люди, не безразличные к событиям в окружающей их жизни. Основная мотивация в выборе занятия для таких людей – интересное для себя и полезное для других. Такая вовлечённость в дело будет не только источником радости, но и серьезной поддержкой самочувствия, состояния здоровья. Известны случаи, когда такие люди выходя на пенсию, вдруг открывают в себе до того не известные творческие возможности, таланты. М. В. Ермолаева такой вариант рассматривает как «оптимальный» тип старения и рекомендует «взять» ориентацию на создание условий для самоопределения, формируя позитивные ожидания в отношениях с окружающими, профессиональной и личной востребованности (Ермолаева, 2010).

Вариант 4, «Пенсия как заслуженный отдых». Данный тип характерен для субъектов труда, которые относились к профессии как к источнику заработка, и после выхода из профессии не обнаруживают в себе потребности заниматься каким-то видом деятельности. Они покидают профессию, не переживая стресса, а свободное время занимают приятным времяпрепровождением и «ничегонеделанием». Результаты исследований показывают, ситуация добровольного выхода на пенсию является более эмоциональной по сравнению с принудительным выходом на пенсию как для мужчин, так и женщин и сопровождается высоким уровнем ситуативной тревоги, при этом высокому уровню стресса и тревоги мужчины подвержены больше, чем женщины. При этом неработающие мужчины имеют более низкие показатели по уровню психологического благополучия, чем неработающие женщины. Исключение составляет лишь показатель «Аутентичность». При этом женщины при выходе на пенсию, способны, несмотря на переживаемый стресс, лучше адаптироваться к новым условиям жизни, нежели мужчины (Прокопец, 2017). В таком случае, затянувшаяся бездеятельность может создать реальную угрозу здоровью. Здесь следует уделить особое внимание психологическому обеспечению, заранее обратить внимание на необходимость разумного чередования активной деятельности (познавательной, двигательной активности) и отдыха, тем самым не допуская физического и умственного дряхления. Учитывая индивидуальные особенности и возможное желание выйти из социальной жизни, не стоит забывать про культурные практики – знакомство с культурой других народов, исследование различных направлений искусства, языков, размышления.

Нет сомнений в том, что образ жизни является тем мощным фактором, который оказывает непосредственное влияние на процессы физического и психологического процветания человека в любом возрасте. Физическое здоровье является одним из существенных факторов, определяющих образ жизни стареющего человека, его способность адаптироваться к новым условиям существования. В качестве универсальных «рецептов» положительно влияющих на долголетие считают: умеренное питание, близость к природе и физическая активность, сон. Среди мер профилактики преждевременного старения особая роль отводится саморегуляции и самоконтролю, которые необходимы для любого варианта

выхода на пенсию. Среди известных методик психической саморегуляции, хорошо зарекомендовали себя на практике аутогенная тренировка, медитация. Эксперимент Д. Чопра показывает, что у представителей экспериментальной группы (средний возраст 81 год), занимавшихся регулярно медитацией в течение трёх лет, отмечено более низкое артериальное давление, отличаются более и лучше развитой речью, живым и гибким умом, более высокой способностью к обучению, выраженным самоконтролем своих действий и поступков и более низкой смертностью (Чопра, Саймон, 2008). Самоконтроль помогает избежать многих неприятных ошибок, управляя собственным поведением. Это касается контроля правильности восприятия внешнего мира, принимаемых решений, совершаемых действий, переживаемых чувств и эмоций (Никифоров, Августова, 2000).

Заключение

Обращение к проблеме психологического обеспечения субъектов труда на этапе завершения профессиональной деятельности и подготовки к выходу на пенсию имеет важное социально-гуманистическое значение. Проведённый обзор исследований качества жизни людей предпенсионного и пенсионного периода (50 – 65 лет) свидетельствует о неоднозначной и крайне неустойчивой позиции граждан этого возраста. Система психологического обеспечения в предпенсионном возрасте должна включать комплекс психологических интервенций, направленный на активизацию ресурсов «успешного старения» и продолжительности жизни. Данная система должна быть ориентирована не только на адаптацию субъектов труда к новым реалиям жизни, развитие их личностных ресурсов в виде системы отношений к себе, ценностей, установок, стратегий совладания, но также и на осознанный выбор жизненных сценариев на завершающем этапе профессиональной деятельности и выхода на пенсию.

Вне зависимости от выбранной стратегии выхода на пенсию, субъекты труда предпенсионного и пенсионного возраста являются примером для молодёжи, особенно:

- в передаче смыслов, что проявляется через рассказ историй своей жизни, опыта;
- в принятии возраста и отношении к смене жизненных циклов, рефлексии и вариативности стратегий;
- в эстетике возраста — выходу за пределы своего тела, его красоты и обращении внимание к телесному и душевному благополучию близких;
- в отношении к универсальным ценностям (товариществу, ответственности) и миру.

С точки зрения кадровой политики, менеджерам по персоналу необходимо уделять внимание программам развития профессионально-важных качеств работников организаций, сохранности их когнитивной, эмоциональной сфер, но также внедрять образовательные корпоративные программы по передаче профессионального и жизненного опыта, вовлекая работников предпенсионного периода в качестве наставников, тем самым проявляя заботу об их профессиональном здоровье.

Концепция психологического обеспечения на завершающем этапе профессиональной деятельности и подготовки к выходу на пенсию должна стать интегральной и учитывать множество компонентов, синергетический эффект которых повысит качество жизни субъектов труда на всех этапах профессиональной деятельности. Имеются в виду такие формы психологического обеспечения, как:

1) медико-социальное — создание условий для сохранения всех профессионального аспектов здоровья, включая когнитивные способности;

2) психологическое — помочь прожить кризис предпенсионного периода, отрефлексировать события в трансспективе, оценить преобладающую модель поведения и попробовать «собрать» многогранную картину жизни и продолжить саморазвитие;

3) организационное — формирование в компаниях «территории мудрости», в которой работники предпенсионного и постпенсионного возраста будут ориентированы на передачу не только профессиональных, но и культурных традиций, что будет противовесом цивилизации потребления и эгоцентризма;

4) деятельное — информирование субъектов труда о возможных стратегиях выхода на пенсию, научение их стратегиям совладания с трудными ситуациями и создание предпосылок субъектной активности не только в организации, но и за её пределами.

На системном уровне необходимо начать профессиональную подготовку специалистов по направлению «Психология здоровья». Данный специалист должен обладать широким спектром знаний в медицине, геронтопсихологии, понимать рынок труда и прочее. Результатом консультирования субъектов труда предпенсионного периода должен стать индивидуальный план развития, который будет составлен с учётом профессионально-личностных особенностей, биолого-медицинской, социальной и культурной предрасположенности. Будет предложена модель занятости, скорректирован образ жизни (включая режим питания и физической активности), пул образовательных и культурно-досуговых программ. Опыт создания большого количества общественных организаций за рубежом может быть применим и в российской практике для людей предпенсионного и пенсионного периода. Кроме того, стоит уделить особое внимание профессиональной ориентации и психологической поддержке данной категории работников. Возможна реализация программы по обязательному консультированию работников по месту работы или государственных учреждениях, например, на базе Пенсионного Фонда РФ (при уточнении расчётов пенсионных выплат) или Агентства занятости населения.

Послесловие

В связи с общественными дебатами относительно предложенного правительством законопроекта пенсионной реформы, 29 августа 2018 года Президент Российской Федерации В. В. Путин в своём публичном выступлении предложил смягчающие поправки. Отметим дополнения, внесённые Президентом и имеющие значение в части подготовки к завершению профессионального пути.

Во-первых, понятие «предпенсионный возраст» на этапе переходного периода до 2028 года расширяется и будет включать пять лет до наступления пенсионного возраста, а не два года как было принято считать ранее.

Во-вторых, повышение пенсионного возраста для женщин до 60 лет, для мужчин — до 65 лет, с постепенным темпом на один год каждый год и правом оформить пенсию на шесть месяцев раньше нового пенсионного возраста тем гражданам, у которых выход на пенсию должен был состояться в 2019 и 2020 годах.

В-третьих, вводятся новые основания для досрочного выхода на пенсию: длительный трудовой стаж (для женщин — до 37 лет, для мужчин — до 42 лет), многодетные матери в зависимости от количества детей; а также сохранение действующих условий назначения пенсий для шахтеров, чернобыльцев, коренных малочисленных народов Севера.

В четвёртых, для защиты работников предпенсионного возраста будет введено ужесточение юридической ответственности для работодателей, нарушающих их права по приёму и увольнению. В качестве превентивных мер по сохранению здоровья данной категории

населения — предоставление двух дней на бесплатную диспансеризацию с сохранением зарплаты.

Правительству даны поручения по утверждению программ по повышению квалификации для граждан предпенсионного возраста, а также по разработке реальных стимулов для бизнеса с целью повышения заинтересованности работодателей в приёме и сохранении на работе указанных граждан. Отметим, что поставленная в статье проблематика по оказанию всесторонней помощи и психологической поддержки работников предпенсионного возраста, особенно в переходный период до 2028 года, становится одной из приоритетных задач психологии труда.

Литература

- Ананьев, Б. Г. (2008). *Психология и проблемы человекознания. Избранные психологические труды*. М.: МПСИ.
- Антонова, Н. В. (2017). Внутренний имидж и организационная лояльность в компаниях с разным уровнем социальной защищённости сотрудников. *Организационная психология*, 7(2), 66–85.
- Аншукова, Т. Б. (2017). *Социальное положение российских пенсионеров в современных условиях: на примере Иркутской области*: Автореф. дисс. ... канд. социол. наук. Улан-Удэ.
- Бабакова, Л. В. (2017). *Повседневные неприятности и удовлетворенность жизнью в связи со стратегиями совладания в период старения: на примере Болгарии*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. СПб.
- Балашова, Е. Ю. (2017). Культурно-исторические детерминанты старения: прошлое и настоящее. *Психологические исследования*, 10(54), 3.
- Брюг ван дер, Й., Лохер, К. (2006). *Инициатива в биографии. Путь к инспирации и обновлению в профессиональной жизни*. М.: Наука.
- Гурков, И. Б., Моргунов, Е. Б. (2015). Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году. *Организационная психология*, 5(3), 68–84.
- Дьяченко, Л. И. (2009). *Феномен старости в современном обществе*: Дис. ... канд. фил. наук. Казань.
- Ермолаева, М. В. (2010). *Психолого-педагогическое сопровождение пожилого человека*: Дис. ... докт. психол. наук. М.
- Козлова, Т. З. (2003). Самооценка пенсионеров. *Социологические исследования*, 4, 58–63.
- Ливехуд, Б. (2012). *Кризисы жизни — шансы жизни*. Калуга: Духовное познание.
- Лишаев, С. А. (2010). *Старое и ветхое: Опыт философского истолкования*. СПб.: Алетейя.
- Макарова, О. А. (2014). Сравнительный анализ отношения к смерти и посмертному состоянию в мировых религиях и иудаизме. *Вестник КГУ им. Н. А. Некрасова*, 2, 111–115.
- Мелёхин, А. И. (2014). Психологические модели успешного старения (обзор зарубежных исследований). *Психологический журнал Международного университета природы, общества и человека Дубна*, 2, 44–61.
- Мещерякова, Н. Н. (2016). Изучение вопросов старения в мировой социологии. *Социодинамика*, 5, 15–24.
- Нестерова, А. А., Жучкова, С. М. (2018). Факторная структура удовлетворённости жизнью в пожилом и старческом возрасте: социально-психологический подход. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 1, 60–72.

- Никифоров, Г. С. (2010). *Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика*. СПб.: Речь.
- Никифоров, Г. С., Августова, Л. И. (2000). Профилактика психического старения. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 4(30), 73–85.
- Пигров, К. С., Секацкий, А. К. (2017). *Бытие и возраст. Монография в диалогах*. СПб.: Алетейя.
- Прокопец, И. О. (2017). *Особенности эмоционального состояния и психологическое благополучие мужчин и женщин пенсионного возраста с разным рабочим статусом*: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ростов-на-Дону.
- Пряжников, Н. С. (2017). О факторах и моделях удовлетворённостью жизнью в пожилом и старческом возрасте. *Вестник Московского университета. Серия 14: Психология*, 4, 85–101.
- Путин, В. В. (2018). Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». *Официальный сайт президента России*. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425>
- Сергиенко, Е. А., Мелехин, А. И. (2016). Модель психического: гетерогенность изменений в пожилом и старческом возрасте. *Человек. Сообщество. Управление*, 1, 26–41.
- Сорокопуд, М. С. (2016). *Субкультура пожилых людей: философско-методологический анализ*: Автореф. ... дис. канд. фил. наук. Белгород.
- Хойфт, Г., Крузе, А., Радебольд, Г. (2003). *Геронтопсихосоматика и возрастная психотерапии*. М.: Академия.
- Цветкова, Н. А., Рыбакова, А. И., Старцева, Н. Г. (2015). Психологическая помощь личности, переживающей кризис старости. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*, 4, 27–37.
- Чопра, Д., Саймон, Д. (2008). *10 шагов к омоложению: Стань моложе, живи дольше*. М.: София.
- Чуйкова, Т. С., Сотникова, Д. И. (2016). Особенности отношения к работе в условиях негарантированной занятости. *Организационная психология*, 6(1), 6–19.
- Шадриков, В. Д. (2006). *Ментальное развитие человека*. М.: Логос.
- Шадриков, В. Д. (2010). *Профессиональные способности*. М.: Университетская книга.
- Юревич, А. В. (2018). Психологические аспекты старения. *Вопросы психологии*, 1, 39–48.
- Frijters, P., Beaton, T. (2012). The mystery of the U-shaped relationship between happiness and age. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82(2–3), 525–542.
- Gwozdz, W., Sousa-Poza, A. (2010). Ageing, health and life satisfaction for the oldest old: an analysis for Germany. *Social Indicators Research*, 97, 397–417.
- Zanjani, S., Sadeghi, R., Shojaeizadeh, D., Montazeri, A., Taghdisi, M. H. (2017). Effectiveness of Educational Intervention on the Level of Happiness among the Middle-Aged Women. *Int. J. Sci. Stud.*, 5(5), 202–205.



Psychological support before and after retirement: A theoretical review

German S. NIKIFOROV

Natalia E. VODOPIANOVA

Olga GOFMAN

Saint-Petersburg University, St. Petersburg, Russia Federation

Abstract. In the theory and practice of management, the concept of psychological support of preparation for retirement of labor subjects is practically underexplored. It is rather a remedial (consultations on length of service, pension accruals, etc.), a state initiative to change the retirement age, actively discussed by the public, confirms the thesis that there is no full support for citizens of pre-retirement age in order to preserve their efficiency and health. Pre-retirement age is considered by the authors as a definite milestone in human life, as a “point of choice” for the further unfolding life, where the relations between the state and the individual should be built in the subject-subject plane. The review presents the various contexts of the psychological preparation of citizens to complete the professional way and retirement. The result of the preparation will be the development of a helpful individual route, considering: the self-awareness of the subject of work, professional culture, objective factors of existing and desired lifestyle. The basic typology of entering pre-retirement and retirement age, based on the attitude of person to his own professional activity and life outside the profession have been described: 1) a profession for life, 2) forced retirement, 3) a pension as a natural stage of a professional way, 4) pension as a well-deserved rest. It is possible to provide psychological training depending on the predisposition of the subject of labor to one or another variant. The concept of psychological support at the final stage of professional activity is considered as an integral system of measures that enhance the quality of life of the subjects of work, and includes: medical preventive, psychological, organizational, educational and practice-oriented directions. We need specialists with a broader field of knowledge in the field of not only the labor psychology and the legislation of the Russian Federation, but also in matters of career and personal counseling, gerontology, social security, educational and leisure activities; the recommendations to introduce special courses on the psychology of labor protection and health of persons of pre-retirement age have been given.

Key words: pre-retirement period, completion of the professional way, psychological support, lifestyle, age, life strategies.

References

Ananiev, B. G. (2008). *Psihologiya i problemyi chelovekoznanija. Izbrannyie psihologicheskie trudy* [Psychology and problems of human science. Selected psychological works]. M.: MPSI.

- Anshukova, T. B. (2017). *Sotsialnoe polozhenie rossiyskikh pensionerov v sovremennyih usloviyah: na primere Irkutskoy oblasti* [Social position of Russian pensioners in modern conditions: the example of the Irkutsk region]. Avtoref. diss. ... kand. sotsiol. nauk. Ulan-Ude.
- Antonova, N. (2017). Vnutrenniy imidzh i organizatsionnaya loyal'nost' v kompaniyakh s raznym urovnem sotsial'noy zashchishchennosti sotrudnikov [Internal image and loyalty in organizations with different level of social security of employees]. *Organizational Psychology*, 7(2), 66–85.
- Babakova, L. V. (2017). *Povsednevnyie nepriyatnosti i udovletvorennost zhiznyu v svyazi so strategiyami sovladaniya v period stareniya: na primere Bolgarii* [Daily troubles and satisfaction with life in connection with coping strategies in the period of aging: the example of Bulgaria]. Avtoref. diss. ... kand. psihol. nauk. Sankt-Peterburg.
- Brug van der, J., Loher, K. (2006). *Initiativa v biografii. Put k inspiratsii i obnovleniyu v professionalnoy zhizni* [Initiative in biography. The path to inspiration and renewal in professional life]. M.: Nauka.
- Chopra, D., Simon, D. (2008). 10 shagov k omolozheniyu: stan' molozhe, zhivi dol'she [Grow Younger, Live Longer: 10 Steps to Reverse Aging]. M.: Sofia.
- Chuykova, T., Sotnikova, D. (2016). Osobennosti otnosheniya k rabote v usloviyakh negarantirovannoy zanyatosti [Attitude to work under the conditions of insecure employment]. *Organizational Psychology*, 6(1), 6–19.
- Dyachenko, L. I. (2009). *Fenomen starosti v sovremennom obschestve* [Phenomenon of old age in modern society]: Dis. ... kand. philos. nauk., Kazan.
- Ermolaeva, M. V. (2010). *Psihologo-pedagogicheskoe soprovozhdenie pozhilogo cheloveka* [Psihologo-pedagogical support of the elderly person]: Dis. ... dokt. psihol. nauk. M.
- Frijters, P., Beatton, T. (2012). The mystery of the U-shaped relationship between happiness and age. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82(2–3), 525–542.
- Gurkov, I. B., Morgunov, E. B. (2015). *Praktiki upravleniya personalom v rossiyskikh otdeleniyakh pfhebeznykh kompaniyakh* [The practice of human resources management in the Russian divisions of international companies in 2014]. *Organizational psychology*, 5(3), 68–84.
- Gwozdz, W., Sousa-Poza, A. (2010). Ageing, health and life satisfaction for the oldest old: an analysis for Germany. *Social Indicators Research*, 97, 397–417.
- Houft, G., Kruse, A., Radebold, H. (2003). *Gerontopsihosomatika i vozrastnaya psihoterapii* [Gerontopsychosomatics and age-related psychotherapy]. M.: Akademiya.
- Kozlova, T. Z. (2003). Samootsenka pensionerov [Self-esteem among pensioners]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 4, 58–63.
- Lievehood, B. (2012). *Krizisyi zhizni — shansyi zhizni* [Life crises are the chances of life]. Kaluga: Duhovnoe poznanie.
- Lishaev, S. A. (2010). *Staroe i vethoe: Opyit filosofskogo istolkovaniya* [Old and dilapidated: The experience of philosophical interpretation]. SPb: Aleteyya.
- Makarova, O. A. (2014). Sravnitelnyiy analiz otnosheniya k smerti i posmertnomu sostoyaniyu v mirovyih religiyah i iudaizme [Comparative analysis of the attitude towards death and posthumous state in the world religions and Judaism]. *Vestnik KGU im. N.A. Nekrasova*, 2, 111–115.
- Melekhin, A. I. (2014). Psihologicheskie modeli uspeshnogo stareniya (obzor zarubezhnykh issledovaniy) [Psychological models of successful aging (a review of foreign research)]. *Dubna Psychological Journal*, 2, 44–61.
- Mescheryakova, N. N. (2016). Izuchenie voprosov stareniya v mirovoy sotsiologii [Studying the issues of aging in world sociology]. *Sotsiodinamika*, 5, 15–24.
- Nesterova, A. A., Zhuchkova, S. M. (2018). Faktornaya struktura udovletvoryonnosti zhiznyu v pozhilom i starcheskom vozraste: sotsialno-psihologicheskiy podhod [Factor structure of

- satisfaction with life in old and old age: a socio-psychological approach]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psihologicheskie nauki*, 1, 60–72.
- Nikiforov, G. S. (2010). *Psihologicheskoe obespechenie professionalnoy deyatelnosti: teoriya i praktika* [Psychological support of professional activity: theory and practice]. SPb.: Rech.
- Nikiforov, G. S., Avgustova, L. I. (2000). Profilaktika psihicheskogo stareniya [Prevention of mental aging]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta*, 4(30), 73–85.
- Pigrov, K. S., Sekatskiy, A. K. (2017). *Bytie i vozrast. Monografiya v dialogah* [Being and age. Monograph in dialogues]. SPb.: Aleteyya.
- Prokopets, I. O. (2017). *Osobennosti emotsionalnogo sostoyaniya i psihologicheskoe blagopoluchie muzhchin i zhenshin pensionnogo vozrasta s raznyim rabochim statusom* [Features of the emotional state and psychological well-being of men and women of retirement age with different working status]: Avtoref. diss. ... kand. psihol. nauk. Rostov-na-Donu.
- Pryazhnikov, N. S. (2017). O faktorah i modelyah udovletvorennostyu zhiznyu v pozhilom i starcheskom vozraste [On factors and models of satisfaction with life in the elderly and elderly]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14: Psihologiya*, 4, 85–101.
- Putin, V. V. (2018). *Ukaz «O natsionalnykh tselyakh i strategicheskikh zadachah razvitiya Rossiyskoy Federatsii na period do 2024 goda»* [Decree “On national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period until 2024”]. Ofitsialnyy sayt prezidenta Rossii. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/57425>
- Sergienko, E. A., Melekhin, A. I. (2016). Model psihicheskogo: geterogenost izmeneniy v pozhilom i starcheskom vozraste [The model of the psychic: heterogeneity of changes in the elderly and senile age]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie*, 1, 26–41.
- Shadrikov, V. D. (2006). *Mentalnoe razvitie cheloveka* [Mental development of man]. M.: Logos.
- Shadrikov, V. D. (2010). *Professionalnyie sposobnosti* [Professional ability]. M.: Universitetskaya kniga.
- Sorokopud, M. S. (2016). *Subkultura pozhilykh lyudey: filosofsko-metodologicheskii analiz* [Subculture of the elderly: a philosophical and methodological analysis]: Avtoref. diss. ... kand. philos. nauk. Belgorod.
- Tsvetkova, N. A., Ryibakova, A. I., Startseva, N. G. (2015). Psihologicheskaya pomoshch lichnosti, perezhivayushey krizis starosti [Psychological assistance to an individual experiencing a crisis of old age]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Psihologicheskie nauki*, 4, 27–37.
- Yurevich, A. V. (2018). Psihologicheskie aspektyi stareniya [Psychological aspects of aging]. *Voprosyi psihologii*, 1, 39–48.
- Zanjani, S., Sadeghi, R., Shojaeizadeh, D., Montazeri, A., Taghdisi, M. H. (2017). Effectiveness of Educational Intervention on the Level of Happiness among the Middle-Aged Women. *Int. J. Sci. Stud.*, 5(5), 202–205.



Интерпретация представителями разновозрастных групп в России и в Китае взаимодействия между руководителями и подчинёнными

ТАН Фэй

ОНУЧИН Андрей Николаевич

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

Аннотация. Сменяемость поколений является неотъемлемой частью жизни — представители старшего поколения уходят на пенсию, а молодёжь пополняет трудовые ресурсы национальных экономик. Эти колебания часто могут привести к конфликтам между поколениями, если надежды, ожидания и социальные установки разных поколений на рабочем месте сильно различаются и если они не будут должным образом регулироваться целями и ценностями их компаний. Хотя в западных странах были проведены несколько исследований межличностных отношений с целью разработки надлежащей политики и принятия необходимых мер для более эффективного использования потенциала молодых поколений, эмпирические исследования отношений между различными поколениями на рабочем месте в незападных контекстах, особенно сравнительные исследования, являются недостаточными. В частности, это касается Китая и, в меньшей степени, России. *Цель.* В данной статье рассмотрены особенности интерпретации ситуаций взаимодействия разновозрастных групп. *Дизайн исследования.* В исследовании принимали участие 146 респондентов из России и Китая молодого и старшего поколения. Проанализированы характерные особенности межличностного взаимодействия молодых и пожилых людей в русской и китайской культурах. В исследовании использовался специальный исследовательский метод, сочетающий предъявление визуальных материалов и открытый опросник. *Результаты.* Полученные результаты демонстрируют различия в интерпретации стимульного материала – видеосюжет с деловым взаимодействием — как между этническими культурами (странами), так и между поколениями. Однако межкультурные различия в нашем исследовании более выражены. *Ценность.* На основе проведенного исследования авторы описывают и анализируют межпоколенные различия в России и Китае.

Ключевые слова: поколения, культура, смена поколений, межличностные взаимодействия, разрыв поколений, экспериментальные методы, межпоколенческий конфликт.

Введение

Основой построения согласованной реальности участниками межличностного взаимодействия является социальная перцепция. То, насколько согласованно они интерпретируют происходящее, определяет возможность эффективной совместной деятельности (Леонтьев, 2011). Как отмечает А. У. Хараш: «С точки зрения принципа деятельности, исследование

общения — это [...] раскрытие его личностно-смысловой стороны, имеющей своим поведенческим фасадом систему коммуникаций» (Хараш, 1977, с. 31). Согласованная интерпретация значений и смысла отдельных поступков как знаков опирается на общую, разделяемую участниками общения, картину мира. Расхождения приводят к разночтению, недопониманию, могут служить причиной рассогласованности и конфликтов в деятельности.

Наиболее ярко это проявляется, когда взаимодействуют представители разных культур. Но и в рамках одной культуры представители разных поколений не всегда могут согласовать свое видение и испытывают сложности взаимопонимания. Люди растут в разных социально-экономических, политических, исторических, культурных условиях. У тех, кто сформировался по разные стороны значительных исторических и культурных трансформаций, заметно различаются многие ценности и жизненные приоритеты. Это обуславливает возможные сложности в понимании друг друга (Глотов, 2003). Кроме того, молодые люди, переживая кризис сепарации, как правило, противопоставляют себя старшим.

Всё это определяет важность углублённого изучения характеристик разных поколений для решения потенциальных и актуальных проблем взаимодействия между ними (Грязнова, 2011). В данной статье рассматриваются различия в понимании рабочего взаимодействия между молодыми и пожилыми сотрудниками различных организаций в России и в Китае. В частности, сравниваются интерпретации ситуаций делового взаимодействия, которые дают российские и китайские испытуемые разных возрастов.

Проблема исследования

В своей работе мы определяем понятие «поколение» как когорту неслучайных сверстников, проживающих в один хронологический период, в сходных социальных и экономических условиях и имеющих общие ценностные и культурные нормы, типовые реакции. В поколениях можно выделить, помимо социальных и культурных характеристик, определяемых историческим периодом, особенности, присущие различным возрастным группам (Левада, 2001). Из-за различий в социальной среде, в которую был погружён человек в период взросления, у разных поколений сотрудников будут разные личностные ценности, взгляды и жизненный опыт, что и определяет различия между поколениями (Мангейм, 2000).

Представители поколения, которые родились в последние 20 лет XX века, выполняют всё более значимую роль в трудовой деятельности и общественной жизни. Они росли и личностно формировались в социальных и экономических условиях, значительно отличающихся от предыдущего исторического периода. В силу этого они обладают рядом характеристик, отличающих их от представителей предыдущего поколения (Толстых, 2000).

Что повлияло на формирование людей, родившихся в конце XX века в России и Китае? Китай с 1980 по 1999 годы переживает экономический подъём. В этот период проводится политика «одна семья — один ребёнок». Возрастает внимание родителей к единственному ребёнку и усиливается его опека — родители стремятся предоставить ему максимальные возможности для развития. Детей в этом поколении меньше, чем в предыдущем, поэтому для них облегчается доступ к высшему образованию. По мнению некоторых авторов, у сформировавшейся в этот период молодежи выражено стремление к индивидуализму (Yingfang, 2007). Сопоставимое по возрасту поколение россиян, родившихся с 1984 по 2000 гг., также несколько численно меньше, чем предыдущее, хотя и по другим причинам. В период распада СССР, шоковой реформы в экономике, ухудшения условий жизни у значительной части населения в России также наблюдалось существенное сокращение рождаемости (Переведенцев, 2007).

Это поколение часто называют «поколение Y» или «миллениалы». Его представители демонстрируют отношение к работе, карьере, рабочему общению и иерархическим отношениям, отличное от того, которое свойственно старшим сотрудникам (Tulgan, 2009).

Различия между поколениями сотрудников, работающих на предприятиях, становятся всё более заметными, что требует проведения различных исследований, целью которых является как удовлетворение потребностей сотрудников разных поколений в организации эффективного рабочего взаимодействия, так и помощь руководителям, обычно более старшего возраста, в работе с молодыми сотрудниками (Gu et al., 2010). Американские исследователи, в числе первых обратившие внимание на сложности адаптации нового поколения к традиционным формам организации работы и управления персоналом, отмечают следующее. Молодое поколение росло в хороших материальных условиях, их жизненные устремления вышли за рамки основных физиологических и материальных потребностей, и на передний план выходят эмоциональные и внутренние потребности. Им не хватает терпения для выполнения монотонной работы. Они иначе понимают смыслы и ценности жизни, и, если не видят её целей и направления развития, то это может приводить их в отчаяние (Bursch, Kelly, 2014).

Сегодня важно дать объяснение тому, как социальная среда и другие факторы влияют на молодое поколение сотрудников, какие их характеристики определяются этим влиянием, вместо того, чтобы просто приписывать им различные идеологические и моральные свойства (Beilmann et al., 2014). Такие качества «миллениалов», как желание поддерживать положительную самооценку за счёт регулярной позитивной обратной связи от руководителя, высокие духовные потребности и наличие внутренних ценностей — это результат воздействия тех социальных и экономических условий, в которых росло это поколение. Руководство организации не может изменить эти характеристики молодого поколения сотрудников, но может адаптировать стиль своего управления к этим особенностям молодых сотрудников.

Сотрудники имеют некие ожидания относительно поведения своих коллег. Общие речевые, телесные и эмоциональные привычки создают привычный порядок жизни и поддерживают согласованную реальность (Адоньева и др., 2017) для представителей одного поколения. Но их коллеги из другого поколения своими реакциями нарушают «согласованную реальность», разрывают привычное течение повседневности. Иногда это может приводить к конфликтам (Zemke et al., 1999). Причины этого рассогласования — в разной интерпретации происходящего. Анализируя ситуацию социального взаимодействия, человек совершает познавательный акт, определяя причины и следствия происходящего, и оценивает его нормативность.

Как мы понимаем процесс социального познания в ходе межличностного взаимодействия?

1. На первом шаге происходит определение наблюдателем типа ситуации как базовой рамки восприятия и интерпретации. В зависимости от того, как определена ситуация (рабочее взаимодействие, семейное общение, краткосрочная «случайная» встреча незнакомых участников и т.п.), далее задаётся не только контекст наблюдаемого взаимодействия, но и формируются типовые ожидания, проверяются гипотезы о соответствии или несоответствии поведения участников прогнозируемому / нормативному в данном ситуационном контексте.

2. Второй шаг — распределение наблюдателем ролей между участниками взаимодействия. Сами роли (начальник, подчинённый, коллега и др.) могут быть введены лишь после принятия решения о типе ситуации.

3. И только на третьем этапе происходит идентификация типа отношений между участниками, характеристик влияния и эмоционального контекста.

4. После этого наблюдатель может вынести суждение о своём отношении к происходящему — насколько это приемлемо, соответствует или противоречит правилам и социальным нормам. Именно здесь мы ожидаем наибольшие различия в интерпретации между молодым и старшим поколением.

Метод

Цель

Цель нашего исследования, которое носило разведывательный характер, заключалась в том, чтобы изучить распространённые способы преодоления барьеров во взаимодействии между поколениями в России и Китае как странах, переживших в последние десятилетия двадцатого века значительные социальные и экономические изменения, сходные по интенсивности, но различные по содержанию, и затронувшие практически всех граждан этих стран. Дети, родившиеся после 1980 г. в Китае и после 1985 г. в России, росли и формировали своё мировоззрение в условиях, существенно отличающихся от условий, в которых росло предыдущее поколение.

Процедура

В исследовании была применена специальная методика по изучению восприятия и интерпретации испытуемыми видеозаписи чужого поведения на основе проективного принципа. В качестве стимульного материала использовались видеоролики, содержащие сцены делового взаимодействия, типичного для России и Китая. Для инициации дискуссии в качестве основы для размышлений использовалась методология «*video elicitation*» (Roth, 2009). Эта методология особенно полезна для провления «невидимых» явлений, всего того, что скрывается под поверхностью рутинной, повседневной деятельности (Schubert, 2006). Она позволяет исследователям систематически изучать ресурсы и практики, с помощью которых участники взаимодействия строят свою социальную деятельность, как на это взаимодействие влияют выражения их лиц, взгляды, жесты.

В качестве стимульного материала использовались видеоролики, созданные в России и Китае. Оба ролика — результат постановочной съёмки с участием профессиональных актёров. Эти видеоматериалы были отобраны на основе четырёх критериев: 1) достаточно короткие, чтобы не утомлять респондентов; 2) сюжет должен содержать рабочее взаимодействие; 3) в нём должны участвовать сотрудники явно разных возрастов и 4) демонстрировать эмоционально окрашенное общение. При выборе стимульного материала несколько видеосюжетов просматривались экспертной группой из 10 потенциальных респондентов (шесть китайских и четыре российских сотрудника из московских бизнес-компаний). Результаты пилотного тестирования помогли нам сузить выбор до двух видеоклипов, которые вызвали наибольшее разнообразие ответов экспертной группы и, по оценкам респондентов, наиболее точно соответствовали критериям нашего исследования.

В русском видеоролике участвовали три персонажа: одна женщина и двое мужчин (молодой и пожилой), разговаривающих в офисе. В китайском ролике участвовало несколько персонажей разного возраста и пола, но основное взаимодействие в сюжете происходило между одним мужчиной в очках (старший) и одной женщиной (младшая). В сюжетах обоих роликов содержалась некая рабочая проблема, создававшая напряжение во взаимодействии персонажей (Рис. 1 и 2).



Рисунок 1. Стоп-кадр из российского видеоролика.



Рисунок 2. Стоп-кадр из китайского видеоролика.

Исходя из задач исследования, было решено организовать просмотр видеороликов без звукового сопровождения. Это позволило бы предъявлять и китайский, и русский ролик как китайским, так и российским участникам исследования, которые должны были сосредоточиться только на видеоизображении и интерпретировать наблюдаемое взаимодействие персонажей, используя исключительно свой собственный опыт. Таким образом, по условиям экспериментальной процедуры, участникам было предложено посмотреть последовательно российский и китайский видеоролики и письменно ответить на восемь вопросов после каждого просмотра.

Таблица 1. Примеры вопросов и ответов (методика анализ видеороликов)

Русские испытуемые	
Примеры вопросов	Примеры ответов
Какие отношения между персонажами?	«Начальник авторитет, ругает их, даёт понять, что он главный. Девушка сначала улыбалась, потом расстроилась, почувствовав себя виноватой. Молодой человек раз заступает, возможно, ему не всё равно, ещё одна девочка, не пойму, она какая-то нейтральная, может быть ей страшно, может она одновременно завидует».
Насколько допустимо такое взаимодействие?	«Наверное, допустимо, возможно, начальник слишком завёлся, слишком бурно реагирует, это зависит от степени важности промаха подчинённых. Подчинённые особо не дерзят, мальчик старается прояснить ситуацию, чтобы начальник не повышал голос»
Китайские испытуемые	
Примеры вопросов	Примеры ответов
Какие отношения между персонажами?	«Они в обычных рабочих отношениях, нет ярко выраженных негативных черт характера, ладят между собой. Возможно, спор произошёл по какой-то причине»
Насколько допустимо такое взаимодействие?	«Не рекомендуется использовать эту модель общения, так можно только усугубить положение»

Ниже приведён список вопросов и последовательность их предъявления.

1. Что происходит в видеоролике? (определение респондентами типа ситуации).
2. Каковы отношения между персонажами? (определение ролей).
3. Кто из них руководитель, а кто — подчинённый? (уточнение ролей).
4. Как вы думаете, в чём причина происходящего? (интерпретация происходящего).
5. Каков результат взаимодействия? Как ситуация будет развиваться?
6. Насколько допустимо такое взаимодействие? (оценка соответствия социальным образцам).

7. Что можно в поведении старшего по отношению к младшему?

8. Что можно (нельзя) в поведении младшего по отношению к старшему?

Вопросы направлены на анализ понимания взаимоотношений и эмоций между персонажами. Примеры вопросов и ответов представлены в таблице 1.

Характеристика выборки

Всего в исследовании приняли участие 146 человек (см. таблицу 2). Участниками исследования стали русские и китайские владельцы малых предприятий в Москве и Пекине, а также сотрудники бизнес-организаций, в которых работают как китайские, так и российские граждане.

Таблица 2. Характеристики выборки (количество человек)

Русские участники				Китайские участники			
Младшая группа (20-35 лет)		Старшая группа (50-65 лет)		Младшая группа (20-35 лет)		Старшая группа (50-65 лет)	
Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.	Муж.	Жен.
18	19	18	18	18	19	18	18

Обработка данных

Анализ результатов, полученных с помощью «проективной методики по интерпретации испытуемыми чужого поведения на основе видеозаписи», проводился с помощью контент-анализа. В содержание каждого транскрипта был выделен текст, который содержал описания взаимоотношений, статуса персонажей, допустимости их поведения, эмоциональных реакций и предсказаний о будущем развитии событий. Предварительные коды были классифицированы с помощью программного обеспечения ATLAS.ti. После открытого кодирования нескольких транскриптов было принято решение о предварительных кодах. Остальные ответы участников были закодированы с использованием этих предварительных кодов. Если данные не вписывались в существующий код, добавлялись новые кодификационные единицы. Некоторые коды были объединены в ходе этого процесса, в то время как другие были разделены на подкатегории.

Для обеспечения точности кодирования данные также кодировались независимым кодировщиком, который был информирован о характере исследования. Для оценки уровня совпадения между кодировщиками использовалась *кappa Коэна*, которая составляет .89, что показывают высокий уровень взаимной достоверности между кодировщиками. Что касается статистической значимости, то в исследовании использовались тесты χ^2 , а также точный тест *F* Фишера. Кроме того, для определения точного местоположения различий между группами использовался метод Бонферрони-Данна, а также использовался коэффициент Крамера (*V_c*), чтобы показать размер эффекта. Альфа-уровень $p = .05$ используется для всех тестов. При интерпретации *V* Крамера исследование следует следующим рекомендациям: 0.1 — малый размер эффекта, 0.3 — средний размер эффекта и 0.5 — большой размер эффекта (Cohen, 1988).

Результаты и их обсуждение

Описание результатов

Шаг 1. Квалификация респондентами наблюдаемой ситуации

В таблице 3 приведено распределение ответов респондентов, разделённых по возрасту и национальности, относительно того, как они воспринимали ситуацию в российском виде-

оклипе. Как видно из таблицы, китайские респонденты склонны рассматривать ситуацию как более напряжённую или агрессивную, чем российские участники. Следует отметить, что молодые россияне отличаются от старших российских респондентов тем, что они также рассматривают ситуацию как более конфронтационную или напряжённую.

Таблица 3. Обозначение респондентами типа ситуации в российском видеоролике

Тип ситуации	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Выговор	9	9	4	1
Конфликт	10	3	3	7
Критика	0	3	0	2
Неприятности	0	0	3	7
Разговор	15	14	4	2
Спор	0	1	14	7
Ссора	2	6	7	10
Сумма	36	36	35	36

Статистическая значимость была рассчитана с использованием двухстороннего точного критерия *F* Фишера, который подтвердил наличие существенных различий между группами ($p < .001$). Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между молодыми китайскими и российскими респондентами ($Vc = .412, p < .001$), старшими китайскими и российскими респондентами ($Vc = .694, p < .001$), молодыми респондентами из Китая и России ($Vc = .467, p < .001$) и молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($Vc = .666, p < .001$). Полученные результаты свидетельствуют о том, что различия были в первую очередь результатом межкультурных различий, без существенных различий внутри национальных когорт.

В таблице 4 дано распределение ответов участников в разбивке по возрастным группам и национальности в отношении того, как они воспринимают ситуацию в китайском видеоклипе. Здесь китайские респонденты в основном рассматривают ситуацию как ссору, в то время как российские респонденты, по-видимому, имеют большее расхождение мнений, особенно пожилые российские участники.

Таблица 4. Описания участников ситуаций в китайском видео

Тип ситуации	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Выговор	16	5	8	2
Конфликт	4	7	0	1
Критика	0	2	0	2
Неприятности	6	3	2	1
Разговор	5	7	2	4
Спор	3	5	9	4
Ссора	2	7	16	22
Сумма	36	36	37	36

Результаты теста χ^2 показали, что между группами существует значительная разница относительно китайского видеоклипа: $\chi^2_{(18, N = 145)} = 60.155, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между молодыми российскими и молодыми китайскими респондентами ($Vc = .212, p < .001$), а также между молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($Vc = .502, p < .001$).

Шаг 2.1. Идентификация ролей

Русские испытуемые, как правило, верно распознавали, кто является начальником, кто подчинённым, в обоих роликах (см. таблицу 5). Ошибки возникли у китайских испытуемых при просмотре китайского же ролика. И если у молодых испытуемых число ошибок невелико, то среди людей старшего поколения их уже довольно много. Это может свидетельствовать об отсутствии у старшего поколения китайских респондентов общего, то есть разделяемого, стереотипа о том, как должны выглядеть начальник и подчинённый.

Таблица 5. Точность распознавания ролей (начальник — подчинённый) в видеоролике

Распознавание ролей в видеосюжете		Русские участники		Китайские участники	
		Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Русский ролик	Верно	37	32	35	31
	Ошибочно	0	4	2	5
Китайский ролик	Верно	35	33	29	21
	Ошибочно	2	3	7	15

Результаты теста χ^2 показали, что существует существенное различие между группами относительно китайского видеоклипа: $\chi^2_{(3, N = 145)} = 19.412, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными между старшими китайскими и российскими респондентами ($V_c = .385, p = .002$), старшими китайскими и молодыми российскими респондентами ($V_c = .489, p < .001$), молодыми китайскими и старшими российскими респондентами ($V_c = .429, p < .001$).

В таблице 6 (русский ролик) и таблице 7 (китайский ролик) приводится более подробная информация о том, как респонденты каждой группы интерпретируют характер взаимоотношений между различными персонажами в обоих роликах, отвечая на вопрос, кто является руководителем в наблюдаемом взаимодействии.

Таблица 6. Идентификация наблюдателем руководителя в российском ролике

Группы респондентов	Женщина	Оба мужчины	Пожилой мужчина	Сумма
Русские молодые	0	0	37	37
Русские старшие	3	1	32	36
Китайские молодые	2	0	35	37
Китайские старшие	5	0	31	36

Как видно из табл. 6, характер ошибок (фактически директором был пожилой человек), также выявляет определённые различия в восприятии между группами. Китайские участники воспринимают женщину как обладающую более высоким статусом, чем мужчины, в большей степени чем российские участники, хотя небольшая часть старших россиян также считали женщину руководителем.

Таблица 7. Идентификация наблюдателем руководителя в китайском ролике

Группы респондентов	Нет начальника	Девушка	Мужчина в очках	Сумма
Русские молодые	2	0	35	37
Русские старшие	2	1	33	36
Китайские молодые	5	2	29	37
Китайские старшие	0	15	21	36

Некоторые китайские респонденты, так же, как и в российском видеоклипе, восприняли сотрудницу как пользующуюся более высоким статусом в организации, чем другие персонажи (фактически руководителем был мужчина в очках). Этот выбор практически полностью отсутствовал у российских участников.

Шаг 2.2. Восприятие типа отношений между персонажами

В таблице 8 приводятся ответы участников, разделённых на возрастные группы, относительно того, как они квалифицировали тип взаимодействия (характер отношений) между персонажами в российских и китайских роликах.

Таблица 8. Типы взаимодействий в разных группах

Распознавание типа взаимодействия в видеосюжете		Русские участники		Китайские участники	
		Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Русский ролик	Рабочее	21	19	31	13
	Личное	11	13	0	1
	Семейное	1	1	4	17
Китайский ролик	Рабочее	23	21	37	35
	Личное	6	10	0	0
	Семейное	4	3	0	0

При определении ситуации наблюдатели в большинстве случаев верно определяют такой тип, как рабочее взаимодействие, и даже движутся дальше, уточняя его разновидность — спор, разговор, критика. Российские испытуемые вне зависимости от возраста и вида ролика зачастую видят в ситуациях личный характер, как, например, возникающее напряжение между двумя людьми. Китайские испытуемые этого не видят. Китайские респонденты, по сравнению со своими российскими коллегами, по-видимому, интерпретируют взаимодействие в основном как профессиональное по своей природе, и эта тенденция была очень высокой особенно среди молодых китайских участников. Кроме того, часть испытуемых видит в наблюдаемой ситуации семейное взаимодействие, но это характерно только при анализе иностранного (российского) ролика старшими китайскими респондентами.

Результаты теста χ^2 показали, что различия между группами относительно российского ролика были значительными, $\chi^2_{(6, N = 13)} = 60.949, p < .001$. Апостериорные тесты показали, что наибольшие различия были между тем, как старшие и молодые китайские участники воспринимали ролик ($Vc = .496, p < .001$). Для китайского ролика, из-за нескольких недополученных нами ответов, статистическая значимость была рассчитана с использованием двухстороннего точного теста F Фишера, который подтвердил, что существуют значительные различия ($p < .001$) между группами. Апостериорные тесты показали, что различия были значительными в зависимости от национального происхождения, а не возраста, т. е. между молодыми китайскими и российскими респондентами ($Vc = .432, p = .004$), старшими китайскими и российскими респондентами ($Vc = .489, p < .001$), молодыми китайскими и старшими российскими респондентами ($Vc = .494, p < .001$) и молодыми русскими и старшими китайскими респондентами ($Vc = .428, p = .004$).

Шаг 3. Интерпретация происходящего в видеосюжете

Ниже представлены данные (см. таблицы 9 и 10) о том, какие эмоции, по мнению респондентов, испытывают участники видеороликов по отношению к происходящему и друг к другу. Большинство испытуемых вне зависимости от своих национальности и возраста, а также «происхождения» видеоролика считают, что ключевая эмоция в роликах — это гнев. Стоит отметить, что отсутствие ответа гораздо чаще встречается у молодых людей обеих национальностей, нежели у старшего поколения. Возможно, это связано с отсутствием необходимого жизненного опыта в данной сфере или им просто сложно описать эмоции как нечто личное. Среди китайских респондентов старшего возраста, просмотревших русский ролик,

есть такие, которые считают, что ключевой эмоцией является благодущие. Это те же люди, которые считают происходящее в ролике семейным взаимодействием.

Таблица 9. Идентификация эмоций участников в российском видеоролике

Эмоции, испытываемые персонажами	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Гнев	16	15	11	8
Нет ответа	5	2	9	3
Благодущие	0	0	0	10
Негатив	4	6	0	0
Недовольство	4	5	0	0
Напряженность	4	4	0	0
Эмоциональный	0	0	3	5
Сотрудничество	0	0	5	0
Вина	3	0	0	0
Неприятно	0	0	3	0
Нормально	0	0	0	3

Таблица 10. Идентификация эмоций участников в китайском видеоролике

Эмоции, испытываемые персонажами	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Гнев	11	8	14	11
Негатив	9	12	3	0
Раздражение	6	7	0	0
Нормальное	0	0	8	4
Нет ответа	3	0	6	0
Разочарование	4	3	0	0
Эмоциональный	0	0	2	5
Отвращение	0	0	0	6
Благодущие	0	0	0	4

Ниже представлены данные (см. таблицы 11 и 12), полученные в ответах респондентов на вопрос: «Как вы думаете, в чём причина происходящего»? Описывая российский видеоролик, российские респонденты однозначно причиной происходящего назвали ошибку, которую совершил молодой работник. Китайские же респонденты посчитали, что причины происходящего могли быть самые разнообразные — как разные точки зрения участников взаимодействия, так и просто обычные рабочие проблемы, не связанные с кем-то конкретно.

Таблица 11. Предполагаемая причина происходящего в российском ролике

Причина происходящего	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Молодой работник совершил ошибку	34	32	22	10
Разные точки зрения участников	0	0	7	8
Семейная проблема	0	0	0	8
Сложности на работе	0	0	3	4
Нет ответа	0	0	4	3

Как мы видим данные, приведённые в таблицах 11 и 12, очень сходны. В китайском видеоролике русские респонденты также назвали причиной происходящего что-то неправильно сделанное молодой работницей. Китайские же респонденты считают, что девушка здесь совсем ни при чём, а причиной всему являются некоторые сложности по работе, не связанные с кем-то конкретно.

Тем не менее, хотя возрастные различия между российскими респондентами незначительны, ответы молодых и старших китайских респондентов существенно отличаются. Так, старшие по возрасту люди склонны приписывать причины происходящего более широкому кругу явлений, в том числе тому, что это может быть и семейной проблемой (в случае с российским видеороликом). Или то, что подчинённый так же не удовлетворён руководством, как и оно не удовлетворено им (китайский ролик). Результаты двухстороннего точного теста Фишера подтвердили, что между старшей и младшей китайскими группами существовала существенная разница в отношении как российского видеоклипа ($Vc = .430, p = .007$), так и китайского видеоклипа ($Vc = .374, p = .0179$).

Таблица 12. Предполагаемая причина происходящего в китайском видеоролике

Причина происходящего	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Молодая девушка сделала что-то неправильно	31	30	0	0
Ошибки на работе	0	0	25	12
Из-за плохого настроения руководителя	0	2	5	4
Подчинённый не удовлетворён руководством	0	0	3	8
Нет ответа	0	2	0	2
Разные точки зрения	5	0	4	0

Далее представлены данные о том, как наблюдатели видят результаты и дальнейшее развитие ситуации в видеоролике. Мы получили большое количество различных вариантов развития ситуации, что говорит о менее согласованных стереотипах будущего, чем прошлого (причины происходящего). При анализе ответы испытуемых были обобщены до трёх вариантов прогноза: позитивный / негативный / без изменений (см. таблицу 13).

Таблица 13. Прогноз развития событий в видеосюжете

Варианты прогноза	Русские участники		Китайские участники	
	Молодые	Старшие	Молодые	Старшие
Российский ролик				
Позитивный прогноз	18	19	4	0
Без изменений	8	0	19	27
Негативный прогноз	9	13	10	4
Китайский ролик				
Позитивный прогноз	25	27	18	8
Без изменений	2	6	15	26
Негативный прогноз	10	2	4	2

В целом, российские респонденты склонны оценивать ситуацию в будущем более позитивно, независимо от видеосюжета, и в большей степени склонны утверждать, что ситуация будет каким-то образом разрешена, либо отрицательно, либо положительно. Китайские респонденты, наоборот, считают, что ещё очень далеко до развязки, ситуация была зафиксирована в какой-то момент, но пока рано говорить, будет ли результат положительным или отрицательным. Это особенно характерно для китайских респондентов старшего поколения. Молодые китайские и российские респонденты более согласовано прогнозируют развитие событий. Они считают, что развитие ситуации, представленной в российском видеосюжете, может пойти по негативному сценарию, а в китайском видеоролике – наоборот, по позитивному. Результаты теста χ^2 показали, что различия между группами относительно российского видеоклипа были значительными, $\chi^2_{(6, N = 13)} = 60.949, p < .001$.

Шаг 4. Оценка и отношение

Ниже представлены результаты анализа ответов респондентов на вопрос «Насколько допустимо такое взаимодействие?» (диаграммы на рисунках 3 и 4).

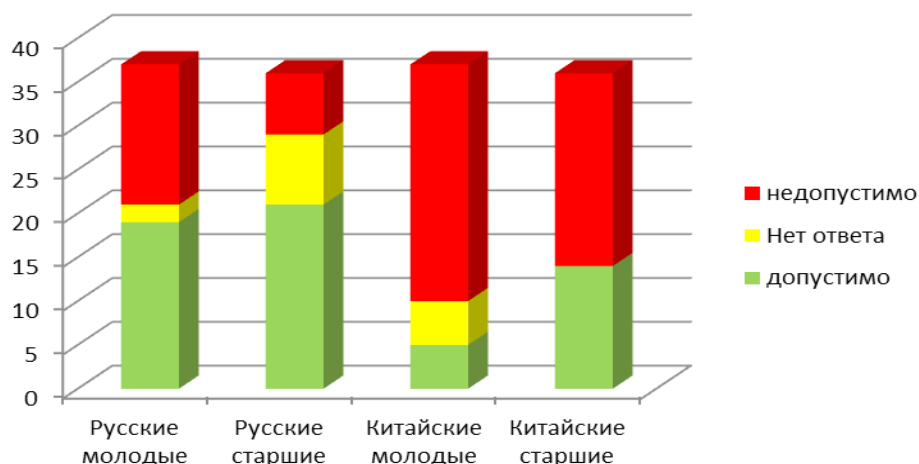


Рисунок 3. Оценка степени допустимости взаимодействия в российском ролике.

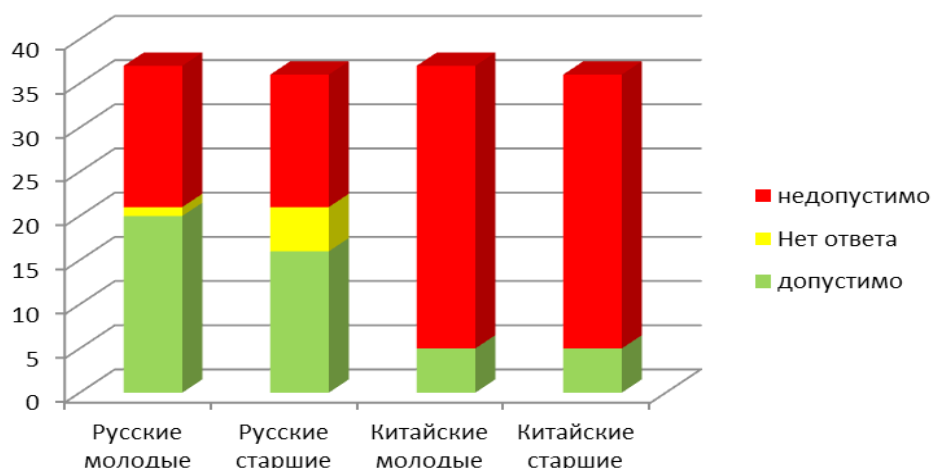


Рисунок 4. Оценка степени допустимости взаимодействия в китайском ролике.

Как видно на диаграммах, русские испытуемые считают напряжённое, эмоционально окрашенное взаимодействие между персонажами в обоих роликах более допустимым, китайские респонденты убеждены в обратном.

Обсуждение результатов и выводы

Полученные результаты демонстрируют различия в интерпретации стимульного материала — видеосюжет с деловым взаимодействием — как между этническими культурами (странами), так и между поколениями. Однако межкультурные различия в нашем исследовании более выражены. Некоторые из различий могут быть объяснены различиями в невербальной коммуникации русских и китайцев, зафиксированными рядом исследователей (Новикова, Гридунова, 2011). Однако это не позволяет объяснить следующий

обнаруженный нами феномен: и российские, и китайские респонденты выделяют гнев как основную эмоцию, выражаемую персонажами. Но общая оценка ситуации, её допустимости, различаются у россиян и китайцев.

Русские респонденты, в большинстве своём, охарактеризовали события в обеих ситуациях как приемлемые, так как в русской культуре открытое выражение негативных эмоций считается вполне допустимым. В китайской культуре, напротив, ценится умение сдерживать эмоции, не допускать крайностей в их выражении (Ye, 2007). Особенно важна сдержанность в общении со старшими, это является проявлением уважения к их авторитету. Китайские респонденты называли неприемлемыми ситуации, где один из персонажей, проявляя несдержанность, «терял лицо». Тем самым он не только разрушал свою личную репутацию, но и вызывал стыд своей семьи, что является крайне негативным в китайской культуре (Ho, 1976). Таким образом, китайцы, как правило, ориентированы на поддержание хороших отношений с людьми вокруг них и с представителями старших поколений для гармонизации общества.

Китайские респонденты старшего поколения также склонны рассматривать отношения в российском видео как семейные. Это может означать, что они считают жесты и выражения лиц разных русских персонажей слишком «интимными» для рабочего места. Их мнение резко отличается от мнения молодых китайских респондентов, ответы которых во многом были сходными с ответами российских респондентов (см. Рис. 3). Молодые китайские респонденты понимают эту ситуацию так же, как российские. Различий в ответах молодых и пожилых российских респондентов не обнаружено.

Полученные нами данные согласуются с имеющимися исследованиями (Chiu, Kosinski, 1994; Yi et al., 2015): китайские сотрудники преимущественно ориентированы на разрешение напряжённой деловой ситуации, предпочитают пассивный, неконфликтный стили управления и решения спорных ситуаций. Это отличается от западного подхода к урегулированию конфликтов (Canary, Spitzberg, 1987). Действительно, это может быть результатом коллективистской природы китайских социальных взаимодействий и важности понятия «сохранять лицо» (Weilmann et al., 2014). Это может объяснить более негативную реакцию китайских респондентов, поскольку они рассматривали обе ситуации делового взаимодействия, когда один из персонажей, по всей видимости, «терял лицо», тем самым разрушая не только личную репутацию, но и вызывая стыд своей семьи.

Литература

- Адоньева, С. Б., Веселова, И. С., Мариничева, Ю. Ю., Петрова, Л. Ф. (2017). *Первичные знаки / Назначенная реальность*. Санкт-Петербург: Пропповский центр.
- Глотов, М. Б. (2003). Конфликт между поколениями. *Социологическая энциклопедия. В 2-х т. Том 1*, (484). М.: ЧеРо.
- Грязнова, Ю. Г. (2011). Конфликтогенность межпоколенного взаимодействия в культуре современного российского общества. *Вестник Адыгейского государственного университета*, 2, 42–47.
- Левада, Ю. А. (2001). Поколения XX века: возможности исследования. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, 5(55), 7–13.
- Леонтьев, А. А. (2011). *Прикладная психолингвистика речевого общения и массовой коммуникации*. М: Смысл.
- Мангейм, К. (2000). Проблема поколений. В кн. К. Мангейм (ред.). *Очерки социологии знания: Проблема поколений — состязательность — экономические амбиции* (8–63), М.: ИНИОН РАН.

- Новикова, И. А., Гридунова, М. В. (2011). Межкультурные различия представлений о невербальной коммуникации у российских и китайских студентов. *Вестник российского университета дружбы народов*, 3, 40–45.
- Переведенцев, В. И. (2007). Демографические перспективы России. *Социологические исследования*, 12, 58–69.
- Толстых, А. В. (2000). Опыт конкретно-исторической психологии личности. СПб.: Алтея.
- Хараш, А. У. (1977). К определению задач и методов социальной психологии в свете принципа деятельности. В кн. Г. М. Андреева, Н. Н. Богомолова (ред.). *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии* (29–36), М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Beilmann, M., Mayer, B., Kasearu, K., Realo, A. (2014). The relationship between adolescents' social capital and individualism-collectivism in Estonia, Germany, and Russia. *Child Indicators Research*, 7(3), 589–611.
- Bursch, D., Kelly, K. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Canary, D. J., Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93–118.
- Chiu, R. K., Kosinski, F. A. (1994). Is Chinese conflict-handling behavior influenced by Chinese values? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 22(1), 81–90.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: an explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(2), 74–94.
- Ho, D. Y. (1976). On the concept of face. *American journal of sociology*, 81(4), 867–884.
- Roth, K. J. (2009). Using Video Studies to Compare and Understand Science Teaching. In T. Janik, T. Seidel (Eds.). *The Power of Video Studies in Investigating Teaching and Learning in the Classroom* (23–38). Munster: Waxmann Publishing Co.
- Schubert, C. (2006). Video Analysis of Practice and Practice of Video Analysis: Selecting field and focus in videography. In H. Knoblauch, B. Schnettler, J. Raab, H.-G. Soeffner (Eds.). *Video-Analysis: Methodology and Methods: Qualitative Audiovisual Data Analysis in Sociology* (115–126.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ye, Z. (2007). Returning to my mother tongue: Veronica's journey continues. In M. Besemeres, A. Wierzbicka (Eds.). *Translating Lives: Living with Two Languages and Cultures* (56-69). St Lucia: University of Queensland Press.
- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66–82.
- Yingfang, C. (2007). *“Qīngnián” yǔ zhōngguó de shèhuì biànciān* [“Youth” and Social Change in Modern China]. Beijing: Social Sciences Academic Press.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom Press.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Hierarchical intergenerational workplace interactions in Chinese and Russian contexts: a study using experimental visual methods

Fei TANG

Andrey ONUCHIN

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. Generational shifts and accompanying changes in workplace culture is an integral part of life as older people retire and younger people join the workforce. This “generational turnover” can often lead to intergenerational conflicts if the hopes, expectations and social attitudes of different generations in the workplace vary widely and if they are not properly synchronized with the goals and values of their companies. In this regard, while several studies have been conducted in Western countries on the intergenerational dynamics at the workplace, in order to formulate appropriate policies and measures that better utilize the potential of young generations, empirical research on intergenerational interpersonal relationships in the workplace in non-Western contexts, particularly comparative research, is insufficient. This is especially the case with China and, to a lesser extent, Russia. *Purpose.* In this article, the result of a study on intergenerational differences in decoding workplace interactions involving different age groups is presented. *Study design.* 146 respondents from Russia and China, from younger and older generations took part in the research. The study used experimental research methods, combining visual materials and an open questionnaire to collect data. *Findings.* The study revealed significant differences in the terms of how different generational cohorts perceive intergenerational interaction at the workplace, and how cultural influences should be taken into account when evaluating such interactions. *Value of the results.* The study also shows that younger generations exhibit shared characteristics, regardless of country of origin.

Keywords: generations, culture, generational shift, interpersonal interactions, generation gap, experimental methods, intergenerational conflict.

References

- Adon'eva, S. B., Veselova, I. S., Marinicheva, Yu. Yu., Petrova, L. F. (2017). *Pervichnye znaki / Naznachennaya real'nost'* [Primary signs / Assigned reality]. Sankt-Peterburg: Proppovskij tsentr.
- Glotov, M. B. (2003). Konflikt mezhdu pokoleniyami [Conflict between generations]. *Sotsiologicheskaya ehntsiklopediya. V 2 t. Tom 1*, (484). M.: CHeRo.
- Gryaznova, Yu. G. (2011). Konfliktogennost' mezhpokolennogo vzaimodejstviya v kul'ture sovremennogo rossijskogo obshhestva [Conflictogenicity of intergenerational interaction in the culture of modern Russian society]. *Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2, 42–47.

- Levada, Yu. A. (2001). Pokoleniya XX veka: vozmozhnosti issledovaniya [Generations of the twentieth century: the possibilities of research]. *Monitoring obshhestvennogo mneniya: ehkonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 5(55), 7–13.
- Leontiev, A. A. (2011). *Prikladnaya psikholingvistika rechevogo obshheniya i massovoj kommunikatsii* [Applied psycholinguistics of speech communication and mass communication]. Moskva: Smysl.
- Mannheim, K. (2000). Problema pokolenij [The problem of generations]. In K. Mannheim (Ed.). *Ocherki sotsiologii znaniya: Problema pokolenij — sostyazatel'nost' — ehkonomicheskie ambitsii* (8–63). M.: INION RAN.
- Novikova, I. A., Gridunova, M. V. (2011). Mezhtkul'turnye razlichiya predstavlenij o neverbal'noj kommunikatsii u rossijskikh i kitajskikh studentov [Intercultural differences in the notion of non-verbal communication among Russian and Chinese students]. *Vestnik rossijskogo universiteta družby narodov*, 3, 40–45.
- Perevedentsev, V. I. (2007). Demograficheskie perspektivy Rossii [Demographic prospects of Russia]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 12, 58–69.
- Tolstykh, A. V. (2000). *Opyt konkretno-istoricheskoy psikhologii lichnosti* [The experience of concrete historical psychology of personality]. SPb.: Alteya.
- Kharash, A. U. (1977). K opredeleniyu zadach i metodov sotsial'noj psikhologii v svete printsipa deyatel'nosti [To the definition of tasks and methods of social psychology in the light of the principle of activity]. In G. M. Andreeva, N. N. Bogomolova (Eds.). *Teoreticheskie i metodologicheskie problemy sotsial'noj psikhologii* (29–36). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Beilmann, M., Mayer, B., Kasearu, K., Realo, A. (2014). The relationship between adolescents' social capital and individualism-collectivism in Estonia, Germany, and Russia. *Child Indicators Research*, 7(3), 589–611.
- Bursch, D., Kelly, K. (2014). *Managing the Multigenerational Workplace*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Canary, D. J., Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human communication research*, 14(1), 93–118.
- Chiu, R. K., Kosinski, F. A. (1994). Is Chinese conflict-handling behavior influenced by Chinese values? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 22(1), 81–90.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power and analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gu, Q., Wang, L., Sun, J. Y., Xu, Y. (2010). Understanding China's post-80 employees' work attitudes: an explorative study. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 1(2), 74–94.
- Ho, D. Y. (1976). On the concept of face. *American journal of sociology*, 81(4), 867–884.
- Roth, K. J. (2009). Using Video Studies to Compare and Understand Science Teaching. In T. Janik, T. Seidel (Eds.). *The Power of Video Studies in Investigating Teaching and Learning in the Classroom* (23–38). Münster: Waxmann Publishing Co.
- Schubert, C. (2006). Video Analysis of Practice and Practice of Video Analysis: Selecting field and focus in videography. In H. Knoblauch, B. Schnettler, J. Raab, H.-G. Soeffner. *Video-Analysis: Methodology and Methods: Qualitative Audiovisual Data Analysis in Sociology* (115–126.). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ye, Z. (2007). Returning to my mother tongue: Veronica's journey continues. In M. Besemeres, A. Wierzbicka (Eds.). *Translating Lives: Living with Two Languages and Cultures* (56–69). St Lucia: University of Queensland Press.

- Yi, X., Ribbens, B., Fu, L., Cheng, W. (2015). Variation in career and workplace attitudes by generation, gender, and culture differences in career perceptions in the United States and China. *Employee Relations*, 37(1), 66–82.
- Yingfang, C. (2007). *“Qīngnián” yǔ zhōngguó de shèhuì biànciān* [“Youth” and Social Change in Modern China]. Beijing: Social Sciences Academic Press.
- Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacom Press.



Роль инновационного менеджмента в устойчивом развитии: конференция Азиатско-Тихоокеанского Хаба ICMCI

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

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

Аннотация. Данный материал представляет собой подробное изложение проблем современного менеджмент-консалтинга в мире по результатам международной конференции консультантов по управлению (ICMCI) в 2018 году в Иране. В выступлениях представителей стран азиатско-тихоокеанского бассейна по поводу особенностей организационного консалтинга можно увидеть много общих проблем и решений, свойственных развитию процесса управленческого консультирования в России. В этом заключается ценность обмена профессиональными идеями в среде консультантов.

Ключевые слова: рынок консалтинга, профессия менеджмент-консультанта, инновации, модели лидерских компетенций, консультирование стартапов, подотчётность, стратегический консалтинг, стандарт ISO 20700 для консультантов по управлению.

Первый день. Пленарные выступления

Конференция проводилась 23-24 апреля 2018 года в г. Тегеран (Иран) Ассоциацией консультантов по управлению Ирана (ИМСА) в качестве эксклюзивного представителя Международного совета консультантов по управлению (ICMCI)¹. Среди главных целей конференции было:

- уточнение позиции и важности профессии консультанта по вопросам управления в области устойчивого развития стран Азиатско-Тихоокеанского региона;
- создание возможностей для иностранных инвестиций;
- создание возможностей для международного сотрудничества в области консультирования по вопросам управления.

В работе конференции приняли участие около 500 национальных и международных консультантов по управлению, академические профессора, председатели комиссий торговых палат Ирана, инновационные финансисты, бизнесмены и предприниматели. Мероприятие проходило с участием видных должностных лиц Ирана в государственном и частном секторах экономики. География представителей ICMCI включала такие страны, как Китай, Корея, Япония, Индия, Сингапур, Турция, Иордания, Австралия, Канада, Нидерланды, Финляндия,

¹ См. www.hub2018.com

Россия, Румыния, Австрия, Украина и другие. Стоит отметить, что участие в таком мероприятии было бесплатным для всех членов ICMCI.

В своём вступительном слове президент Ассоциации консультантов по управлению Ирана **Махмуд Оляйи** (*Dr. Mahmood Olyaiy*) отметил, что в наши дни Иран является потенциальным рынком для консультантов по управлению. В основном, это связано с высокой потребностью в улучшении и реструктуризации в частном и государственном секторах экономики. Многие известные компании, такие как KPMG, Deloitte и SAP, начали работать в Иране, чтобы присутствовать на этом большом азиатском рынке.

Президент ICMCI **Сорин Кайян** (*Sorin Caijan*) также подчеркнул важность профессии консультанта по управлению и её перспективы в будущем. Он обозначил ценности, которые могут принести консультанты в бизнес. Главное — это ценность развития. *«Время международных консультантов закончилось, — отметил Сорин, — и мы не можем выжить без глобального понимания локальных консалтинговых рынков».*

Основатель института консультантов Ирана и старший консультант Торгово-промышленной палаты Ирана **Сейед Джафар Марашии** (*Seyed Jafar Marashi*) обозначил *дилемму первого консультанта* — змея в саду Эдема: была ли его рекомендация Еве первородным грехом или оригинальным советом? Далее он рассказал о становлении управленческого консалтинга в Иране. В 1953 Ассоциация консультантов из Чикаго помогла в становлении правительственных, промышленных, HR, маркетинговых и других направлений развития Ирана. В 1964 г. был создан Институт промышленного управления, а в 1998 г. — организована Ассоциация консультантов по управлению (АМС), которая насчитывала более 400 активных членов. Сейед Джафар Марашии обозначил *патологии в современном управленческом консалтинге*: например, в традиционных фирмах консалтинг ценится меньше, чем инвестирование. Консалтинг традиционно воспринимается скорее как решение проблем, чем как процесс помощи.



Фото 1. Делегаты конференции

Касаясь хронологии развития консалтинга на Среднем и Ближнем Востоке, докладчик отметил, что в 1923 г. консультанты компании «Эрнст и Янг» начинали работать исключительно в таких отраслях, как нефть и газ, недвижимость, финансы, государственное управление. В 1926 г. консультанты компании «Делойт» больше занимались аудитом. С 1957 г. в данном регионе начали работать консультанты «МакКинзи», а с 1970 г. — представители компании «Прайсуотерхаускуперс». В 1972 г. консультанты «А. Т. Карни» уже работали в отраслях сервиса и информационных технологий в странах Бахрейн, Кувейт, Марокко, Катар, Саудовская Аравия и Объединённые Арабские Эмираты. С 1985 г. компания «Aon Consulting Worldwide» консультировала в области риск-менеджмента, страхования, развития человеческого капитала. С 1990-х гг. активно начался консалтинг в области финансов, частного капитала, туризма, транспорта, строительства, сетевой торговли. И после 1998 г. консультанты «Oliver Wyman» работали в направлениях стратегического консалтинга и управления человеческими ресурсами в отраслях медицины, коммуникаций, медиа, промышленных технологий, энергетики, в государственном секторе. С 2007 г. «Бостон Консалтинг Групп» занималась консультированием в государственном секторе, секторе здоровья, торговли, финансов, энергетики, телекоммуникаций в Дубаи и Абу-Даби. Завершая свой обзор, доктор Сейед Джафар Мараши ещё раз подчеркнул высокую потребность в управленческом консалтинге представителей Торговой палаты и парламента страны. Следует отметить, что докладчику была вручена награда (премия *Vozorgmehr*) за вклад в развитие менеджмента.

Мухаммед Нахвандян (*Mohammad Nahavadian*) — заместитель министра экономики Ирана рассказал об особом развитии управленческого консалтинга в стране, его важности в становлении экономики Ирана, и о том, как проходило *становление новой профессии*. Политика и экономика Ирана открыта развитию, — подчеркнул он. Управленческое консультирование отвечает на многие вопросы и вызовы компаний Ирана, местных ресурсов, способствует взаимодействию с международными организациями и даже стабилизации экономики страны, росту предпринимательства, способствует движению к успеху, стратегическому развитию. Правительство пытается использовать идеи и рекомендации консультантов по управлению в практике, корректируя свои действия и ориентируясь на современные управленческие идеи. Уровень стратегического и операционного управления компаний Ирана требует корректировки, постоянной обратной связи, постановки серьёзных целей. Мухаммед Нахвандян отметил, что необходимо формировать новых управленцев, особенно в частном секторе, предоставляя им возможности для развития. Консалтинг нужен не только крупным компаниям, менеджмент-экспертиза помогает всем. Он призвал предпринимать совместные усилия, чтобы решения руководителей были продуманы и действенны. Консультанты могут быть результативными экспертами в разных областях экономики. Уровень экономики благодаря консультантам может значительно вырасти. Особенно важен *менеджмент производительности и научный менеджмент*.

Правительство и предприниматели Ирана понимают важность достижений управленческого консалтинга. Консультирование по управлению требуется и в государственном секторе, формируя большую открытость иранского общества и его понятность миру. Но успех требует усилий, системности, экспертизы, практики. *«Мы проходили разные стадии развития, — сказал вице-президент по экономике, — но сейчас наша экономика серьезно относится к консультированию по управлению и ожидает от него большой помощи в развитии. Мы ответственны за ту систему действий, которая способствует реформам, изменениям, за то, чтобы делать меньше ошибок. Промышленность, местный рынок должны быть способны к новым действиям».*

Вице-президент Торгово-промышленной палаты Ирана **Педрам Солтани** (*Pedram Soltani*) рассказал собравшимся о роли инновационного менеджмента в устойчивом развитии. Он сообщил, что компании Ирана движутся из «статус кво» в реформы через трансформацию. Технологии, конечно, способствуют изменениям. Но главное — менеджмент должен концентрироваться на инновациях. Современный менеджмент — продукт коллективного сотрудничества (коллоборации). Кривая инноваций и спрос клиентов — коррелируют (см. фото 2).

Устойчивое развитие базируется на инновациях и менеджменте. Это две стороны одной медали. При этом «игроками» устойчивого развития являются правительство и административные институты (государственный сектор), гражданское общество (граждане) и частный сектор (бизнесмены, палаты, сети). У всех есть своя зона ответственности. А где же здесь место инициативе? У инноваций нет сервиса: специально они нигде не обслуживаются, не распространяются, не унифицируются, не пользуются большим спросом, не являются непрерывными, регулярными и стандартными. Здесь очень важно взаимодействие между государственным и частным сектором, гражданским обществом.

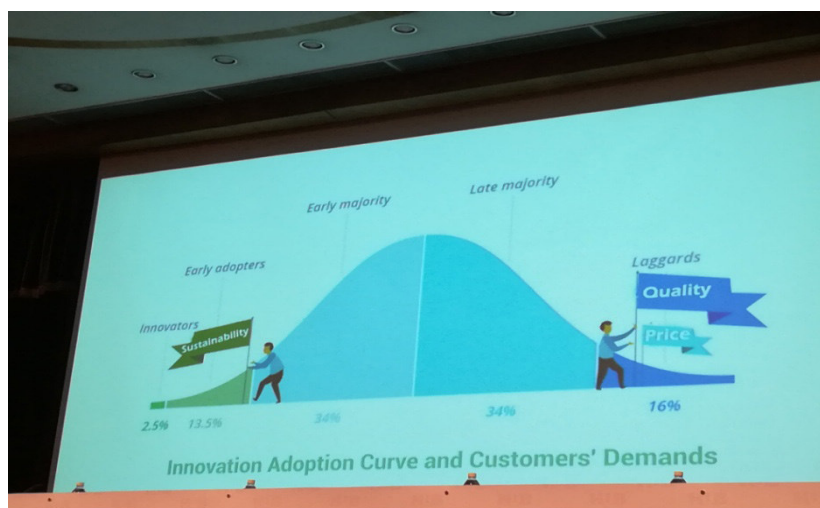


Фото 2. Кривая инноваций и клиентского спроса.

Педрам Солтани обрисовал встроенные друг в друга «круги устойчивого развития»: локальный — национальный — региональный — глобальный. «Управленческое консультирование, — подчеркнул он, — это азбучный элемент взаимодействия, это путь, по которому должны идти компании». В связи с этим Иранская палата торговли, промышленности, добычи и агроотрасли поддерживает новации и стартапы, развивает зелёную экономику, понимая, что промышленная революция — лишь одна из частей устойчивого развития, другая часть — это управленческий консалтинг.

Основная мысль председателя национального института ИМС Южной Кореи г-на **Кан Хо Сонга** (*Kap Ho Song*) о роли управленческих консультантов в промышленной революции четвёртого поколения и необходимости реинжиниринга заключалась в том, что процесс инноваций должен быть системным и обязательным. Наука креативно движется вперед, и задача управленческих консультантов — также быть впереди, используя такие инструменты как «Шесть сигм» и другие.

Президент Экономической научно-исследовательской ассоциации городского округа Дунгуань (КНР) и руководитель консалтинговой компании Хеюн Чуанги (*Hejun Chuangye*), консультант по управлению **Ли Жийонг** (*Li Zhiyong*) рассказал о пяти инновациях консульти-

рования в китайском предпринимательстве. Пять лет назад с помощью сервиса его консалтинговой компании была поддержана инициатива Китая в области глобализации процессов дорожной магистрали Китай — Европа и включена в проекты ООН. Чтобы реализовать данный глобальный проект, китайские консультанты в течение 15 лет использовали неправительственную дипломатию и глобальные инновационные стратегии. Основываясь на перспективах традиционной китайской культуры Тянь-Ся (земля под небесами), они выделили пять главных инновационных направлений консалтинга в данном проекте: сервисный инновативный консалтинг (мозговой центр по усилению взаимодействия дорожной компании с правительством), образовательный и тренинговый консалтинг (коммуникации и интеграция людей разных культур), консалтинг инвестиционного бэнкинга (содействие интеграции глобального капитала), менеджмент-консалтинг и инновативный консалтинг (фокус на развитии китайских и международных предприятий) и PR-консалтинг (усиление публичных отношений между местными и иностранными компаниями). Проект, о котором рассказал китайский консультант, был успешно завершён именно в результате данных инноваций.

Член Совета директоров Ассоциации промышленников центральной Японии, СМС-консультант **Ютака Фукуяма** (*Yutaka Fukuyama*) выступил с очень интересным докладом об *истории современного консалтинга Японии* как азиатской страны и роли менеджмент-консультанта. Он обратил внимание на то, что орнаментальный дизайн персов с каплевидными изогнутыми на конце закруглениями был очень популярен на Западе в 18-19 веках. Этот маленький кусочек куста символизировал часть чего-то большого, целого. Такую параллель он провёл и в консалтинге. Азиатские страны имеют много общего в дизайне, в технологиях, в написании слов и иероглифов. Но к цели каждая культура идет разными путями: например, чтобы достичь вершины горы можно лететь на вертолёте (это западный путь), а можно создать надёжный автомобиль и поехать по серпантину вверх на автомобиле марки «Лэнд Крузер» (восточный путь). Ютака Фукуяма напомнил философию кайдзен: мы каждый раз возвращаемся к первоначальному уровню, то есть «поднимаемся» (*lift up*) и «поддерживаем» (*keep*), а не движемся вверх по прямой. Понять идею кайдзен легко, но трудно её осуществить на практике. Человеческие ресурсы — это собственно ремённая передача, соединение ведущего и ведомого шкивов и ремня. И если шкивы движутся в одну сторону, а ремень — в другую, происходит разрыв управленческого механизма. Поэтому должна быть балансировка. Путь Тойоты — это философия, процессы, люди и партнёры, и только потом решение задач и проблем. Основной акцент в стратегиях японских компаний менялся: в 1970-е годы это была «эффективность» (философия «без потерь», снижения затрат, повышение производительности, стабильное качество), в 1980-е главным была «жизнеспособность» (корпоративная внутренняя диверсификация, консенсус), в 1990-е годы на первое место вышла «креативность» (инновации, свобода действий, удобства). А в 2000-е основой стратегий стали «новые идеи».

Японская история менеджмента прошла длинный путь: от идей Ф. Тейлора и Yoichi Ueno (где главное — эффективность) до научных знаний 1990-х гг., полученных из практик телекоммуникационной и энергетической отраслей (где главным вопросом была производительность). *Производительность в Японии — это признак качества управления №1*. Менеджмент шел к этому длинным путём: если ранее считали, что паровозом управляет одна персона — машинист, то теперь понимают, что в современном локомотиве управляют много людей, и главное там не тот, кто бросает топливо, а те, кто сделал мотор. Поэтому необходима интеграция всех систем — операционной, контроля, менеджмента и др. Только тогда можно нажимать на кнопку «пуск». Фокус сейчас — *на среднем человеке*, обычных людях, производящих надёжные механизмы, приборы, инструменты, программы. Если раньше менеджмент

сосредотачивался на том, чтобы «убрать» 10-20% неэффективных и «выжать» максимум из 10-20% сверхэффективных, то новой целью менеджмента должны стать 60-80% средних людей. Это японский путь. Ютака Фукуяма привёл старую и новую модели лидерских компетенций, которые полезно воспроизвести в авторской редакции (Табл. 1).

Таблица 1. Новая и старая модели лидерских компетенций, по Ю. Фукуяма.

Новая модель	Старая модель
В будущем, впредь (<i>from now on</i>)	До сих пор (<i>until now</i>)
Хвалить (<i>praise</i>)	Упрекать (<i>reproach</i>)
Слушать (<i>listen</i>)	Говорить, объяснять (<i>speak, tell</i>)
Быть статистическим (<i>statistical</i>)	Предполагать (<i>assumption</i>)
Доверять (<i>confide</i>)	Скрывать (<i>hide</i>)
Разрабатывать решения (<i>develop solution</i>)	Найти кого-то для обвинения (<i>find someone to blame</i>)
Укреплять (<i>bolster up</i>)	Репрессировать (<i>repress</i>)
Задавать приветственные вопросы (<i>welcome question</i>)	Не заниматься вопросами (<i>do not entertain question</i>)
Думать в средне и долгосрочной перспективе (<i>think in medium & long term</i>)	Думать в краткосрочной перспективе (<i>think only of short term</i>)
Смотреть в корень (<i>think from the root</i>)	Думать о корректировке (<i>think just adjustment</i>)
Верить, что человек в принципе хорош от природы (<i>trust belief that human nature is fundamentally good</i>)	Не доверять, человек от природы — хитрый (<i>distrust view that human nature is fundamentally cunning</i>)
Генерировать лучшие решения (<i>generate the best solution</i>)	Иметь только один ответ (<i>only one answer</i>)

Безусловно, между старой и новой лидерской моделью компетенций должна быть балансировка. Отсюда — первая роль и компетенция управленческого консультанта — коллаборация в отношениях. Это может быть реализовано посредством обучения и тренингов, консультаций, научных исследований. Тогда можно будет говорить о сотрудничестве между инновациями и кайдзен.

Маноучер Найми (*Manoochehr Najmi*), профессор факультета менеджмента и экономики Технологического университета города Шарифа рассказал о роли менеджмент консалтинга в Технологическом университете. Он отметил, что управленческий консалтинг введён в учебные программы университета, консультанты по управлению помогают малому бизнесу, в первую очередь они взаимодействуют с промышленностью, а также с компаниями-акселератами. Но существуют и проблемы, ведь только четыре университета Ирана выпускают управленческих консультантов. Поэтому компетенции для реализации проектов набираются с трудом. В университете создают и продвигают команды консультантов, поддерживают все консалтинговые сервисы. Сейчас есть несколько компаний вокруг университета. Они растут, развиваются, и, хотя в консалтинге не все достигают успеха, это всё способствует стабилизации экономики страны.

Панельная дискуссия

Далее на конференции прошла панельная дискуссия «Инновативный подход к управлению новым бизнесом», в которой принимали участие и русскоязычные делегаты из России и Украины — **Татьяна Лобанова** и **Андрей Станченко**.

Дискуссию открыл **Шахаб Джаванмарди** (*Shahab Javanmardi*), управляющий директор Фанап-Холдинга. Его выступление было посвящено анализу и изменению структуры *роста стартапов*: от внутреннего развития до сотрудничества в отраслях. На примере иранских стартапов экосистем было показано, как важен консалтинг в стартапах, поскольку у них нарушен процесс ускорения, нет сравнений друг с другом, слабая система наставничества.

При этом сам бизнес имеет совсем небольшой опыт в создании стартапов, рыночно не ориентирован, а работники не имеют знаний и навыков в области стартапов. Всё это в условиях нестабильной экономики и монополии государства в отдельных отраслях не создаёт возможностей для роста предпринимательских проектов. В связи с этим Шахаб Джаванмарди предложил сочетание корпоративных организаций и стартапов, а именно: промышленно ориентированное партнёрство (*industrial oriented partnership, IOP*). Такое партнёрство полезно для стартапов, поскольку снижает финансовые, технологические и маркетинговые риски и для «корпоратов», так как помогает бизнесу быстро и эффективно решить определённые технологические тренды. Практика показала, что *IOP* могут быть хорошей альтернативой бенчмаркингу продукции или сервиса *B2B*. Успех каждого *IOP* зависит от правильного сочетания организации и стартапа, но в отдельных случаях партнёрство терпит неудачу из-за несоблюдения видения и целей, что в итоге полностью разрушает это сотрудничество.



Фото 3. Представитель Института сертифицированных консультантов России Т. Н. Лобанова

Мухаммадали Мухаммади (*Mohammadali Mohammadi*), член Правления Института промышленного управления рассказал о *менеджмент-техниках для управления новыми бизнесами*. Основная специализация консультантов Института — стартапы для малого бизнеса. Были определены понятийные признаки малого бизнеса (независимость менеджмента, менеджер и собственник в одном лице, личный капитал, локальный рынок, работники и собственник имеют семейные отношения и др.) и «стартапа» (когда компания находится на первой стадии своей работы). В рамках «стартапа» компании проходят несколько этапов развития: зарождение идеи, концепция, принятие решения основателями, оформление, реализация бизнес-модели и выход на рынок. В Институте промышленного управления была предложена пятиэтапная модель развития малого бизнеса (*small business growth, SBG*) в противовес обычной модели развития стартапов. Суть модели в следующем.

Первый этап *SBG* — существование — это ответ на вопрос «можете ли вы разработать продукт или услугу, которую хотят клиенты?». В то время как в обычной модели работы

со стартапами первым этапом является идея и концепция. Второй этап *SBG* — выживание, затем третий — рост, успех, четвёртый — расширение (*take off*), пятый — зрелость ресурсов: больше не будет возможностей для быстрого роста, малый бизнес уже вырос. В обычной модели работы со стартапами пятым этапом является рассмотрение дилеммы «уйти или продолжать».

Предприниматели — участники стартапов — составляют основу среднего класса во всём мире. Но не все стартапы доходят до конечного результата. Здесь есть «феномен узкого горлышка», поэтому от консультантов требуется помощь по акселерации — ускоренному развитию данного «живого организма».

Том Ли (*Tom Li*), вице-президент ИМС Южной Кореи, СМС, выступил с сообщением «Рост моделей стартапов и необходимость их поддержки». Конечно, в основном, стартапам требуется финансовая поддержка, сказал он. Например, в мире существует глобальный клуб «единорогов» (*Global Unicorn Club*), в составе которого на 2018 г. — 233 частных компании, вышедших из стартаповских проектов. Из них 21 компания — стартапы в Китае с общей стоимостью 46,7 млрд. долларов США, а 23 компании из «клуба единорогов» находятся в США. Причём их стоимость составила 32,2 млрд. долларов США. То есть стоимость компаний-стартапов в Китае начинает превышать стоимость американских компаний. Действительно доля Китая в мировом ВВП, в историческом контексте может рассматриваться как возрождение, а не как новое явление. Это ведь будущий потенциальный рынок для роста.

Мировая статистика показывает, что глобально средний класс растёт пропорционально населению Земли. Если в 1985 г. число предпринимателей, составляющих средний класс, было около одного млрд. чел., то в 2006 г. добавился ещё один миллиард, и более всего этот рост наблюдался в Китае. Третий миллиард был добавлен в глобальный средний класс за следующие девять лет. По прогнозам *Nomi Kharas* (2017), к 2022 году предпринимательский средний класс составит четыре миллиарда, а к 2028 г. — пять миллиардов человек. Причем половина из существующей на сегодняшний день трёхмиллиардной численности «глобального среднего класса» живет в Азии. Не случайно докладчик привёл цитату из известной книги *Kishore Mahbubani* «*Global-is-Asian*»: «*Те, кто понимают идею «глобального азиатского», будут лидировать в будущем, а тем, кто не понимает, будет сложно наверстать упущенное*». Ведь Азия может дать двухкратный рост среднего класса уже к 2030 г.

Наиболее интересным в этой дискуссионной панели было выступление члена Совета ИСМСИ, президента компании «Эффективный менеджер» Канады, автора книг по эффективному СЕО **Дуайта Михалича** (*Dwight Mihalicz*). Он начал своё выступление с простых вопросов: Что такое стартап? Что такое инновация? Что такое консультант? Что такое собственник? Ведь именно собственник является центром всего! Он даёт идею, которая, как лампочка, освещает путь выхода компании на рынок. Но при этом собственник «рисует» основу, план — дерево целей. Старт для него — начало пути! Сами фазы стартапа проходят очень быстро. Каждый день возникает масса вопросов, множество проблем — и у менеджеров, и у персонала. А собственнику надо строить и строить эту бизнес-пирамиду. И если она рассыпается из-за текучки, возникает хаос. И всему причиной — неэффективность, которая может убить дело! К факторам неэффективности можно отнести плохое общение, большое количество встреч, переделки, низкое качество производства или сервиса, плохие решения, дублирование работы, невыполнение сроков, превышение бюджета и так далее.

Основным драйвером эффективности (по мнению Дуайта, на 74%) является подотчётность (*accountability*). *Подотчётность* — это обязательства, по которым ведётся учёт результатов деятельности перед другими лицами или за взятые материальные ресурсы. То есть в рамках управленческой деятельности, независимо от того, установлена или нет чёткая отчёт-

ность, менеджеры берут на себя или «чувствуют» ответственность. При этом вопрос заключается не в том, считают ли руководители себя подотчётными кому-то, а в том, чувствуют ли они себя ответственными за «правильно сделанные вещи».



Фото 4. Выступление Дуайта Михалича (Канада).

Почему такое «расширенное» в управленческом смысле понимание «подотчётности» важно? Дуайт Михалич привёл следующие факты. Большинство организаций имеют стратегический план. И только 5% достигают своих стратегических целей. 70% из них терпят неудачу. Большинство исследований показывают, что менеджеры не могут сосредоточиться на своей работе по увеличению добавленной стоимости — работе, которую могут выполнять только они, в рамках своих возможностей, на своих должностях. За повседневной работой у них нет времени на непрерывное совершенствование, новые проекты или изменения, на управленческое руководство. Поэтому роль консультанта заключается в увеличении готовности компании к правильной финансовой отчётности, постановке систем инвентаризации и доставки, прозрачности инфраструктуры, к новым технологиям и тому подобному. Эффективной «точкой» подотчётности является культура подотчётности, основанная на двух позициях: «как мы здесь управляем (делегируем)» и «как мы здесь сотрудничаем». Для это и нужны «правила дорожного движения (*rules of the road*)». Роль собственника в такой культуре — заверять, что принятые решения и начатые инициативы согласованы со стратегическими направлениями организации.

В выступлении почётного секретаря ИМС Сингапура, FСМС **Чан Кенг Чуен Келвина** (*Chan Keng Chuen Kelvin*) прослеживалась тема *экологического консалтинга*. Он рассказал о наращивании потенциала компаний в области экологически чистого производства. Г-н Келвин напомнил, по каким параметрам происходят глобальные изменения на Земле: изменение климата (глобальное повышение температуры), дефицит пресной воды, утрата биоразнообразия, разрушение рыболовства, эрозия почвы, уменьшение пахотных земель и лесов, рост населения (с 1950 до 2100 г. динамика роста от двух до 10 млрд чел.), рост отходов (пластиковая продукция), рост потребления. Меняется и жизнь людей, меняются механизмы и приборы, которые они создают. Самолёты стали летать выше, энергии необходимо больше, к 2040 г. — в 1,5 раза. Количество машин в 2040 году будет больше, чем сегодня, в два раза. Еще в 1992 г. международная организации UNCED выпустила 300-страничную версию плана развития экоэффективности в 21 веке. Там выделено около 100 важных факторов, влияющих на качество жизни и экономический рост. Например, фактор улучшения продуктов иллюстрирован модификацией скоростных поездов и железных дорог. Или фактор системных

инноваций показан через мобильные библиотеки и зарядку автомобилей. Но в любом факторе мы видим использование природы. Поэтому с 1992 г. развивается «зелёная производительность» (*green productivity, GP*). Определение этому термину, данное на Саммите Земли, гласит: «*Зелёная производительность — это стратегия повышения производительности и экологических показателей для общего социально-экономического развития. Это применение соответствующих инструментов производительности и экологического менеджмента, техник и технологий для снижения воздействия деятельности организаций и сервисов на окружающую среду*». Чан Кенг Чуен Келвин рассказал о роли консультантов в «зеленой производительности», о шагах GP-методологии, об инструментах и техниках GP, о тех реальных проектах, которые выполнены в данном направлении.

Второй день конференции

Второй день конференции был посвящён более детальным докладам. Среди них — такие темы, как: «Устойчивое развитие городов: возможности и вызовы»; «Влияние четвёртой индустриальной революции на менеджмент»; «Практики «кайдзен»»; «Инновационный метод решения организационных проблем»; «Коучинговые техники великих лидеров мира». Поскольку выступления шли параллельно, то остановимся лишь на некоторых из них. Для консультантов по управлению наиболее интересными представляются выступления членов Совета ISMSI Дуайта Михалича и Роберта Боденштайна.

Дуайт Михалич назвал свой доклад «Реализация стратегии — отказ не является вариантом». И действительно: что у нас со стратегиями? Ведь причина, почему мы к этому приходим — вероятный хаос (*churn*). В это время температура компании повышается и, на первый взгляд, нужен «аспирин». Но возможны и другие лекарства, менее известные организациям. Некоторые применяют тренинговые практики, с элементами «борьбы». Тем не менее, лучшими управленческими инициативами являются: делегирование, уважение, харизма, гибкость. Что люди думают о хорошем боссе? Что он — лидер, ментор, справедливый, транспарентный, мотивирует, уважает и тому подобное. Ситуация в менеджменте сегодня такова, что руководители поручают слишком много работы, но только 55% её носит ценностный характер (*value work*). Между тем каждый день работы должен быть как продолжение улучшений, проектов или инициатив, лидерства компаний. При этом главными критериями результата становятся критерии, стоящие в «цепочке обслуживания» (*Service Profit Chain*): удовлетворённость сотрудников, удовлетворённость клиентов, доход/прибыль. Таким образом, первый шаг к пониманию текущего состояния дел — ответы на вопросы: какова картина ситуации? Каковы драйверы? Как организована оценка? Д. Михалич на основе своего многолетнего опыта утверждает, что именно через организацию оценки текущей ситуации, через подотчётность (*accountability*) можно оценить один результат и одну акцию (бизнес-процесс) через специфические другие. Это отличается от ответственности. Именно таким образом можно улучшить менеджерскую эффективность, делегировать и поручать ценностные действия, улучшить компетенции и эффективность организации в целом, в том числе и социальные контакты, культуру.

Организация растёт, если она фокусируется на правильных целях, на ясном понимании акций и интеракций. А вся система нуждается в общей информации. И поскольку роль лидера (президента, CEO, генерального директора) заключается в организации процесса существующей работы, он даёт начало действиям персонала, решает какой путь хорош, какой нет. То есть он — главный, кто отвечает за стратегию. Далее делегированием кросс-функциональной работы занимается уже вице-президент. И так далее: каждый эффектив-

ный менеджер отвечает за определённый процесс. То есть существует решаемое и прямое делегирование: эффективный менеджер где-то сотрудничает (договаривается), а где-то поручает (делегирует). И при этом в организации разрабатываются дорожные правила (*rules of the road*) взаимодействия.

Весь процесс стратегического делегирования Д. Михалич разбил на три раунда.

Раунд 1. CEO делегирует вице-президенту. Они обсуждают, определяют правила.

Раунд 2. Вице-президент по направлению договаривается с функциональным директором о процессах.

Раунд 3. Директор обсуждает с менеджером конкретные задачи.

Для уровней CEO и вице-президентов нужна внешняя фасилитация при обсуждении правил. А далее — для нижестоящих уровней — возможна внутренняя фасилитация. Она базируется на вопросах: «Что я могу сделать как менеджер для делегирования своей подотчётности и ответственности? Что я могу запланировать на будущее? Как я хочу измерять результаты?». Только в случае такой профессиональной управленческой работы возможно практическое воплощение стратегических инициатив и эффективная реализация стратегии компании.

Вице-президент Института сертифицированных консультантов Австрии, член Совета ICMCI **Роберт Боденштайн** (*Robert Bodenstein*) представил интересный доклад на тему: «Методические рекомендации ISO 20700 для управленческих консультантов: практики использования и новые бизнес-преимущества». Роберт объяснил, почему ICMCI инициировало данный стандарт ISO, занимая проактивную позицию. Во-первых, консультирование по управлению — это не регулируемая профессия. Она по-разному реализуется в разных культурах. Нет хорошо описанных практик. Это новая профессия и требуется её стандартизация. Есть советники, но это несколько другое. Консультанты не только дают советы, — заметил г-н Боденштайн. Цели введения стандарта — это создание международного признания профессии «управленческий консультант», фиксация современного состояния управленческого консалтинга, закрепление хороших консалтинговых практик и этического поведения консультантов. Условиями для введения стандарта являются поддержка креативности и индивидуальности консультантов в рамках глобальной стратегии развития СМС Global.

Развитие ИСО стандарта по консалтингу началось в Милане в 2014 г., завершилось в Пекине в 2016 г. Стандарт обсуждался в профессиональных кругах консультантов по управлению, на конференциях, семинарах, встречах, в сети и в 2017 году был опубликован. Стандарт представлен в 48 странах. Фактически ISO 20700 — это короткие инструкции и директивы (*guideline*), которые включают следующие принципы: написаны как руководство; применимы ко всем проектам консультационных услуг по управлению; основаны на результатах и практиках консалтинга; защищают инновации и дифференциацию; подчёркивают важность понимания потребностей клиентов; просты для понимания и клиентов и консультантов. Международный стандарт сертифицированного консультанта по управлению СМС включает данный стандарт ИСО. Структура Стандарта имеет следующие части: политики консалтинга, семь секций (разделов) и описание трёх фаз консалтинга.

В первой части перечислены политики: осведомлённость о нормативной базе; привлечение и участие заинтересованных сторон; кодекс этического и профессионального поведения; управление проектами; возможности; коммуникации; защита данных и конфиденциальность; защита интеллектуальной собственности; социальная ответственность; здоровье и безопасность; риск и управление качеством; гарантии.

Семь разделов Стандарта представляют собой следующие описания.

1-2. Область применения и нормативные ссылки.

3. Список терминов и определений.

4. Принципы: типичный консалтинговый процесс как основа стандарта и другие стандарты; улучшение производительности; политики консалтинга.

5. Контрактинг — набор мероприятий, направленных на достижение соглашения о предоставлении консультационной услуги по вопросам управления (management consultancy service, MCS).

6. Выполнение: оценка консультационной услуги по управлению.

7. Закрытие — набор мероприятий, направленных на завершение назначений между провайдером консультационной услуги, клиентом и получателем услуги.

Три фазы консалтингового процесса описывают в деталях с точки зрения целей каждой фазы, её результатов и контента: 1) контрактинг; 2) выполнение; 3) закрытие проекта.

В Стандарте также имеются следующие Приложения.

A. Примеры типичных стейкхолдеров.

B. Базовая структура консалтинговых мероприятий.

C. Примеры руководств для проектов консалтинговых услуг по управлению в соответствии с кодексом поведения.

D. Примеры руководств для управления конфликтами интересов.

E. Примеры критериев увеличения производительности.

F. Примеры руководств для проектов консалтинговых услуг по управлению с точки зрения риск-менеджмента.

G. Примеры типичного понимания мероприятий по предварительной подготовке консалтингового проекта «*pre-assignment*».

P. Боденштайн подчеркнул, что ISO 20700:2017 — это первый стандарт обслуживания, который учитывает преемственность в соответствии с ISO 82 («Руководящими принципами для обеспечения устойчивости стандартов»). Но всё-таки это другой стандарт по сравнению со стандартом качества. Были представлены профессиональные преимущества стандарта ISO 20700:2017 для консультантов. К ним относится, например, международное признание профессии консультанта; структурированный подход для управления практикой и проектами; обеспечение технического контента для привлечения консультантов; предоставление фильтра отбора для клиентов. Вместе с тем, при ответе на вопрос «Предоставляет ли поставщику консультационных услуг следование международному стандарту ISO 20700 больше уверенности?» 48% консультантов ответили «определённо да», но 49% ответили «скорее нет».

Что касается выгод для клиента, то было отмечено очевидное: ISO 20700:2017 помогает идентифицировать профессиональных провайдеров консалтинговых услуг, демонстрирует хорошие профессиональные практики, показывает критерии для отбора консультантов, предоставляет средства для оценки полученных услуг, обеспечивает уверенность в профессиональном поведении консультантов, устанавливает систематическую схему консультирования, повышает доверие между клиентом и поставщиком услуг. Пункт 3.8 ISO 20700 гласит: «консультационный сервис по вопросам управления — это комплекс междисциплинарных мероприятий интеллектуальной деятельности в области управления, целью которых является создание ценности или содействие изменениям путем предоставления консультаций и предложений по управленческим решениям с рекомендациями к действиям или путем подготовки результатов». В этом международном определении — вся суть управленческого консалтинга!

Роберт Боденштайн привёл примеры практики использования ИСО 20700 в отзывах клиентов, которые заполняли специальные оценочные бланки по соответствию проведённого консалтингового проекта данному стандарту. Все они отмечали бесспорное удобство того, что объём и содержание декларации самоуправления (*self-declaration*) индивидуально согласовываются между клиентом и консультантом по каждому проекту в соответствии с 12-тью политиками Стандарта. Всё это предоставляет доказательства бесспорных преимуществ и выгод для поставщиков консультационных услуг по вопросам управления (*management consultancy service provider, MCSP*). Поэтому консультанты СМС могут получить сертификат соответствия стандартам ISO 20700:2017 через СМС Global.

Завершение конференции

В заключении Конференции состоялась встреча СМС консультантов из разных национальных институтов с представителями Торгово-промышленной палаты Ирана. На встрече иранских предпринимателей волновали вопросы количества консультантов и объёма консалтингового бизнеса в странах Европы и Азии, а также соотношение клиентов государственного и частного сектора экономики. Иранские консультанты также отметили, что поскольку в российской экономике, как и в иранской, наблюдается увеличение доли государственного сектора, то и особенности консалтинга могут быть похожи, что открывает хорошие перспективы для сотрудничества.



Фото 5. Встреча в Торгово-промышленной палате Ирана.

Конференция не ограничивалась только деловыми мероприятиями. Желающие могли познакомиться и глубоко погрузиться в древнеперсидскую культуру. В частности, автору удалось побывать в самом известном месте Ирана — Персеполисе, который является объектом Всемирного наследия ЮНЕСКО.



Фото 6. Древнеперсидский Персеполь VI-V веков до н.э.

Этот уникальный дворцовый комплекс, расположенный в 60 км от города Шираз. В VI-IV веках до н.э. Персеполь был одним из древних городов Персии, столицей империи Ахеменидов, основанной Киром (Курошем) Великим. Затем Дарий I и его наследник Ксеркс построили здесь великолепный ансамбль с царскими дворцами и четырехуровневыми садами площадью 1,6 кв. км. Планировка города осуществлялась так, чтобы он мог выдержать землетрясение достаточно большой силы. Все покорённые Дарием I народы проходили через Ворота Наций в тронный 100-колонный зал, принося свои дары. Город был разрушен в 330 г. до н.э. Александром Македонским и потерял своё могущество. В «Зале сокровищ» Археологического музея Тегерана можно было увидеть золотые чаши из Хасанлу и Ксеркса, серебряные блюда сасанидской эпохи, фризы из золота эпохи Ахеменидов и многое другое.

Не менее интересным было и знакомство с культурой иранской монархии, которая насчитывает уже более 2500 лет. Крепости, цитадели, мечети, разноцветные базары, прекрасные дворцы шахов, сады и парки, могилы духовных лидеров и известных поэтов-философов — всё это произвело потрясающее впечатление и восхитило своим многообразием. Без сомнения, с таким историческим прошлым у этой страны есть прекрасное будущее.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The role of innovative management in sustainable development: the Asia-Pacific Hub Conference ICMCI

Tatiana LOBANOVA

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

Abstract. This material is a detailed presentation of the problems of modern management consulting in the world based on the results of an international conference of management consultants (ICMCI) in 2018 in Iran. There are many common problems and solutions peculiar to the development of the management consultancy process in Russia. Many of them have been covered in the speeches of representatives of the countries of the Asia-Pacific basin on the specifics of organizational consulting. This is the value of exchanging professional ideas among consultants.

Keywords: consulting market, management consultant profession, innovations, leadership competencies models, start-up consulting, accountability, strategic consulting, ISO 20700 standard for management consultants, sustainable development.



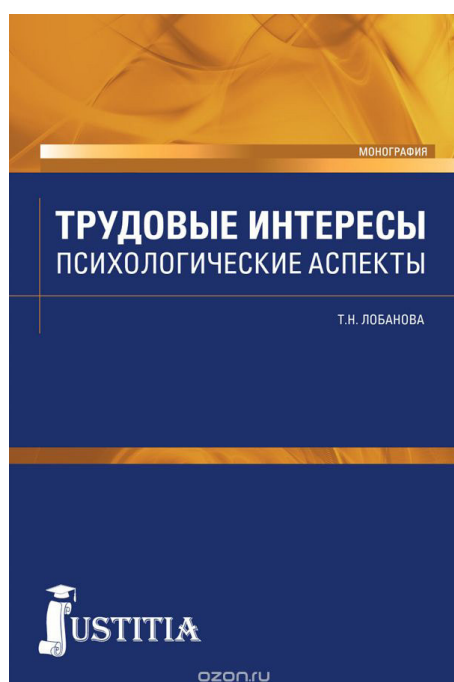
Междисциплинарные понятия. О книге Т. Н. Лобановой «Трудовые интересы. Психологические аспекты»

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

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

Рецензия на книгу: Лобанова Т. Н. Трудовые интересы. Психологические аспекты. М.: Юстиция, 2018. 194 с. *Аннотация издательства.* Данная монография является результатом многолетней работы автора в направлении исследований психологических аспектов трудовых интересов. В ходе этих исследований использовались методы анализа научно-теоретической литературы по проблематике интереса, социально-психологические опросы, диагностические интервью с работниками и включённое в трудовой процесс наблюдение. Информационной основой исследования являлись первичные материалы организационно-психологического и управленческого консультирования компаний в период с 1996 по 2017 гг. Сделан акцент на целесообразности изучения системного взаимодействия трудовых интересов разных категорий работников — собственников, руководителей, специалистов, экспертов. Все это дополнено анализом рассмотрения индивидуальных, межличностных, групповых, профессиональных, гражданских и национальных интересов в трудовых коллективах. Их системное влияние пока не изучено с достаточной глубиной. Поэтому данная монография открывает первую страницу такого изучения.

Ключевые слова: рецензия; Т. Н. Лобанова; интерес; трудовые интересы.



В современной науке появляется всё больше терминов, которые используются представителями разных дисциплин. Это не удивительно, так как современные научные исследования всё чаще носят междисциплинарный характер. Объекты исследований настолько сложны, что подходы и методы конкретной дисциплины оказываются недостаточными для того, чтобы изучать некое явление во всей его полноте. Но научные требования требуют определения — наука оперирует понятиями. А на уровне научных понятий часто наблюдается разноречивость: представители каждой дисциплины и даже отдельной области внутри дисциплины определяют один и тот же термин по-разному. Это тоже легко объяснимо. Ведь, исследуя один и тот же объект, представители каждой дисциплины традиционно стараются не выходить далеко за пределы своего предмета исследований. Никого не удивляет, например, что понятие «память» будет определяться по-разному психологами и биохимиками, её исследующими.

Но анализ научных понятий очень важен, хотя и не так часто проводится. Его значимость связана с тем, что, углубляясь в исследование своего дисциплинарного подхода, ученые не просто сужают или расширяют определение некоего понятия, но подчас и теряют границы. Тогда одним и тем же термином начинают называть разные явления и процессы. Это деструктивно. В этих случаях любые дискуссии в науке теряют смысл, любые попытки соотносить результаты исследований становятся некорректными. Поэтому очень важным оказывается время от времени проводить инвентаризацию понятий: интегрировать их, если они дополняют друг друга или, наоборот, вводить новые термины в тех случаях, когда это необходимо. Такую работу над понятиями в современной науке, как правило, производят уже умудрённых опытом учёные-теоретики. Молодые исследователи и, тем более, практики не читают, как правило, таких работ. Действительно, в этой области нередко возникают бесконечные схоластические дискуссии.

Но вопрос о том, что же конкретно изучает учёный в лаборатории или в полевых условиях, в современной жизни, когда внедрение результатов научных исследований в практику ускоряется, перестаёт быть чисто теоретическим. Он значим и для строгой научной валидации методов эмпирических исследований, и для прикладной работы. В последние годы в публикациях все чаще мы встречаем обращение к таким понятиям, как: «интересы» и «ценности». Эти термины используют и психологи, и социологи, и экономисты, и философы и даже юристы. К ним постоянно апеллируют и многие практики, работающие в организациях. При этом понимаются эти термины крайне неоднозначно.

«Ценности» одними понимаются просто как значимость для человека чего-либо (мотивов, норм, явлений). Другие акцентируют внимание на отношении людей к разным явлениям реальности, третьи пишут о материальных, моральных и духовных ценностях. В некоторых работах подчёркивается уникальность ценностей личности, в других речь идёт об универсальных основаниях личности (о «Сверх-Я»). Некоторые авторы подчёркивают неосознаваемость ценностей, другие, наоборот, обращаются при их исследовании к сознанию (Эрштейн, 2008). Не меньшая путаница возникает при обращении к различным определениям понятия «интерес». Но ведь оба эти понятия лежат в основе не только многочисленных научных теорий, но и направлений практической работы — управленческой и консультативной. К ним обращаются и для определения других ключевых понятий организационной психологии и экономики.

Именно в связи с данной методологической проблемой наше внимание привлекла вышедшая в начале этого года монография «Трудовые интересы. Психологические аспекты». Её автор Татьяна Николаевна Лобанова — психолог-исследователь, доцент Высшей школы экономики. Но, кроме этого, она уже много лет практикует как консультант по управлению. Это редкое в наше время сочетание её собственного интереса как к науке, так и к практике, сказалось на содержании книги, подходе автора к изучению темы и выделяет данную книгу из множества издаваемых в настоящее время.

Термин «интересы» встречается в публикациях очень часто. Причём отнюдь не только в психологической литературе. На основе анализа экономических интересов людей строятся экономические модели. Юристы и конфликтологи анализируют противоречия интересов. При этом чаще всего мы сталкиваемся с редукционизмом — попыткой сосредоточиться на каком-то одном типе интересов, который легче изучать и анализировать методами некой дисциплины. Но человек — сложная саморегулирующаяся система, да к тому же он включён не только в организацию, но и во множество других социальных групп, — у него множество самых разных интересов в самых разных сферах. Для того чтобы избежать редук-

ционизма, рассмотреть явление во всей его сложности, необходимо провести интеграцию всех накопленных в разных дисциплинах знаний о нём. Это титаническая задача, её крайне редко ставят перед собой исследователи, во всех случаях проще сосредоточиться на своём «огороде», сузить, ограничить предмет исследования до узко дисциплинарного.

Применительно к рецензируемой книге это было бы так логично, ведь в самом названии заданы границы: оговаривается, что речь идёт о «психологических аспектах». Но Т. Н. Лобанова, как мы уже выше отмечали, — не только учёный, но и консультант по управлению, ей оказывается недостаточным просто описать результаты проведённых психологических исследований по изучению трудовых интересов, она хочет, чтобы результаты её работы были применимы на практике. И это приводит к тому, что, несмотря на заданные в названии ограничения, мы в данном случае имеем дело с полноценным междисциплинарным исследованием.

Читать междисциплинарную работу обычно сложно. По мере описания некоего явления представление о нём постоянно усложняется. Чтение данной книги вызвало у меня ассоциацию с игрой в матрёшки. Но не привычной, связанной с движением от большой к маленькой, от той, что на виду к скрытой в сердцевине, а, наоборот, — с процессом её сборки. Все начинается с малой фигурки, а затем она всё растёт, превращаясь в огромный объект полный различных смыслов и содержаний.

Монография начинается именно с той методологической работы, с обсуждения необходимости которой мы начали данную рецензию, — с анализа различных пониманий самого термина «интересы». Автор обращается при этом к философским, юридическим, экономическим, социологическим и, конечно, психологическим публикациям. Выясняется, что данный термин используется в самых разных контекстах, и определяется крайне разнообразно: как отношение к собственности, стимул, осознанная потребность, как мотив деятельности, как ценность, эмоционально-познавательное отношение субъекта к объекту, особенное избирательное отношение к окружающему миру, направленность личности. Такое разнообразие пониманий и определений свидетельствует о том, что учёные фиксируют: наличие или отсутствие интереса влияет и на высшие психические функции (внимание, память, мышление), и на мотивацию, и на саму деятельность, и на её субъекта. Завершая понятийный анализ, Т. Н. Лобанова даёт своё определение данного термина: «*Под интересом будем понимать ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности, выраженную в деятельностно-практическом отношении к окружающему её миру и самому себе*» (стр. 18). На наш взгляд, можно спорить с таким определением. Само понятие «позиция личности» очень сложное, понимается и определяется по-разному и обычно, связывается с внутренними ценностями и смыслами личности, рассматривается как устойчивое образование (Маркин, 2005). Но согласимся, что такое определение интегрирует различные представления об интересе, и позволяет автору соотносить и учитывать при анализе трудовых интересов исследования, проведённые в рамках различных парадигм и дисциплин.

Задав своё определение понятия «интерес», автор проводит первое усложнение. Она пишет о том, что в реальности у каждого человека интересов много, и исследовать имеет смысл ансамбль интересов. Исследователь выделяет семь видов трудовых интересов работников: от материально-прагматических, до территориальных (национальных) и общегражданских. Наличие у каждого работника интересов разного типа приводит к возможности противоречия интересов. А также — к появлению приоритетных, доминирующих интересов в некий момент времени. Но это лишь первое усложнение.

Далее автор показывает, что применительно к трудовым интересам существенным оказывается наличие различных групп интересов. Как внутри, так и вовне любой компании

существуют заинтересованные люди и организации, имеющие свои требования и ожидания по отношению к ней. И интересы этих людей и групп различаются и могут противоречить друг другу. Т. Н. Лобанова приводит данные своего эмпирического исследования значимости типов трудовых интересов у различных групп внутри организации: акционеров, топ-менеджмента, среднего менеджмента и наёмных работников. Результаты этого исследования показывают, что если доминантой интересов акционеров оказываются интересы корпоративные, то для среднего менеджмента и исполнителей более значимыми оказываются личные экономические и профессиональные интересы. Существенным при этом оказывается и то, что полностью приоритеты типов интересов не совпадают ни у одной из этих групп.

Автор рассматривает процесс формирования трудовых интересов и фиксирует, что большинство исследователей соглашались с тем, что на этот процесс влияет социально-общественная среда. Но Т. Н. Лобанова идёт дальше и показывает, что в реальности и здесь мы сталкиваемся с более сложной картиной. Социально-общественная среда не однородна. Сред множество: среда проживания, профессиональная среда, политическая среда, этнокультурная среда, организационно-управленческая среда. И их влияние может быть разнонаправленным.

Автор строит системную психологическую модель трудовых интересов работника. На «входе» — внешние факторы и внутренние: мотивы, эмоции, ценности, личностные особенности. На «выходе» — мотивация, удовлетворённость трудом, профессиональная самореализация. Данная модель позволяет автору ставить вопрос о возможности управлять трудовыми интересами работников и за счёт этого оказывать влияние на мотивацию, удовлетворённость и вовлечённость сотрудников в коллективную деятельность.

Трудовые интересы могут носить ситуативный характер, быть неустойчивыми. Такой временный интерес можно вызвать различными управленческими манипуляциями. Но Т. Н. Лобанову интересует технология формирования устойчивого интереса к работе в организации, для этой цели манипуляции — инструмент не подходящий. Здесь необходима программа системных изменений. И автор показывает, что для того чтобы сделать удовлетворённость работника трудом стабильной и переходящей в вовлечённость, необходимо, как показывают проведённые исследования, регулярно проводить ротацию его работы, расширение и обогащение труда, перепроектирование трудового функционала, способствующее профессиональной самореализации личности. То есть управление динамикой трудовых интересов требует постоянного мониторинга трудового функционала каждого работника и его своевременного изменения.

Рецензируемая монография, несмотря на её небольшой размер (192 страницы), может рассматриваться как краткая энциклопедия исследований трудовых интересов. Автору удалось не только изложить основные теоретические подходы к изучению трудовых интересов и результаты ключевых эмпирических исследований по данной теме, но и привести данные собственных оригинальных многочисленных исследований трудовых интересов в организации, и описать практические шаги по управлению мотивацией, удовлетворённостью и вовлечённостью работников в совместную трудовую деятельность.

Но что нам кажется особенно важным: при том, что термин «интерес» используют учёные, представляющие самые разные дисциплины, ни для одной из них он не стал самостоятельной научной категорией (Петровский, Ярошевский, 2003). Для психологии это объясняется видимо тем, что «интерес» определялся многими авторами через другие категории: «потребность», «мотив», «ценность», «личность». Таким образом, Т. Н. Лобанова в своей монографии вводит в психологию новую категорию. И это принципиально. Действительно, в современ-

ной жизни формирование ансамбля интересов личности, развитие интересов, устойчивость интересов, учёт интересов, согласование интересов становится актуальнейшей и краеугольной задачей, и решать её придется в первую очередь именно психологам.

В приложении автором приводятся ключевые методики, используемые для исследования трудовых интересов в организации: «мотивации профессиональной деятельности»; методики оценки удовлетворённости работой; опросник вовлечённости сотрудников Q12; методика для определения профессиональных предпочтений; карта интересов А. Е. Голомшток; анкета корпоративных интересов работников; вопросы для структурированного интервью для оценки интереса к работе. Все эти методики были апробированы Т. Н. Лобановой в собственных исследованиях, а некоторые из них являются авторскими. В целом предложенная батарея методик позволяет проводить комплексные исследования трудовых интересов и является безусловным подарком автора как учёным исследователям по данной теме, так и практикам — специалистам по управлению персоналом, работающим в организациях.

В целом, характеризуя своё впечатление от прочтения данной книги, хотелось бы подчеркнуть, что здесь мы столкнулись с первой попыткой системного, фундаментального исследования трудовых интересов, имеющего не только научную, но и несомненную практическую значимость.

Литература

- Маркин, В. Н. (2005). Жизненная позиция личности как психолого-акмеологическая категория и феномен социального самоутверждения. *Мир психологии*, 4, 45–50.
- Петровский, А. В., Ярошевский, М. Г. (2003). *Теоретическая психология*. М.: Академия.
- Эрштейн, Л. Б. (2008). *Запретная теория ценностей: психологические и социологические следствия представления ценностей как динамических запретов*. СПб.: СПбГУНИПТ.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Interdisciplinary concepts. On the book “Labor interests. Psychological aspects” by Tatiana Lobanova

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Book review: Lobanova, T. N. (2018). Labor interests. Psychological aspects. M.: Justice. **Abstract publishing house.** This monograph is the result of the author's many years of work in the direction of researching the psychological aspects of labor interests. In the course of these studies, methods of analyzing scientific and theoretical literature on the subject of interest, as well as socio-psychological surveys, diagnostic interviews with employees and monitoring in the work process are used. The information basis of the study was the initial materials of organizational, psychological and management consulting companies in the period from 1996 to 2017. The emphasis placed on the expediency of studying the system interaction of labor interests of different categories of employees – owners, managers, specialists, experts. All this are supplemented by an analysis of the consideration of individual, interpersonal, group, professional, civil and national interests in work collectives. Their systemic influence has not yet studied with sufficient depth. Therefore, this monograph opens the first page of such a study.

Key words: review; Tatiana Lobanova; interest; labor interests.

References

- Markin, V. N. (2005). Zhiznennaya pozitsiya lichnosti kak psihologo-akmeologicheskaya kategoriya i fenomen social'nogo samoutverzhdeniya [Vital position of the personality as a psychological-acmeological category and the phenomenon of social self-affirmation]. *Mir psihologii*, 4, 45–50.
- Petrovskij, A. V., Yaroshevskij, M. G. (2003). *Teoreticheskaya psihologiya* [Theoretical psychology]. M.: Akademiya.
- Ershtejn, L. B. (2008). *Zapretnaya teoriya cennostej: psihologicheskie i sociologicheskie sledstviya predstavleniya cennostej kak dinamicheskikh zapretov* [Forbidden theory of values: psychological and sociological implications of the presentation of values as dynamic prohibitions]. SPb.: SPBGUNIPT.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций об организационных конфликтах

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросу «organizational conflict» в названиях и ключевых словах англоязычных публикаций в рамках 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 21.09.2018.

Ключевые слова: организационный конфликт; библиометрия; цитирование.

20 самых цитируемых публикаций об организационных конфликтах

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. <i>Administrative science quarterly</i> , 12(2), 296–320.	466
2.	Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. <i>International journal of conflict management</i> , 13(3), 206–235.	212
3.	Bies, R. J., Shapiro, D. L., Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? <i>Communication Research</i> , 15(4), 381–399.	184
4.	Rahim, A., Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. <i>Psychological reports</i> , 44(3_suppl), 1323–1344.	153
5.	Gross, M. A., Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. <i>International journal of conflict management</i> , 11(3), 200–226.	86
6.	Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. <i>Journal of applied psychology</i> , 69(2), 272–279.	83
7.	Bodtker, A. M., Katz Jameson, J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 12(3), 259–275.	82
8.	Aldrich, H. (1971). Organizational boundaries and inter-organizational conflict. <i>Human Relations</i> , 24(4), 279–293.	70
9.	Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , 44(2), 281–296.	67
10.	Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. <i>The Journal of General Psychology</i> , 109(2), 189–199.	56
11.	Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. <i>Journal of organizational behavior</i> , 13(3), 257–261.	55
12.	Baron, R. A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. <i>Organizational behavior and human decision processes</i> , 41(1), 111–127.	49

13.	Elsayed-Ekjiouly, S. M., Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 7(1), 71–81.	41
14.	Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 14(4), 499–505.	40
15.	Thompson, V. A. (1961). Hierarchy, specialization, and organizational conflict. <i>Administrative science quarterly</i> , 5(4), 485–521.	39
16.	Butler Jr, A. G. (1973). Project management: a study in organizational conflict. <i>Academy of Management Journal</i> , 16(1), 84–101.	31
17.	Lourenco, S. V., Glidewell, J. C. (1975). A dialectical analysis of organizational conflict. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 20, 489–508.	27
18.	Euwema, M. C., Van de Vliert, E., Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 14(2), 119–139.	26
19.	Baron, R. A. (1985). Reducing organizational conflict: The role of attributions. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 70(3), 434–441.	26
20.	Lammers, C. J. (1969). Strikes and mutinies: a comparative study of organizational conflicts between rulers and ruled. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 14(4), 558–572.	26

20 наиболее свежих публикаций про организационные конфликты

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Mikkelsen, E. N., Clegg, S. (2018). Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research. <i>Negotiation and Conflict Management Research</i> , 1(1), 185–203.	0
2.	Remi, S. (2018). Dimensionality of intra-organizational conflict and the challenges for human recourse management in small and medium scale enterprises in Nigeria. <i>Journal of Competitiveness</i> , 10(1), 125–143.	0
3.	Rao, M. S. (2017). Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 49(2), 93–97.	0
4.	Wu, G., Zhao, X., Zuo, J. (2017). Effects of inter-organizational conflicts on construction project added value in China. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 28(5), 695–723.	4
5.	Beheshtifar, M., Mirzaee, A. (2016). Organizational suspicion reinforcing organizational conflict. <i>IIOAB Journal</i> , 7(Suppl 2), 37–42.	0
6.	Bylok, F., Cichoblazinski, L. (2016). Interdisciplinary Approach to Research in Business and Management Studies Based on Consumer Behaviour and Organizational Conflict. In <i>European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies (76–83)</i> . Academic Conferences International Limited.	0
7.	Cichoblazinski, L., Bylok, F. (2016). Humanistic Approach to Leadership Based on Organizational Conflict Management in Poland. In <i>European Conference on Management, Leadership & Governance (40–44)</i> . Academic Conferences International Limited.	0
8.	Wright, K. B., Nicotera, A. M. (2016). Conflict, social support, and burnout/turnover among health care workers. <i>Organizations, Communication, and Health</i> , 153–171.	0
9.	Cichoblazinski, L., Pabian, A., Bylok, F., Zawada, M. (2015). Ethical Leadership Based on Organizational Conflict Management in Collective Disputes Resolution. In <i>European Conference on Management, Leadership & Governance (81–88)</i> . Academic Conferences International Limited.	2
10.	Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 26(4), 366–385.	6
11.	Kirke, C. (2015). The “leaning song”— a weapon in organizational conflict. <i>Journal of Organizational Ethnography</i> , 4(1), 80–97.	0
12.	Papadopoulou, D. (2015). Methods of organizational conflict management. <i>Scientific Chronicles</i> , 20(2), 107–119.	0
13.	Sa'adatian, A., Danesh-Fard, K., Ostvar, R. (2015). An investigation of the relationship between power distribution and organizational conflict in the governor office of Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> , 4(2), 181–191.	0

-
14. Bruk-Lee, V., Nixon, A. E., Spector, P. E. (2013). An expanded typology of conflict at work: Task, relationship and non-task organizational conflict as social stressors. *Work & Stress*, 27(4), 339–350. 7
 15. Mo, S., Booth, S. A., Wang, Z. (2012). How do Chinese firms deal with inter-organizational conflict? *Journal of business ethics*, 108(1), 121–129. 5
 16. Siira, K. (2012). Conceptualizing managerial influence in organizational conflict — a qualitative examination. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(2), 182–209. 4
 17. Medina, F. J., Benítez, M. (2011). Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *The Spanish journal of psychology*, 14(2), 789–797. 2
 18. Berry-James, R. M. (2010). Managing diversity: Moving beyond organizational conflict. In M.F. Rice (Ed.). *Diversity and public administration: Theories, issues, and perspectives* (61–80), New York: Routledge. 2
 19. Canen, A. G., Canen, A. (2008). Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4–19. 4
 20. Putnam, L. L. (2007). Themed book reviews: Organizational conflict management: Revisiting the past and charting the future. *Human Relations*, 60(4), 637–640. 2
-



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles on Organizational Conflicts

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on organizational conflicts 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 September 21, 2018.

Keywords: organizational conflicts; bibliometrics; citation.

20 most cited articles on organizational conflicts

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. <i>Administrative science quarterly</i> , 12(2), 296–320.	466
2.	Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. <i>International journal of conflict management</i> , 13(3), 206–235.	212
3.	Bies, R. J., Shapiro, D. L., Cummings, L. L. (1988). Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault? <i>Communication Research</i> , 15(4), 381–399.	184
4.	Rahim, A., Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. <i>Psychological reports</i> , 44(3_suppl), 1323–1344.	153
5.	Gross, M. A., Guerrero, L. K. (2000). Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. <i>International journal of conflict management</i> , 11(3), 200–226.	86
6.	Baron, R. A. (1984). Reducing organizational conflict: An incompatible response approach. <i>Journal of applied psychology</i> , 69(2), 272–279.	83
7.	Bodtker, A. M., Katz Jameson, J. (2001). Emotion in conflict formation and its transformation: Application to organizational conflict management. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 12(3), 259–275.	82
8.	Aldrich, H. (1971). Organizational boundaries and inter-organizational conflict. <i>Human Relations</i> , 24(4), 279–293.	70
9.	Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> , 44(2), 281–296.	67
10.	Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict. <i>The Journal of General Psychology</i> , 109(2), 189–199.	56
11.	Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. <i>Journal of organizational behavior</i> , 13(3), 257–261.	55
12.	Baron, R. A. (1988). Attributions and organizational conflict: The mediating role of apparent sincerity. <i>Organizational behavior and human decision processes</i> , 41(1), 111–127.	49
13.	Elsayed-Ekjiouly, S. M., Buda, R. (1996). Organizational conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 7(1), 71–81.	41

14.	Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 14(4), 499–505.	40
15.	Thompson, V. A. (1961). Hierarchy, specialization, and organizational conflict. <i>Administrative science quarterly</i> , 5(4), 485–521.	39
16.	Butler Jr, A. G. (1973). Project management: a study in organizational conflict. <i>Academy of Management Journal</i> , 16(1), 84–101.	31
17.	Lourenco, S. V., Glidewell, J. C. (1975). A dialectical analysis of organizational conflict. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 20, 489–508.	27
18.	Euwema, M. C., Van de Vliert, E., Bakker, A. B. (2003). Substantive and relational effectiveness of organizational conflict behavior. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 14(2), 119–139.	26
19.	Baron, R. A. (1985). Reducing organizational conflict: The role of attributions. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 70(3), 434–441.	26
20.	Lammers, C. J. (1969). Strikes and mutinies: a comparative study of organizational conflicts between rulers and ruled. <i>Administrative Science Quarterly</i> , 14(4), 558–572.	26

20 most recent articles on organizational conflicts

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Mikkelsen, E. N., Clegg, S. (2018). Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research. <i>Negotiation and Conflict Management Research</i> , 11, 185–203.	0
2.	Remi, S. (2018). Dimensionality of intra-organizational conflict and the challenges for human recourse management in small and medium scale enterprises in Nigeria. <i>Journal of Competitiveness</i> , 10(1), 125–143.	0
3.	Rao, M. S. (2017). Tools and techniques to resolve organizational conflicts amicably. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 49(2), 93–97.	0
4.	Wu, G., Zhao, X., Zuo, J. (2017). Effects of inter-organizational conflicts on construction project added value in China. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 28(5), 695–723.	4
5.	Beheshtifar, M., Mirzaee, A. (2016). Organizational suspicion reinforcing organizational conflict. <i>IIOAB Journal</i> , 7(Suppl 2), 37–42.	0
6.	Bylok, F., Cichoblazinski, L. (2016). Interdisciplinary Approach to Research in Business and Management Studies Based on Consumer Behaviour and Organizational Conflict. In <i>European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies</i> (76–83). Academic Conferences International Limited.	0
7.	Cichoblazinski, L., Bylok, F. (2016). Humanistic Approach to Leadership Based on Organizational Conflict Management in Poland. In <i>European Conference on Management, Leadership & Governance</i> (40–44). Academic Conferences International Limited.	0
8.	Wright, K. B., Nicotera, A. M. (2016). Conflict, social support, and burnout/turnover among health care workers. <i>Organizations, Communication, and Health</i> , 153–171.	0
9.	Cichoblazinski, L., Pabian, A., Bylok, F., Zawada, M. (2015). Ethical Leadership Based on Organizational Conflict Management in Collective Disputes Resolution. In <i>European Conference on Management, Leadership & Governance</i> (81–88). Academic Conferences International Limited.	2
10.	Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. <i>International Journal of Conflict Management</i> , 26(4), 366–385.	6
11.	Kirke, C. (2015). The “leaning song”— a weapon in organizational conflict. <i>Journal of Organizational Ethnography</i> , 4(1), 80–97.	0
12.	Papadopoulou, D. (2015). Methods of organizational conflict management. <i>Scientific Chronicles</i> , 20(2), 107–119.	0
13.	Sa’adatian, A., Danesh-Fard, K., Ostvar, R. (2015). An investigation of the relationship between power distribution and organizational conflict in the governor office of Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad. <i>International Journal of Organizational Leadership</i> , 4(2), 181–191.	0

-
14. Bruk-Lee, V., Nixon, A. E., Spector, P. E. (2013). An expanded typology of conflict at work: Task, relationship and non-task organizational conflict as social stressors. *Work & Stress*, 27(4), 339–350. 7
 15. Mo, S., Booth, S. A., Wang, Z. (2012). How do Chinese firms deal with inter-organizational conflict? *Journal of business ethics*, 108(1), 121–129. 5
 16. Siira, K. (2012). Conceptualizing managerial influence in organizational conflict — a qualitative examination. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(2), 182–209. 4
 17. Medina, F. J., Benítez, M. (2011). Effective behaviors to de-escalate organizational conflicts in the process of escalation. *The Spanish journal of psychology*, 14(2), 789–797. 2
 18. Berry-James, R. M. (2010). Managing diversity: Moving beyond organizational conflict. In M.F. Rice (Ed.). *Diversity and public administration: Theories, issues, and perspectives* (61–80), New York: Routledge. 2
 19. Canen, A. G., Canen, A. (2008). Multicultural leadership: The costs of its absence in organizational conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 19(1), 4–19. 4
 20. Putnam, L. L. (2007). Themed book reviews: Organizational conflict management: Revisiting the past and charting the future. *Human Relations*, 60(4), 637–640. 2
-