

А.Ю. СМИРНОВА

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМИ:
ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ**

Саратов
Издательский центр «Наука»
2017

УДК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

С 50

Смирнова А.Ю. Психология управления изменениями: прикладные аспекты: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению «Психология». – Саратов: ИЦ «Наука», 2017. – 74 с.
ISBN 978-5-9999-2915-0

Учебное пособие по дисциплине «Психология управления изменениями: прикладные аспекты» ориентировано на практическую подготовку магистрантов к деятельности психолога в организации, понимание закономерностей изменений в организации и обществе, формирование практических навыков и умений психолога в сопровождении проектов организационных изменений. Данное учебное пособие логически продолжает содержание учебного пособия Смирновой А.Ю. «Психология управления изменениями», рассчитанного на теоретическую подготовку магистрантов в области психологического сопровождения изменений.

Рекомендовано к печати кафедрой общей и социальной психологии и научно-методической комиссией факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского в качестве учебного пособия по дисциплине «Психология управления изменениями» для студентов, обучающихся по основной образовательной программе подготовки магистрантов по направлению подготовки 37.04.01 «Психология», профиль Организация психология».

Рецензенты:

кандидат социологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского А.А. Понукалин

УДК 316.6 (075.8)

ББК 88.5я73

ISBN 978-5-9999-2915-0

© А.Ю. Смирнова, 2017

Содержание

	стр.
Предисловие	4
1. Организационная поддержка как практика управленческой интеракции, направленная на фасилитацию изменений	5
2. Социально-психологические методы, технологии и методики оптимизации управленческих процессов, деятельности менеджера и совместной деятельности работников в период организационных изменений	19
2.1. Субъективная трудовая незащищенность работника и организационные изменения	20
2.2. Возможности качественно-количественного подхода к субъективной трудовой незащищенности в планировании организационных изменений	26
2.3. Возможности когнитивно-аффективного подхода к субъективной трудовой незащищенности в планировании и реализации организационных изменений	38
2.4. Управление увлеченностью персонала работой в период организационных изменений	46
2.5. Организационные факторы формирования увлеченности работой и их учет в реализации организационных изменений	54
Заключение	70
Приложение 1. Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки	72
Приложение 2 Методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда	73

Предисловие

Современное общество, внешнеорганизационная среда и организации в ней стремительно развиваются. Всё ускоряющийся темп этого развития имеет объективные причины в совершенствовании технологий, стремлении организаций лидировать на рынке ноу-хау, сокращающемся жизненном цикле знаний. Изменчивость, нестабильность являются, пожалуй, самыми стабильными атрибутами современного мира и большое количество прогнозов свидетельствует, что ситуация будет лишь еще более изменчивой. В этой связи приобретение магистрантами-психологами знаний, направленных на понимание теоретических закономерностей изменений в организации и обществе, формирование практических навыков по планированию и реализации проекта изменений является важным этапом профессионального становления организационного психолога.

Данное учебное пособие логически продолжает содержание учебного пособия автора «Психология управления изменениями», в котором содержатся основные теоретические модели организационных изменений, и служит формированию практических навыков организационного психолога по планированию и реализации изменений в организации. Основная цель данного пособия – развить навыки психологического сопровождения деятельности по управлению изменениями в различных областях народного хозяйства. Реализации данной цели служит теоретический анализ и практические рекомендации автора по таким темам, как: организационная поддержка как практика управленческой интеракции, направленная на фасилитацию изменений, субъективная трудовая незащищенность работника в ситуации организационных изменений, управление увлеченностью персонала работой в период организационных изменений.

1. Организационная поддержка как практика управленческой интеракции, направленная на фасилитацию изменений¹

В период изменений организация часто сталкивается с деструктивными изменениями в поведении и эмоциональном отношении персонала к работе, такими как: снижение лояльности, эмоциональной приверженности персонала, изменение организационного гражданского поведения, стресс, переживание субъективной трудовой незащищенности. Частично эти феномены нами уже обсуждены, другим еще будет уделено внимание. Задача психолога в планировании организационных изменений – максимально предупредить эти деструктивные изменения. Как это сделать, как приумножить, а не растерять кадровый потенциал организации? Это сложные вопросы, на которые однозначный ответ еще не найден, однако, как нам кажется, немаловажным в профилактике отмеченных деструктивных реакций персонала на реализацию проекта организационных изменений во многом помогает организационная поддержка. Теоретическому анализу именно этого феномена посвящена данная часть учебного пособия, хотя воспринимаемая организационная поддержка, безусловно, заслуживает большего внимания магистрантов, чем в объеме, отведенном в представленном вашему вниманию пособии, поскольку воспринимаемая организационная поддержка является важным показателем, характеризующим, насколько работники ощущают и верят, в то, что организация ценит их трудовой вклад в свое процветание, выступает базисом формирования эмоциональной приверженности работника организации. Вместе с тем, это весьма важный показатель субъективного психологического благополучия персонала и управленческой компетенции менеджера². Диагностика воспринимаемой организационной поддержки в зарубежной практике имеет широкое применение для различных задач, в том числе

¹ По материалам *Смирнова А.Ю.* Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // *Акмеология.* 2015. №4. С. 142-149.

² *Смирнова А.Ю.* Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // *Акмеология.* 2015. №4. С. 142-149.

психологическом сопровождении организационных изменений, в связи с чем нами также была переведена на русский язык и валидизирована методика диагностики воспринимаемой организационной поддержки Р. Айзенбергера (Survey of Perceived Organizational Support, Eisenberger et al., 1986)³.

Высокий уровень воспринимаемой персоналом организационной поддержки, как эмпирически обосновано зарубежными исследователями⁴, выказывает устойчивую взаимосвязь с показателями, характеризующими как качество индивидуальной трудовой жизни, удовлетворенность трудом, позитивное мышление (positive mood), так и позитивными исходами для организации (такими как эмоциональная приверженность персонала, выполнение работы, трудовое поведение, соответствующее стандартам организации и другими положительными эффектами, которые в зарубежной организационной психологии обобщены в достаточно широко разработанной теории организационной поддержки⁵. К сожалению, в отечественной организационной психологии, в отличие от смежной темы – удовлетворенности трудом, достаточно широко изученной, к примеру, в работах Н.Ф. Наумовой, М.А. Слюсарянского, Н.П. Фетискина и другими авторами, – теме организационной поддержки еще не уделяется достаточного внимания. Согласно положению теории организационной поддержки, высокий воспринимаемый уровень организационной поддержки ведет к формированию у работников чувства долга перед организацией, удовлетворению социоэмоциональных потребностей и установлению определенного баланса вознаграждения и затрат.

Как пишут Р. Айзенбергер с коллегами, базисом разработки теории организационной поддержки во многом выступили разработанные в рамках организационной психологии теории, которые можно наиболее широко

³ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

⁴ Там же.

⁵ McFarlane Shore L., Tetrick L.E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support // Journal of Applied Psychology. 1991. N76 (5). Pp. 637-643; Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

охарактеризовать как «теории социального обмена» (T.S. Bateman, A.P. Brief, A. Etzioni, S. Gould, M. Konovsky, H. Levinson, S.J. Motowidlo, R. T. Mowday, D.W. Organ, R.M. Steers), и, на наш взгляд, следует отметить, классические социально-психологические теории межличностного взаимодействия как обмена (Д. Тибо и Г. Келли, Д. Хоманс)⁶. Общее и базовое предположение указанной группы теорий в том, что когда один участник взаимодействия предоставляет другому «бонусы» в общении – хорошо относится к другому – реципрокные нормы «обязывают» другого участника взаимодействия к взаимному положительному обмену. Таким образом, степень, в которой каждый из участников взаимодействия (и работник, и работодатель) демонстрирует положительное отношение к другому, положительные исходы участников взаимодействия ведут к положительным исходам для каждого. Теория организационной поддержки Р. Айзенбергера (R. Eisenberger et al., 1986), основываясь на очерченном теоретико-методологическом базисе, предполагает, что степень готовности организации вознаградить возрастающие усилия работника и содействовать удовлетворению им социоэмоциональных потребностей, создает у работника уверенность, что организация ценит его трудовой вклад и заботится о его благополучии, придает уверенность в том, что в стрессовой ситуации работник получит необходимую заботу, если ему это понадобится, т.е. формирует воспринимаемую организационную поддержку⁷. Работники, предполагающие, что в сложной для них рабочей ситуации организация проявит заботу с большей охотой, включаются в реализацию организационных изменений, поскольку убеждены, что представляют для организации определенную ценность.

Как формируется воспринимаемая организационная поддержка? В контексте ордерной концепции организационной культуры, можно сказать, что

⁶ Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология 20 столетия: Теоретические подходы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 228 с.

⁷ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

это определенный порядок управленческой интеракции⁸, основанный на обмене взаимными положительными платежами между работником и организацией, персонифицированной в этом обмене в лице непосредственного руководителя. Мы уделили большое внимание роли лидера организации, но почему в данный момент говорим о линейном менеджере? Степень готовности организации действовать определенным образом оценивается на основании действий, предпринимаемых ее представителями⁹. Это характерная атрибуция действий представителей организации ее нормами, а не мотивами самих сотрудников, еще раз подчеркивает, как пишут Р. Айзенбергер с коллегами, глубокую укорененность в нашем сознании представления, что за действия своих сотрудников несут ответственность организации. Следует отметить, что это не только особенность атрибуции поведения работника-представителя организации с другим взаимодействующим субъектом, организационная среда оказывает существенное влияние на формирование личностно-профессиональных качеств ее сотрудников и руководителей¹⁰. Организационная политика, культура и свойственные ей нормы играют ключевую роль в выполнении трудовой роли конкретным работником, выборе определенного ролевого поведения, определении его соответствия/несоответствия должности и рабочей ситуации. Идентификация работника с организацией делает эти внешние поначалу нормы внутренними. Организации, осознавая важность этого процесса, всецело направляют свои усилия на его фасилитацию, немалую роль в этом играет корпоративное обучение сотрудников организации, в ходе которого происходит формирование профессиональных компетенций работников с учетом организационных норм, сопровождение личностно-профессионального развития специалиста, реализуемое службами управления

⁸ Аксеновская Л.Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии. Саратов: Издательство СГУ, 2005. 348 с.

⁹ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

¹⁰ Деркач А.А. Роль организационной среды в становлении личности профессионала // Акмеология. 2011. №3 (39). С. 11.

персонала¹¹. Таким образом, организация персонифицируется для рядовых работников в тех, с кем они вступают в непосредственное взаимодействие в труде, рабочем коллективе. На основании того насколько позитивно окрашено взаимодействие работника со своим непосредственным окружением (особую роль в этом играет непосредственный руководитель, сотрудники служб персонала) у него формируется оценка того насколько организация заботится/не заботится о своих работниках – насколько она готова их поддерживать, т.е. восприятие организационной поддержки, оценка ее уровня осуществляется во взаимодействии с непосредственным окружением. Поэтому непосредственные руководители являются важнейшими агентами изменений.

Следует также оговорить, что восприятие организационной поддержки и оценка ее уровня, согласно теории межличностного взаимодействия как обмена Д. Тибо и Г. Келли, во многом зависит также от предыдущего трудового опыта работника, определяющего такие категории как «уровень сравнения» и «уровень сравнения альтернатив»¹², играющие немаловажную роль в оценке уровня воспринимаемой организационной поддержки. Следует также подчеркнуть, что согласно положениям теории организационной поддержки, вознаграждение, получаемое в организации (в том числе и нематериального характера) и благоприятные условия труда гораздо больше ценятся персоналом, если являются или воспринимаются как собственный выбор организации – ее «шаг» навстречу работнику, а не следствие предписаний и требований законов, инстанций и т.д.¹³. Уровень организационной поддержки, воспринимаемый работниками, во многом зависит от баланса трудозатрат и получаемого работником вознаграждения, в свою очередь, при наличии «положительного

¹¹ Мельничук А.С. Стратегия личностно-профессионального развития в контексте подхода В.Г. Асеева // Акмеология. 2014. №1-2 (специальный выпуск). Материалы IX Международной научной конференции «Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека» (Москва, 1-15 июня 2014 г.). С. 115-116; Москаленко О.В. Акмеологическое сопровождение профессиональной деятельности и личностно-профессионального развития специалиста как одно из направлений современной акмеологии в свете теорий В.М. Бехтерева и Б.Г. Ананьева // Акмеология. 2007. №3 (23). С. 123-125.

¹² Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология 20 столетия: Теоретические подходы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 228 с.

¹³ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

баланса» или ощущения переоценки трудового вклада, порождает обязательства работника вносить посильный вклад в благополучие организации и достижение ее целей. Таким образом, работник, оценивающий организационную поддержку как высокую, сочтет своим долгом участвовать в проекте организационных изменений. Организационным фактором, оказывающим наибольшее влияние на формирование высокого уровня воспринимаемой организационной поддержки, является процедурная справедливость, «честность» работодателя, в распределении ресурсов и вознаграждений на которой строится организационная политика, в том числе получение точной информации, участие в принятии решения о распределении вознаграждения – «право голоса», поддержка со стороны руководителя, вознаграждение, получаемое работником, и условия труда (job conditions)¹⁴. При этом поддержка со стороны непосредственного руководителя (supervisor support) – генеральный показатель, по которому работники оценивают, насколько организация ценит их вклад в свое процветание и заботится о них, насколько она обеспокоена благополучием персонала. Принимая во внимание, что такая поддержка – это в большей степени определенный порядок управленческой интеракции – следует особо подчеркнуть, что успешные организационные изменения являются результатом длительной практики взаимодействия непосредственного руководителя с рядовым работником, то есть производной культуры организации, но эта культура обладает определенным набором культурных характеристик – это и есть поддерживающая культура. Согласно Р. Айзенбергеру, Х. Левинсону, непосредственный руководитель играет ключевую роль в формировании уровня воспринимаемой организационной поддержки, так как действует от лица организации, он – «транслятор» организационной политики, тот, чьими только «руками» – действиями, отношением, коммуникацией – эта поддержка и может быть оказана. Как отмечают Р. Айзенбергер с коллегами, в качестве организационных факторов, формирующих восприятие организационной

¹⁴ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

поддержки, анализировались также такие как: признание трудового вклада, продвижение по карьерной лестнице, трудовые гарантии, обучение, автономия, которые оказывают положительное воздействие на восприятие организационной поддержки, напротив, стрессы в работе, в т.ч. стрессы, вызванные ролевым конфликтом и оказывающие обратное действие. При этом авторами (D. Allen, R. Griffeth, L. Shore) неоднократно обосновывалось, что гарантии длительной занятости работника в определенной организации (job security) выступают важным индикатором высокого уровня воспринимаемой организационной поддержки¹⁵. Ролевой конфликт, детерминируемый противоречивыми требованиями нерабочей среды и работы, напротив, ведет к снижению уровня воспринимаемой организационной поддержки. Обучение повышает уровень воспринимаемой организационной поддержки, так как трактуется персоналом как своеобразное «инвестирование», а, следовательно, признак заинтересованности работодателя в сотрудничестве, гарантии занятости на длительный срок. Важно! Если выгода от проекта организационного обучения не только в приросте знаний и навыков работников, реализуя проект организационных изменений, давайте задумаемся, уважаемые коллеги организационные психологи, а не поучить ли нам работников? По нашему мнению, ироничный тон данного замечания акцентирует внимание читателя на обучении персонала, важность и функции которого не сводятся только к приросту профессиональной компетенции работника, что широко обсуждается в литературе, в том числе автором данного учебного пособия, но также проанализирована роль обучения в снижении переживания незащищенности так свойственной работникам в ситуации организационных изменений¹⁶.

Роль реализации проектов корпоративного обучения в период

¹⁵ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

¹⁶ Смирнова А.Ю. Значение обучения в трудоспособном возрасте в переживании субъективной трудовой незащищенности // Материалы X Международной научно-практической конференции «Педагогическое мастерство и педагогические технологии». URL: interactive-plus.ru/ru/article/115751/discussion_platform (дата обращения: 20.01.2017).

организационных изменений не только в приведении навыков работника в соответствие новым техническим процессам и технологиям, но в снижении сопротивления организационным изменениям, осознании работником своих перспектив, а себя как важного для организации. Принимая во внимание теорию воспринимаемой организационной поддержки, можно утверждать, что обучение в период изменений служит снижению переживания работниками субъективной трудовой незащищенности: через приобретение новых знаний может снижаться когнитивная оценка угроз рабочей ситуации, кроме того, в процессе обучения, даже реализуемого в виртуальном формате, работник включен в профессиональные группы, члены которых в неформальном общении могут делиться профессиональным опытом в решении трудных профессиональных задач. В группе, объединенной общими профессиональными интересами, может осуществляться рефлексия рабочей ситуации, что влияет на когнитивную оценку угроз рабочей ситуации, а также собственных ресурсов преодоления данных угроз, что ведет к повышению заинтересованности работников в организационных изменениях. Обучение способствует развитию неформальных связей между учащимися¹⁷, таким образом учебный проект не позволяет коллективу погрузиться в раздоры в период организационных изменений. Таким образом, проектирование программ обучения в обязательном порядке должно быть включено в проект организационных изменений.

Восприятие организационной поддержки зависит и от масштаба организации: формальная политика больших предприятий, служащая цели поддержания организационных процедур, часто может быть негибка к потребностям конкретного работника¹⁸.

Вместе с тем, анализируя уровень организационной поддержки

¹⁷ Смирнова А.Ю. Значение обучения в трудоспособном возрасте в переживании субъективной трудовой незащищенности // Материалы X Международной научно-практической конференции «Педагогическое мастерство и педагогические технологии». URL: interactive-plus.ru/ru/article/115751/discussion_platform (дата обращения: 20.01.2017).

¹⁸ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

воспринимаемой работниками, следует принять во внимание, что восприятие работником поддержки организации зависит не только от фактической практики интеракций, но личностных особенностей работника. Хотя в работах Р. Айзенбергера с коллегами личность работника также принимается в учет, в частности анализируется влияние диспозиций личности, свойственной работнику негативной или позитивной аффективности¹⁹. Свойственная личности работника негативная или позитивная аффективность (L.A. Clark, D. Watson, 1984) будет во многом предопределять его рабочее поведение: те, кому свойственна позитивная аффективность, склонны к более дружелюбному поведению, что позволяет им выстроить общение и взаимодействие со своими коллегами и руководителем в целом на уровне, характеризующемся большими позитивными вознаграждениями для взаимодействующих сторон, уровень воспринимаемой организационной поддержки в таком взаимодействии, соответственно, будет выше. Также отмечается важность сознательности, добросовестности в увеличении уровня воспринимаемой организационной поддержки, так как добросовестность, как правило, сочетается с лучшим выполнением работы²⁰.

Также, как отмечают Р. Айзенбергер с коллегами, исследователями нередко анализируется влияние демографических характеристик (возраста, образования, пола и опыта работы) на оценку уровня организационной поддержки: так, более длительный опыт работы в организации взаимосвязан с уровнем воспринимаемой организационной поддержки, однако, опыт работы, скорее, выступает не детерминантой, а взаимосвязанной переменной, так как неудовлетворенные уровнем организационной поддержки работники, скорее всего, покинут компанию²¹.

Последствия воспринимаемой организационной поддержки. Как уже было

¹⁹ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

²⁰ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

²¹ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. №87 (4). Pp. 698-714.

упомянуто, положения теории межличностного взаимодействия как обмена, на основе которых построена теория организационной поддержки, предполагает, что высокая оценка уровня воспринимаемой организационной поддержки ведет к возникновению у работника обязательств перед организацией. Эти обязательства «заботы за заботу»²², формируют эмоциональную приверженность работников к организации, «персонифицируют» организацию. Воспринимаемая организационная поддержка также позволяет работникам удовлетворить такие их социоэмоциональные потребности как потребность в афiliationи и эмоциональной поддержке. Удовлетворение данных потребностей ведет к формированию у работника чувства принадлежности к организации, определенной, глубоко взаимосвязанной с организацией и ролевым статусом в ней, идентичности²³. Высокий уровень организационной поддержки, таким образом, придает работнику чувство значимости и принадлежности к цели, таким образом можно ожидать его большей готовности участвовать в планировании и реализации организационных изменений. Поддержка организации позволяет наиболее рационально интегрировать цели организационных изменений, командное поведение и индивидуальные карьерные стратегии личности²⁴. Таким образом, воспринимаемая организационная поддержка оказывает воздействие не только на формирование положительных установок персонала к труду и организации, но и снимает сопротивление организационным изменениям, напротив, формирует готовность работника к организационным изменениям.

Воспринимаемая организационная поддержка является следствием заботы работодателя о своих работниках, приверженности работодателя, объяснение соотношения этих двух форм приверженности (работника и работодателя) строится, как мы уже упоминали, на принципах теории социального

²² Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

²³ Там же.

²⁴ Снягин Ю.В. Ориентация в организационно-командном поведении и индивидуальные карьерные стратегии // Акмеология. 2011. №1 (37). С. 16-24.

взаимодействия как обмена²⁵. Таков же подход к формированию эмоциональной приверженности работника к организации. Работники становятся приверженными организации и надолго сохраняют свое членство в ней, когда имеет место превосходящий или адекватный обмен между их трудовым вкладом и бонусами, которые они получают в организации, когда организация «инвестирует» в своих работников²⁶. Организационную поддержку, таким образом, можно назвать необходимым базисом для успешного формирования приверженности персонала труду и организации. Таким образом, можно заключить, что организационная поддержка крайне важна для работника, но, более того, через изменение его эмоционального отношения к работе, формирование организационного гражданского поведения, она не менее важна и для организации. У магистрантов, которых приведенные в данном пособии аргументы убедили в важности организационной поддержки, очевидно, возникает вопрос «Как практически измерить уровень воспринимаемой организационной поддержки?».

В рамках теории организационной поддержки Р. Айзенбергером с коллегами был разработан опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки²⁷. Валидации данного опросника посвящена отдельная наша статья²⁸, материалы которой использованы в данной части учебного пособия. Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки Р. Айзенбергера в переводе и адаптации автора учебного пособия приведен в приложении. В оригинальной версии опросник (Survey of Perceived Organizational Support, Eisenberger et al.) содержит 17 вопросов, позже была разработана его короткая версия, включающая 8 вопросов, которая является, как отмечают зарубежные авторы, наиболее

²⁵ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

²⁶ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

²⁷ Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.

²⁸ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

широко применяемой в настоящее время²⁹. Шкала воспринимаемой организационной поддержки и теоретическая модель, которую авторы заложили в ее разработку, содержит такие параметры как: отношения с непосредственным руководителем, коллегами, карьерные перспективы, гарантированность занятости, содержание работы, могущие вызывать удовлетворенность/неудовлетворенность трудом. Подробные результаты валидизации данного опросника приведены в нашей статье³⁰. Валидизированный в описываемом нашем исследовании опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки является достаточно надежным диагностическим инструментом, применение которого весьма рационально в организационно-психологической практике, поскольку позволяет быстро оценить уровень воспринимаемой организационной поддержки, а также судить об организационных условиях, способствующих профессиональному развитию персонала в целом, так как результаты валидизированного опросника высоко коррелируют с удовлетворенностью трудом, приверженностью к организации³¹ увлеченностью персонала работой, характеризуют низкий уровень переживания работниками субъективной незащищенности в сфере труда. Результаты выполненной нами валидизации получены на выборке 680 человек с применением современных методов математико-статистического анализа, в частности конфирматорного факторного анализа, а потому убедительны и заслуживают должного внимания магистрантов.

Резюмируя содержание данной темы, следует отметить, что организационную поддержку можно назвать одним из важнейших факторов повышения качества трудовой жизни персонала. Забота о работниках является «высокодоходной инвестицией», своеобразным «доходом» от которой являются готовность к реализации проекта организационных изменений, снижение

²⁹ Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87 (4). Pp. 698-714.

³⁰ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

³¹ McFarlane Shore L., Tetrick L.E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support // Journal of Applied Psychology. 1991. N76 (5). Pp. 637-643.

сопротивлению изменениям, профилактика (снижение) переживания субъективной незащищенности в сфере труда в период организационных изменений.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте характеристику организационной поддержке как практики управленческой интеракции.
2. Объясните повышение производительности, улучшение показателей эмоционального отношения работника к организации, изменения организационного гражданского поведения через призму теории воспринимаемой организационной поддержки.
3. Какие функции выполняет воспринимаемая организационная поддержка?
4. Выполните теоретическую рефлексию организационных изменений через призму теорий межличностного взаимодействия как обмена.
5. Почему формирование воспринимаемой организационной поддержки выгодно организации?
6. Как связаны управление знаниями в организации и организационные изменения?
7. Как связаны организационные изменения и восприятие риска в организации?

Список литературы для самостоятельного чтения

1. Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология 20 столетия: Теоретические подходы: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001. 228 с.
2. Деркач А.А. Роль организационной среды в становлении личности профессионала // Акмеология. 2011. №3 (39). С. 8-18.
3. Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и

диагностика феномена // Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2015. №4. С. 99-106.

4. Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.
5. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции, отв. ред. Д.Б. Богоявленская. В 5 томах: Т. 5. М.: Когито-Центр, 2015. С. 164-167.
6. Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S. & Sowa D. Perceived organizational support // Journal of Applied Psychology. 1986. N71. Pp. 500-507.
7. McFarlane Shore L., Tetrick L.E. A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support // Journal of Applied Psychology. 1991. N76 (5). Pp. 637-643.
8. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature // Journal of Applied Psychology. 2002. N87(4). Pp. 698-714.

2. Социально-психологические методы, технологии и методики оптимизации управленческих процессов, деятельности менеджера и совместной деятельности работников в период организационных изменений

Данный раздел служит формированию у магистрантов профессиональных умений психологического анализа деятельности по управлению изменениями, психологического анализа явлений в сфере труда и совместной деятельности по достижению организационных целей в период организационных изменений. В числе таких явлений центральной единицей анализа выступает субъективная трудовая незащищенность работника, переживаемая в период организационных изменений. Именно через призму этого феномена рассматриваются все другие, а также анализируются особенности и закономерности управленческой деятельности, практики управленческой интеракции, направленной на снижение переживания работниками субъективной трудовой незащищенности. Анализируются возможности диагностики субъективной трудовой незащищенности, выявляются направления индивидуального психологического консультирования руководителя и работника, с целью снижения анализируемого деструктивного переживания, намечаются концептуальные рамки тренинга управленческих умений, направленного на снижение переживания работниками субъективной трудовой незащищенности. Хотя стоит отметить, что в данном учебном пособии мы намеренно избегаем вопросов психологического консультирования или тренинга, предполагая, что магистранты овладевают базовыми знаниями по данным темам в других курсах: психотехнология тренинга, основы психологического консультирования и иных, и имеют определенный багаж знаний и навыков по ним. Вместе с тем, весьма полезным для магистрантов будет и самостоятельное обращение к учебным пособиям «18 программ тренингов для профессионалов» В.А. Чикер и другим, в которых приводится весьма подробная матрица тренинга организационных изменений, командообразования, управленческих навыков и иных. Задача данного учебного пособия – выполнить теоретическую рефлексию возможностей данных видов тренингов в программе организационных изменений, а также отметить «ключевые точки приложения усилий» в комплексной программе

управления увлеченностью персонала работой в период организационных изменений, тренингах организационных изменений разрабатываемых магистрантами самостоятельно.

2.1. Субъективная трудовая незащищенность работника и организационные изменения³²

Организациям часто приходится платить высокую цену за стрессы, которым подвергаются их работники в период организационных изменений в связи с тем, что изменения часто сопровождаются сокращением численности персонала, и каждый работник в какой-то степени испытывает угрозу увольнения. Последствиями влияния субъективной незащищенности в сфере труда на организационную эффективность в более широком контексте являются: снижение продуктивности работников, изменение установок по отношению к труду, снижение удовлетворенности трудом, организационной лояльности, увлеченности персонала работой³³ и другие. Исследования субъективной трудовой незащищенности крайне важны для организации, для субъективного благополучия работника, имеют утилитарное значение в планировании и реализации проекта организационных изменений, однако в общегосударственном масштабе изучение субъективной трудовой незащищенности весьма затруднено, так как сам феномен обращен к плохо учитываемым в статистике факторам – место исследований субъективной трудовой незащищенности располагается между исследованиями занятости и безработицы, поскольку уделяют внимание работающим людям, находящимся

³² в подготовке данного подраздела использованы материалы учебного пособия главы коллективной монографии Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Саратов. ун-та, 2016. С. 229-258.

³³ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Саратов. ун-та, 2016. С. 229-258.

под угрозой увольнения (безработицы). Будущее работников, испытывающих субъективную незащищенность в сфере труда, характеризуется неопределенностью, они не знают, смогут ли продолжить работу на прежнем рабочем месте или будут уволены³⁴. И в этом отличие феномена субъективной незащищенности в сфере труда от предстоящего увольнения являющегося неизбежным.

«Следует отметить, что, несмотря на высокую практическую ценность исследований субъективной незащищенности в сфере труда, операционализация и теоретико-методологический базис исследований феномена еще далек от согласованности³⁵, и можно выделить не менее шести в большей или меньшей степени разработанных подходов. Монокомпонентные, объясняющие феномен через призму теории стрессов (S. Sonnentag and M. Frese), социальной ситуации (G.R. Oldham, C.T. Kulik, L.P. Stepina, M.L. Ambrose), когнитивной теории (R.D. Caplan, S. Cobb, J.R.P. French, R.V. Van Harrison and S.R. Pinneau, J. Jacobson) и многокомпонентные подходы, в одном случае исследователи выделяют количественный и качественный (S. Ashford et al., L. Greenhalgh & Z. Rosenblatt; J. Hellgren et al.; E. Roskies, C. Louis-Guerin; J. Hellgren & M. Sverke), в другом – когнитивный и аффективный компоненты (S. Ashford et al., I. Borg & D. Elizur; H. De Witte, G.-H. Huang et al.; J.K. Ito & C.M. Brotheridge, J. Pienaar, H. De Witte, J. Hellgren & M. Sverke; T. Staufenbiel & C.J. Kenig, C.D. Johnson, L.A. Messe, & W.D. Crano), отдельно следует также выделить процессный подход к субъективной незащищенности в сфере труда, формирующийся в рамках когнитивно-аффективного направления, но имеющий свои особенности, как в понимании феномена, так и в соотношении его когнитивного и аффективного компонентов

³⁴ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

³⁵ Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013. N2. Pp. 1-22.

(S. Ashford, G.-H. Huang, C. Lee, X. Niu, А.Ю. Смирнова)»³⁶.

Одно из наиболее общих определений субъективной незащищенности в сфере труда в когнитивно-аффективном подходе, теоретический анализ которого является целью данной главы, – определение Х. Де Витта (H. De Witte). Субъективная незащищенность в сфере труда по Х. Де Витту (job insecurity) – это воспринимаемая угроза потери работы и эмоциональные переживания, связанные с данной угрозой³⁷.

Придерживаясь более строгой научной логики можно дать следующее определение: «Субъективная трудовая незащищенность – эмоциональное состояние работника, вызванное сочетанием интерпретации рабочей ситуации как угрожающей в будущем сохранению занятости в определенной должности или утратой важных аспектов работы вследствие субъективного восприятия действия объективного стрессора (угрозы потери работы), а также оценки собственных личностных ресурсов как недостаточных для преодоления данной ситуации и влекущего деструктивные последствия для функционирования работника, а именно: снижение качества выполнения им работы, формирование негативных установок к трудовой деятельности, снижение уровня субъективного благополучия работника, а также психосоматические расстройства и т.д.»³⁸. Таким образом, субъективная трудовая незащищенность свойственная в той или иной степени всем работникам в период организационных изменений.

В части анализа последствий переживания субъективной незащищенности в сфере труда для работников и организации нет полного единства мнений, и

³⁶ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Сарат. ун-та, 2016. С. 229-258. С. 229.

³⁷ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

³⁸ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: детерминанты и последствия. «Изменяющийся мир: общество, государство, личность»: сб. материалов IV международной научной конференции (09 апреля 2015 г.). Часть 1 (разделы 1-10). Саратов: ИЦ «Наука», 2015. 603 с. С. 95-103.

авторы отмечают как отрицательные³⁹, так и положительные эффекты⁴⁰. Разнонаправленность воздействия на персонал проявляется в том, что, с одной стороны, наличие угроз увольнения или ухудшения условий работы мотивирует работников профессионально развиваться, вкладывать все больше усилий в выполнение работы, чтобы обеспечить свою ценность для работодателя (а значит и занятость), а также конкурентоспособность на рынке труда, с другой стороны, ведет к формированию отрицательных аттитюдов к труду и организации, психосоматическим расстройствам, при этом деструктивное воздействие субъективной незащищенности на субъективное благополучие и психосоматическое состояние работников выше, чем определенное получение известия об увольнении⁴¹. В выполненном автором данного учебного пособия эмпирическом исследовании нам удалось обнаружить, что, несмотря на некоторое увеличение трудовых усилий, повышение субъективной значимости работы в краткосрочной перспективе, длительное переживание субъективной незащищенности ведет к профессиональному (психическому) выгоранию, а также формированию отрицательных установок к работе, снижению субъективной значимости работы и организации для работника⁴².

Угроза потери работы у мужчин и женщин более тесно связана с эмоциональными переживаниями, чем угроза утраты важных аспектов работы, последняя, при этом вызывает большие переживания у женщин⁴³. Последствия переживания угрозы отдельным аспектам работы более предсказуемы, чем

³⁹ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // *Journal of Industrial Psychology*. 2005. N31(4). Pp. 1-6; Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // *Southern African Business Review*. 2013. N2. Pp. 1-22.

⁴⁰ Staufenbiel T., Kenig C.J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. N83. Pp. 101-117.

⁴¹ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // *Journal of Industrial Psychology*. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

⁴² Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // *Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика*. 2015. Вып. 4. С. 99-106.

⁴³ Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // *APRIORI. Серия Гуманитарные науки*. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).

потери работы в целом. При этом угроза увольнения в большей мере влияет на уровень стресса, которому подвержен работник, таким образом оказывая большее отрицательное воздействие на его здоровье, переживания, связанные с угрозами для субъективно значимых для работника аспектов работы – формирование негативных установок к труду и организации, снижение увлеченности персонала работой. При этом в большей мере снижаются энергичность и энтузиазм, в меньшей – поглощенность работой, так как этот компонент больше, чем другие компоненты увлеченности, связан с интересом к содержанию труда⁴⁴. Необходимость работника изменить содержание работы для сохранения занятости в организации окажет отрицательное воздействие и на этот компонент. Нам также удалось обнаружить, что переживание субъективной незащищенности в сфере труда имеет гендерные особенности: женщины более подвержены переживанию, а последствия переживания женщинами более предсказуемы и менее вариативны, чем мужчинами.

В целом, несмотря на то, что полученные нами результаты эмпирических исследований, кратко излагаемые в данном учебном пособии, позволяют расширить понимание феномена субъективной незащищенности в сфере труда с учетом российского социально-культурного и экономического контекстов, степень разработанности проблемы еще далеко недостаточна, необходимо проводить дополнительные лонгитюдные исследования для понимания динамики переживания субъективной незащищенности в сфере труда, анализировать личностные особенности работников и ситуационные факторы, способствующие преодолению переживания субъективной незащищенности в вышеназванной сфере. Не ставя целью данного учебного пособия выполнить подробный теоретико-методологический анализ субъективной трудовой незащищенности, далее мы кратко охарактеризуем качественно-количественный и когнитивно-аффективный подходы к феномену и

⁴⁴ Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2015. Вып. 4. С. 99-106.

возможности диагностики незащищенности в планировании организационных изменений в каждом из этих подходов.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение субъективной трудовой незащищенности.
2. Назовите основные характеристики феномена, разделяемые большинством исследующих его авторов.
3. Какие подходы к феномену субъективной трудовой незащищенности вам известны?
4. Каковы последствия переживания субъективной трудовой незащищенности для организации и работника?
5. Каковы актуальные направления исследования феномена?

Список литературы для самостоятельного чтения

1. Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // APRIORI. Сер. Гуманитарные науки. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).
2. Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. Сер. Философия. Психология. Педагогика. Вып. 4. С. 99-106.
3. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Сарат. ун-та, 2016. С. 229-258.
4. De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology.

2005. Vol. 31 (4). Pp. 1-6.

5. Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013 .Vol. 17. N2. Pp. 1-22.
6. Staufenbiel T., Kenig C.J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2010. Vol. 83. Pp. 101-117.

2.2. Возможности качественно-количественного подхода к субъективной трудовой незащищенности в планировании организационных изменений

Вначале внесем терминологические уточнения – что же такое качественная и количественная незащищенность или аспекты субъективной трудовой незащищенности. Количественная незащищенность – это переживания по поводу угроз потери работы. Качественная субъективная трудовая незащищенность работника – переживания из-за угроз потери важных аспектов работы. Для кого-то это ее содержание, изменение в должности, графике, месторасположении при сохранении занятости как таковой.

Возможности становления качественно-количественного подхода к субъективной незащищенности в сфере труда послужили исследования пионеров систематического академического изучения феномена Л. Гринхалф (L. Greenhalgh) и З. Розенблатт (Z. Rosenblatt), которые определили субъективную незащищенность в сфере труда как воспринимаемую (субъективно переживаемую) работником неспособность сохранить желательную продолжительность занятости в организации в нестабильной

(угрожающей) рабочей ситуации⁴⁵, а также предложили теоретическую модель субъективной незащищенности в сфере труда и формулу для определения ее индекса. М. Сверке также подчеркивает роль данных авторов в систематизации накопленных ранее данных исследования субъективной незащищенности в сфере труда, говоря о том, что ранее субъективная незащищенность исследовалась бессистемно, часто в контексте удовлетворенности трудом, установок к труду, климата в коллективе и измерялась отдельными шкалами в структуре опросников более широкого контекста, часто имеющих недостаточную методологическую обоснованность⁴⁶.

Субъективная незащищенность в сфере труда является свидетельством восприятия стрессового события (потери работы) как возможного, так что продолжение работы в имеющейся должности и характер ее воспринимается как подверженный риску. Данное определение, согласно М. Сверке подчеркивает, что переживание субъективной незащищенности в сфере труда может отличаться у различных людей находящихся в одинаковой объективной рабочей ситуации, также как могут различаться и их реакции на угрозу потери работы⁴⁷.

Вторая важная особенность переживания – соотнесенность его с будущим⁴⁸. Поскольку речь идет о продолжении в будущем. Третья черта, пожалуй, она является главной, с которой соглашаются все исследователи субъективной трудовой незащищенности – это ее неконтролируемость работником. Будущее работников, испытывающих субъективную незащищенность в сфере труда, характеризуется неопределенностью как в

⁴⁵ Greenhalgh L., Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity // *Academy of Management Review*. 1984. N3. Pp. 438-448 цит. по Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Саратов. ун-та, 2016. С. 229-258. С. 244.

⁴⁶ Sverke M., Hellgren J. The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium // *Applied Psychology: An International Review*. 2002. N51 (1). Pp. 23-42.

⁴⁷ Там же; Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Саратов. ун-та, 2016. С. 229-258.

⁴⁸ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // *Journal of Industrial Psychology*. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

отношении возможности продолжить работу на прежнем рабочем месте, так и увольнения. И в этом отличие феномена субъективной незащищенности в сфере труда от предстоящего увольнения являющегося неизбежным. Сотрудники, уже получившие уведомления о предстоящем в будущем увольнении могут предпринимать активные шаги для преодоления негативной ситуации – а именно искать новую работу. Те, чье будущее неизвестно, напротив, не могут должным образом подготовить себя к возможным негативным последствиям потери работы, так как неопределенность рабочей ситуации не позволяет им адекватно определить необходимость совершения действий по поиску новой работы. По мнению Х. Де Витта, такая особенность субъективной трудовой незащищенности как ее характер не подлежащего управлению события – одна из немногих разделяемая всеми авторами. Кроме того, как отмечает Х. Де Витт, не вызывает разногласий, что незащищенность в сфере труда – это следствие субъективного восприятия объективной ситуации, и опять же, как и другие авторы приводит доводы, что одна и та же рабочая ситуация может быть по-разному интерпретирована различными работниками⁴⁹.

Х. Де Витт приводит более широкие концептуальные рамки объяснения негативного влияния субъективной незащищенности в сфере труда на работника, говоря о том, что негативное влияние феномена весьма закономерно, как угроза потери работы в современном обществе является угрозой более широкого плана, а именно – угрозой утраты социальной идентичности, интеграции с группой. Де Витт обращается к модели латентной депривации Г. Джаходы (Jahoda's latent deprivation model, Jahoda, 1982). В своей модели Г. Джахода определил потребности, которые могут быть удовлетворены посредством работы: финансовые, потребность в социальных контактах за пределами семьи, потребность структурировать время и потребность развиваться как личность и член социума. Угроза потери работы ведет

⁴⁹ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

к фрустрации данных потребностей, разрушая привлекательные перспективы будущего⁵⁰.

Второе объяснение, расширяющее методологические рамки рассмотрения субъективной незащищенности в сфере труда, которые предлагает Х. Де Витт исходит из исследований, посвященных стрессу, в которых анализируется воздействие стрессовых факторов и акцентируются две особенности этого воздействия: предсказуемость и контролируемость. Субъективная трудовая незащищенность, через призму этой концепции, безусловно, обращает внимание на свою непредсказуемость. Непредсказуемость будущего предполагает невозможность адекватного действия в текущей ситуации – работник, переживающий состояние субъективной незащищенности в сфере труда не может предпринять адекватные шаги по поиску работы, напротив, адекватность шагов по поиску работы вызывает сомнения, если угроза потери работы не реализована. Далее Де Витт обращается к исследованиям, в которых была проанализирована взаимосвязь субъективного благополучия личности и определенность, ясность среды в которой эта личность функционирует и обнаружено, что непредсказуемость среды снижает уровень субъективного благополучия личности. Как пишет Де Витт, несмотря на то, что непредсказуемость – является первой характеристикой субъективной трудовой незащищенности, другая ее характеристика, выявляемая через посредство концепции стресса Furda and Meijman – контролируемость, играет еще большую роль. К аналогичным доводам можно прийти анализируя также работы Greenhalgh & Rosenblatt (1984)⁵¹, С. Ashford с коллегами⁵², которые рассматривают способность работника сопротивляться негативным воздействиям и угрозам среды как ключевой аспект, результирующий незащищенность в сфере труда. Как отмечает Х. Де Витт, неконтролируемые

⁵⁰ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // *Journal of Industrial Psychology*. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

⁵¹ Greenhalgh L., Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity // *Academy of Management Review*. 1984. N3. Pp. 438-448.

⁵² Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // *Journal of Organizational Behavior*. 2012. N33. Pp. 752-769.

воздействия оказывают еще большее негативное воздействие на субъекта, чем непредсказуемые, так как он не может предпринять что-нибудь для снижения данного воздействия⁵³. Таким образом, в планировании и реализации проекта организационных изменений важно учесть, что разработка комплекса мер, направленных на преодоление субъективной трудовой незащищенности работников организации в период изменений, должна затрагивать оба фактора обсужденных фактора: предсказуемость и контролируемость измерений работником. И то, и другое может быть достигнуто посредством актуального, обширного информирования работников о целях и задачах организационных изменений, а также привлечения работников к групповой дискуссии по обсуждению и выработке решений на всех уровнях, за счет чего достигается не только информированность, но и создается субъективная контролируемость ситуации. В последнем случае события воспринимаются субъектом как более контролируемые, даже в том случае, если их достаточно трудно предсказать.

Далее рассмотрим подробно теоретическую модель Л. Гринхалф и З. Розенблатт⁵⁴. Позже именно эта модель послужила базисом создания С. Ашфорд с коллегами⁵⁵ методики диагностики субъективной трудовой незащищенности, широко используемой в качественно-количественном подходе.

«Первый компонент субъективной незащищенности в сфере труда в модели Л. Гринхалф и З. Розенблатт – степень воспринимаемой угрозы занятости в организации в рабочей ситуации; при этом данный компонент может быть рассмотрен как с точки зрения потери работы в целом, так и невозможности сохранения важных для работника аспектов (характеристик) работы (карьерного роста, содержания работы, графика и т.д.).

Второй компонент модели – «удельный вес» – значимость каждого из

⁵³ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31(4). Pp. 1-6.

⁵⁴ Greenhalgh L., Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity // Academy of Management Review. 1984. N3. Pp. 438-448.

⁵⁵ Ashford S.J., Lee C., Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test // Academy of Management Journal. 1989. N32(4). Pp. 803-829.

важных аспектов (характеристик) работы для респондента, а также значимость самой работы. Для получения количественных значений незащищенности следует умножить степень воспринимаемой угрозы на значимость каждого из компонентов. Необходимость данной математической операции возникает из-за предположения авторов, что угроза какому-либо важному для респондента аспекту (характеристике) работы ведет к большей субъективной незащищенности в сфере труда, чем угроза менее значимому аспекту (характеристике) работы.

Третий компонент модели – воспринимаемая вероятность событий, которые могут оказать негативное влияние на работу (в целом).

Четвертый компонент – важность воздействия каждой из этих потенциальных угроз для субъекта труда.

Данные компоненты также перемножаются, а затем суммируются, чтобы определить совокупную степень угрозы.

Пятый, заключительный, и, пожалуй, определяющий компонент в модели – субъективно переживаемая неспособность “powerlessness” сохранить желательную занятость (или ее аспекты)». Исследователи не дают конкретного определения этого компонента, понимая его как неспособность работника противостоять четырем названным выше факторам. Так, работники, испытывающие негативное действие четырех указанных факторов, но способные противостоять им, будут меньше подвержены субъективной незащищенности в сфере труда, чем те, кто не ощущает себя способным противостоять угрозам. Таким образом, чтобы определить генеральный индекс субъективной незащищенности в сфере труда следует принимать во внимание не только степень воспринимаемой угрозы, а также воспринимаемую вероятность и важность событий, которые могут оказать негативное влияние на работу, но и способность субъекта труда сопротивляться указанным негативным воздействиям. Резюмируя, модель субъективной незащищенности в сфере труда Л. Гринхалф и З. Розенблатт, можно представить следующим образом: Субъективная незащищенность в сфере труда = $[\sum$ (важность аспектов

(характеристик) работы X вероятность потери этих аспектов) + Σ (важность потери работы X вероятность потери работы)] X воспринимаемая неспособность сопротивляться угрозам⁵⁶.

В 1989 году С. Ашфорд с коллегами, прибегнув к операционализации субъективной незащищенности в сфере труда, предложенной Л. Гринхалф и З. Розенблатт, разработала методику диагностики субъективной незащищенности в сфере труда, позволяющую оценивать количественный и качественный ее аспекты, а также подробно анализировать факторы, влияющие на каждого конкретного работника.

В методике С. Ашфорд качественная субъективная незащищенность измеряется посредством оценки степени угрозы утраты следующих характеристик работы: местонахождение, возможность повышения по службе, возможность результатами своего труда влиять на размер его оплаты, периодическое увеличение оплаты труда, статус должности в организации, возможность планировать и выполнять работу по собственному усмотрению, доступ к ресурсам организации, чувство общности и работа в хорошем коллективе, «обратная связь», супервизия и наставничество, которые получает респондент, физические требования, которые возлагает работа, его «физические затраты», возможность взаимодействовать с людьми, разнообразие рабочих заданий, возможность выполнять работу от начала до конца и видеть результаты своего труда, общественная значимость работы, возможность самому оценить себя в работе. Для получения количественного индекса незащищенности С. Ашфорд также предлагает оценить важность возможных изменений, затрагивающих работу в целом по определенным критериям, в том числе: возможность перевода на нижестоящую должностную позицию, сокращения, установления неполного рабочего дня, преждевременного выхода на пенсию и другие возможности изменения характера занятости⁵⁷. Несмотря на то, что методика представляет определенный исследовательский интерес, находит

⁵⁶ Ashford S.J., Lee C., Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test // Academy of Management Journal. 1989. N32(4). Pp. 803-829.

⁵⁷ Там же.

широкое практическое применение на англоязычных выборах, в том числе в кросс-культурных исследованиях, применение ее на русском языке затруднено⁵⁸, так как идет вразрез конкретными законодательно определенными и допустимыми с точки зрения трудового законодательства и норм изменения трудового контракта в России, поскольку использованные утверждения представляют собой не только примеры расхожего словоупотребления, но содержат также юридический смысл, определенный действующим в конкретном географическом регионе законодательством о труде. В работах самих Л. Гринхалф и З. Розенблатт, в которых авторы анализируют особенности субъективной незащищенности в сфере труда у различных категорий работников, указанный перечень характеристик работы меняется. Таким образом, угрозы, предложенные в методике С. Ашфорд, не являются исчерпывающими и универсальными, их список нуждается в адаптации с учетом особенностей правового и экономического контекстов, в котором проводится исследование, а также специфики выполняемой субъектом труда деятельности. Так, в анализе труда израильских учителей Л. Гринхалф и З. Розенблатт выделяют двадцать одну характеристику работы, где шкала, содержащая события, которые несут угрозу работы описывает лишь пять возможных событий. Таким образом, в качественно-количественном подходе, наиболее соответствующем особенностям конкретной организации и работника, найти готовую методику, позволяющую выявить уровень субъективной трудовой незащищенности практически невозможно. Нами валидизирована шкала М. Сверке, Д. Хелгрена, К. Исааксон⁵⁹, но она, скорее, подходит для исследовательских целей, экспресс-мониторинга

⁵⁸ Смирнова А.Ю. К вопросу о роли культуры в переживании субъективной незащищенности в сфере труда // «APRIORI. Сер. Гуманитарные науки». 2015. №6. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/rubriks/Psihologicheskie-nauki/page/2> (дата обращения: 10.10.2017); Смирнова А.Ю. Качественный подход к диагностике переживания работниками субъективной трудовой незащищенности // Сборник статей международной научно-практической конференции «Современный взгляд на будущее науки» (25 октября 2016 г., г. Пермь). Уфа: АЭТЕРНА, 2016. В 3 ч. Ч. 3. С. 212-215.

⁵⁹ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // Всероссийская конференция с международным участием «От истоков к современности», посвященная 130-летию организации Психологического общества при Московском университете. (29 сентября – 1 октября 2015 года). Том 5. С. 164-167.

психологического благополучия персонала в период организационных изменений, с целью выявления проблемных точек, требующих повышенного внимания, но не для планирования проекта организационных изменений и, тем более, не для индивидуального психологического консультирования в организации. В связи с вышеупомянутым, для понимания специфики детерминант переживания субъективной незащищенности в сфере труда каждым конкретным работником, что особенно важно в планировании проекта организационных изменений, нам кажется рациональным не ограничивать перечень важных характеристик работы, какими бы то ни было предлагаемыми агентом изменений, а предложить респонденту выделить важные для него особенности работы самостоятельно, ограничив лишь число этих характеристик работы, к примеру, в зависимости от иерархического уровня респондента их может быть от десяти до пятнадцати. После того как респондент выделит список важных для него особенностей работы, следует предложить ему оценить важность каждой выделенной характеристики работы по 10-балльной шкале от «1 – наименее важно» до «10 – исключительно важно». Это позволяет работнику еще раз определить приоритет особенностей работы, выделить те из них, которые наиболее важны, для работодателя – анализ значимости характеристик работы несет понимание характера потребностей работника, связанных с работой с тем, чтобы планировать организационные изменения с учетом сохранения наиболее важных характеристик работы. Далее следует предложить респонденту оценить степень угроз, которые содержит рабочая ситуация для выделенных аспектов работы по 10-балльной шкале от «1 – я полагаю, этой части моей работы ничего не угрожает» до «10 – я полагаю угроза этой части моей работы очень велика». Оценка степени угроз рабочей среды осуществляется посредством перемножения баллов важности каждой выделенной характеристики на баллы оценки степени угроз, которые содержит рабочая ситуация для каждой выделенной характеристики и последующего суммирования полученных результатов.

Для оценки воспринимаемой неспособности справиться с угрозами в методике С. Ашфорд⁶⁰ предлагаются следующие утверждения:

1. У меня достаточно власти в этой организации чтобы контролировать события, которые могут повлиять на мою работу (или занятость в целом).
2. В этой организации я могу предупредить воздействие негативных факторов на мою рабочую ситуацию.
3. Я знаю (понимаю) эту организацию достаточно хорошо, чтобы контролировать события, которые влияют на меня⁶¹.

Данные утверждения не содержат норм, регламентируемых законодательно, и направлены на выявление оценки субъектом труда своей способности контролировать события, влияющие на определенную должность, рабочую ситуацию и его самого как исполнителя работы в данной должности, оценки статуса занимаемой должностной позиции в организации, а также способности респондента выстраивать продуктивные неформальные межличностные отношения в коллективе. Таким образом, на наш взгляд, являются универсальными и могут быть применены в диагностике переживания субъективной трудовой незащищенности в период организационных изменений вне зависимости от должностной позиции респондента и особенностей правового поля, в котором выполняется исследование. Утверждения являются реверсивными, ранжировать ответы респонденту также следует по 10-бальной шкале от «1 – совершенно не согласен» до «10 – совершенно согласен».

На наш взгляд, рационально измерять субъективную незащищенность в сфере труда в качественном аспекте по формуле:

Качественная субъективная незащищенность в сфере труда = $[\sum (\text{важность аспектов (характеристик) работы} \times \text{вероятность потери этих аспектов})] \times X$

⁶⁰ Ashford S.J., Lee C., Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test // Academy of Management Journal. 1989. N32(4). Pp. 803-829.

⁶¹ Смирнова А.Ю. Качественный подход к диагностике переживания работниками субъективной трудовой незащищенности // Сборник статей международной научно-практической конференции «Современный взгляд на будущее науки» (25 октября 2016 г., г. Пермь). Уфа: АЭТЕРНА, 2016. В 3 ч. Ч. 3. С. 212-215.

воспринимаемая неспособность сопротивляться угрозам⁶².

К числу бесспорных плюсов подходов к диагностике субъективной незащищенности в сфере труда, предложенных Л. Гринхалф и З. Розенблатт, С. Ашфорд с коллегами, следует отнести возможности диагностики качественной субъективной незащищенности в сфере труда по предложенной формуле, при этом, на наш взгляд, особенно велика ее ценность в части качественного анализа детерминант, порождающих переживание субъективной незащищенности в сфере труда конкретным работником, конкретной группы работников в конкретном проекте организационных изменений – здесь приведенная нами формула расчета субъективной трудовой незащищенности Л. Гринхалф и З. Розенблатт незаменима.

Резюмируя для магистрантов содержание данной непростой и далекой в своем изучении от методологической согласованности темы, следует еще раз подчеркнуть высокую эвристическую ценность подхода в оценке субъективной незащищенности в сфере труда, предложенного Л. Гринхалф и З. Розенблатт, С. Ашфорд с коллегами, формулу количественного расчета индекса незащищенности.

Формула вычисления индекса качественной субъективной незащищенности в сфере труда = $[\sum (\text{важность аспектов (характеристик) работы} \times \text{вероятность потери этих аспектов})] \times \text{воспринимаемая неспособность сопротивляться угрозам}$, будучи универсальной, позволяет максимально учесть интересы конкретного работника и работодателя в планировании процесса организационных изменений, реинжиниринга организационной структуры.

Вопросы для самопроверки

1. Охарактеризуйте субъективную трудовую незащищенность в качественном аспекте и ее последствия.

⁶² Смирнова А.Ю. Качественный подход к диагностике переживания работниками субъективной трудовой незащищенности // Сборник статей международной научно-практической конференции «Современный взгляд на будущее науки» (25 октября 2016 г., г. Пермь). Уфа: АЭТЕРНА, 2016. В 3 ч. Ч. 3. С. 212-215.

2. Охарактеризуйте субъективную трудовую незащищенность в количественном аспекте и ее последствия.
3. Какие методики и методы диагностики субъективной трудовой незащищенности вам известны?
4. Охарактеризуйте теоретическую модель субъективной трудовой незащищенности Л. Гринхалф и З. Розенблатт.

Список литературы для самостоятельного чтения

1. Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2015. Вып. 4. С. 99-106.
2. Смирнова А.Ю. К вопросу о роли культуры в переживании субъективной незащищенности в сфере труда// «APRIORI. Сер. Гуманитарные науки». 2015. №6. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/rubriks/Psihologicheskie-nauki/page/2> (дата обращения: 10.10.2017).
3. Смирнова А.Ю. Качественный подход к диагностике переживания работниками субъективной трудовой незащищенности // Сборник статей международной научно-практической конференции «Современный взгляд на будущее науки» (25 октября 2016 г., г. Пермь). Уфа: АЭТЕРНА, 2016. В 3 ч. Ч. 3. С. 212-215.
4. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции, отв. ред. Д.Б. Богоявленская. В 5 томах: Т. 5. М.: Когито-Центр, 2015. С. 164-167.
5. Смирнова А.Ю. Формирование увлеченности работой молодых сотрудников как базис обеспечения организаций ракетно-космической промышленности высококвалифицированными кадрами // Материалы XIX

Международной научно-практической конференции, посвященной 55-летию Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М.Ф. Решетнева (10-14 ноября 2015, г. Красноярск). 2015. Vol. 2. С. 373-374.

6. Ashford S.J., Lee C., Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test // Academy of Management Journal. 1989. N32 (4). Pp. 803-829.
7. De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31(4). Pp. 1-6.
8. Greenhalgh L. & Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity//Academy of Management Review.1984. N3. Pp. 438-448.
9. Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769.

2.3. Возможности когнитивно-аффективного подхода к субъективной трудовой незащищенности в планировании и реализации организационных изменений

Качественно-количественный подход к пониманию природы субъективной незащищенности в сфере труда, несмотря на его высокую эвристическую ценность, не является единственным. Другое направление анализа незащищенности – выделение когнитивного и аффективного компонентов. Флагманом современной разработки такой стратегии является бельгийский ученый Ханс Де Витт. Когнитивно-аффективный подход к субъективной трудовой незащищенности предполагает рассмотрение субъективной трудовой незащищенности как имеющей когнитивную и аффективную составляющие. «Когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда – это оценка

возможности потери работы или связанных с нею выгод (бонусов), аффективная – эмоциональное переживание опасений или эмоционального дистресса, связанного с этими потенциальными угрозами»⁶³.

Положившим начало выделения когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищенности в сфере труда также называют подход Л. Гринхалф и З. Розенблатт⁶⁴, которые предложили измерять опасения, связанные с потерей работы как таковой, а также ожидаемую силу воздействия или событий, могущих повлечь увольнение. Однако, находятся и критики данного подхода. Так, Т. Стауфенбиэль и К. Кениг (T. Staufenbiel & C. Kenig)⁶⁵, предположили, что аффективный компонент субъективной незащищенности в сфере труда измеряет воображаемую потерю работы (т.е. измеряет эффективность и тревожность). Авторы сделали заключение, что аффективный компонент субъективной незащищенности в сфере труда в шкале измеряет не только аффективные переживания, возникающие как следствие действительной угрозы потери работы, но и тревожность, ассоциирующуюся со сформированным умственным образом потери работы. Т. Стауфенбиэль и К. Кениг в целом, как нам кажется, выполняют очень интересные исследования на анализируемую тему, они пытались, наряду с отрицательными, выделить положительные последствия переживания незащищенности для работника и организации, хотя, в конечном счете, были вынуждены признать, что в отрицательных все-таки больше, особенно в лонгитюдном аспекте⁶⁶. Отметим также, что критика когнитивно-аффективного подхода нам кажется несколько надуманной, а сам подход очень высокоэвристичным. Для дальнейшего понимания связи когнитивного и аффективного компонентов незащищенности

⁶³ Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // *Journal of Organizational Behavior*. 2012. N33. Pp. 752-769. P. 752.

⁶⁴ Greenhalgh L., Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity // *Academy of Management Review*. 1984. N3. Pp. 438-448.

⁶⁵ Staufenbiel T., Kenig C.J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2010. N83. Pp. 101-117.

⁶⁶ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Сарат. ун-та, 2016. С. 229-258.

обратимся к работам С. Ашфорд.

Согласно А. Ашфорд с коллегами⁶⁷, когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда – разновидность стресса, возникающего из восприятия субъектом труда возможных организационных изменений. Как рассуждает С. Ашфорд, в соответствии с моделью стрессовой реакции, предложенной Р. Лазарусом и С. Фолкманом, содержащей когнитивный и аффективный компоненты реагирования на стресс, С. Ашфорд с коллегами доказала, что организационные изменения могут предсказать возрастание когнитивной оценки работниками угроз рабочей ситуации и субъективной незащищенности в сфере труда. Так оценка потенциальных угроз потери работы отличается от эмоциональных переживаний, связанных с этими угрозами, опасений, связанных с потерей работы. Когнитивные суждения, связанные с субъективной незащищенностью в сфере труда взаимосвязаны, но не то же самое, что эмоциональная реакция на эту незащищенность. Выделение когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищенности в сфере труда крайне важно для практического применения результатов исследований в части управления (снижения) негативных последствий субъективной незащищенности в сфере труда. Концептуально выделение когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищенности в сфере труда также подкреплено существующими в современной психологии представлениями о когнитивной детерминации эмоций. Также С. Ашфорд находит весьма убедительные на наш взгляд доводы в пользу выделения когнитивного и аффективного компонентов незащищенности в теории психологического контракта. В соответствии с теорией психологического контракта когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда может быть рассмотрена как аналог нарушения психологического контракта. Данное нарушение проявляется в когнитивной оценке работником вероятности пренебрежения организацией своими обязательствами по отношению к

⁶⁷ Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769.

работнику. Аффективная субъективная трудовая незащищенность, таким образом, равна ценности психологического контракта или аффективному состоянию, которое повлекло нарушение контракта⁶⁸. Как пишет С. Ашфорд с коллегам, основываясь на исследованиях, посвященных феномену стресса, можно заключить, что субъективная незащищенность в сфере труда опосредует восприятие информации и оценивание объективных фактов среды в свойственных индивиду мыслительных процессах. Вместе с тем, эти мыслительные процессы подвержены влиянию, как среды, так и личностных особенностей воспринимающего субъекта. В то время как большая часть исследователей фокусируется на анализе личностных особенностей, таких как локус контроля и негативная аффективность, Х. Де Витт приводит аргументы, что восприятие незащищенности в сфере труда – это результат «объективных» условий, в которых трудится работник. Факторы макросреды как уровень безработицы, организационные изменения, происходящие в организации, могут выступать такими же или лучшими предикторами субъективной незащищенности в сфере труда, чем индивидуальные особенности⁶⁹. Принимая во внимание данные аргументы, С. Ашфорд с коллегами выполнили исследование, в котором обосновали, что выстраивание оптимальных коммуникаций в период организационных изменений, а именно: активное предоставление информации о предстоящих изменениях, привлечение работников к планированию изменения, вовлечение их в процессы принятия управленческих решений, снижает воспринимаемую непредсказуемость и неконтролируемость изменений и таким образом минимизирует субъективную незащищенность в сфере труда, переживаемую работниками в период организационных изменений⁷⁰. При этом снижению когнитивной субъективной незащищенности в сфере труда служит предоставление большей информации о

⁶⁸ Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769. P. 752.

⁶⁹ De Witte H. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences // Journal of Industrial Psychology. 2005. N31 (4). Pp. 1-6.

⁷⁰ Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769.

кризисе, с которым столкнулась организация и предстоящих изменениях, что вносит ясность и дает работникам ощущение предсказуемости организационной среды, позволяет работникам ощущать свою ценность (значимость) для организации. Кроме того, привлечение работников к принятию управленческих решений на всех уровнях позитивно влияет на установки к трудовой деятельности, увлеченность персонала работой, позволяет работникам чувствовать себя сопричастными к ведению бизнеса (конечным результатам труда), таким образом понимать, как лучше выполнить свою работу. С. Ашфорд с коллегами также предположили, что подобная практика привлечения работников к принятию управленческих решений на всех уровнях снижает переживание субъективной незащищенности в сфере труда, поскольку негативно взаимосвязана с ее когнитивным оцениванием угроз рабочей ситуации. Вместе с тем, выстраивание оптимальной коммуникации в организации и привлечение работников к принятию управленческих решений также влияют через посредство когнитивного оценивания ситуации на аффективный компонент субъективной незащищенности в сфере труда. Последнее утверждение, по мнению С. Ашфорд с коллегами, подтверждается логикой когнитивной детерминации эмоций, согласно которой стрессовые события, сначала подвергаются субъектом когнитивной оценке, а лишь потом возникает эмоциональный «ответ» на эту оценку. Когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда (как результат оценки угроз потери работы), является, таким образом, предшествующей аффективному компоненту субъективной незащищенности в сфере труда, следующим за этим процессом когнитивного оценивания. В связи с этим действие средовых факторов (коммуникации, привлечения к принятию управленческих решений) является непрямым, поскольку только когда работник оценивает среду как несущую вероятные изменения или угрозы занятости, у него возникают переживания, связанные с этими угрозами. Таким образом, эмоциональные переживания работников, которым свойственны различные уровни когнитивной

субъективной незащищенности в сфере труда, тоже будут различаться⁷¹.

Посредством работы субъект может удовлетворить большую часть своих потребностей: получить доход, социальные контакты и идентичность, таким образом субъективная незащищенность в сфере труда касается сфер куда более важных, чем работа как таковая. Предстоящие изменения могут фрустрировать удовлетворение указанных потребностей. Кроме того, переживание субъективной незащищенности в сфере труда связано с такими негативными последствиями, как ухудшение выполнения работы, удовлетворенности трудом, приверженности к организации, намерением остаться в организации, доверием в организации, и субъективным благополучием персонала⁷². Как отмечает С. Ашфорд, в соответствии с теорией Лазаруса, теорией психологического контракта влияние организационных изменений на когнитивный компонент субъективной незащищенности происходит непосредственно, то на аффективный компонент эти факторы влияют опосредованно (через когнитивный), таким образом, восприятие негативных изменений в среде ведет к переживанию субъектом негативных эмоций, и, как следствие непродуктивному и нелояльному поведению работника по отношению к организации. С. Ашфорд с коллегами доказали, что аффективная субъективная незащищенность в сфере труда выступает медиатором между когнитивной субъективной незащищенностью в сфере труда и ее негативными последствиями. Так как аффективная субъективная незащищенность в сфере труда связана с переживаниями по поводу работы, она оказывает деструктивное воздействие на субъекта труда, имеющее психологические и поведенческие последствия, поскольку поведение работника в рабочей среде есть результат эмоционального ответа на рабочую ситуацию. Когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда, таким образом вызывает, эмоциональный ответ на ситуацию (аффективную субъективную незащищенность в сфере труда,

⁷¹ Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769.

⁷² Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013. N2. Pp. 1-22.

которая, в свою очередь, детерминирует определенное поведение. Таким образом, негативное влияние, когнитивной субъективной незащищенности в сфере труда на выполнение работы и другие негативные последствия является не прямым, а опосредованным аффективной субъективной незащищенностью. Таким образом, аффективная субъективная незащищенность в сфере труда частично выступает медиатором между когнитивной субъективной незащищенностью и последствиями, такими как выполнение работы, субъективное благополучие персонала⁷³ и др.

Следует отметить, что оптимизация коммуникации в организации и привлечение работников к принятию управленческих решений в период организационных изменений в большей степени редуцирует именно когнитивный компонент субъективной незащищенности в сфере труда, изменяя знания о рабочей ситуации, оценивание ее, и в меньшей степени связана с аффективной субъективной незащищенностью в сфере труда, так как изменение оценивания ситуации не всегда обязательно изменяет эмоциональное отношение к ней, отношение к предстоящей возможной потере работы в связи с ее значимостью для субъекта труда. Как удалось установить С. Ашфорд с коллегами, Когнитивный и аффективный компоненты субъективной незащищенности в сфере труда по-разному детерминируются и имеют разные последствия. Практика привлечения работников к принятию управленческих решений и оптимизация коммуникации в организации влияет на когнитивный компонент субъективной незащищенности в сфере труда, но сами по себе не влияют на аффективный компонент субъективной незащищенности в сфере труда и на ее последствия (за исключением субъективного благополучия, влияние на которое аффективной субъективной незащищенности все-таки выше), но, будучи связанными с аффективным компонентом и являясь его предиктором, с течением времени (авторы вели наблюдения 6 месяцев) оказывают такое влияние на все анализируемые авторами последствия:

⁷³ *Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. Pp. 752-769. P. 755.*

субъективное благополучие работника и выполнение им работы. Когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда, таким образом, частично выступает медиатором между управленческой практикой и деструктивными последствиями субъективной незащищенности в сфере труда, как для работника, так и для организации. Таким образом, управление субъективной незащищенностью в сфере труда в управленческой практике должно быть центрировано именно на управлении ее когнитивным компонентом за счет лучшего информирования работников и большего их привлечения к принятию управленческих решений.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое когнитивная субъективная трудовая незащищенность?
2. Как оценка угроз рабочей ситуации влияет на переживание работником незащищенности?
3. Как связаны когнитивный компонент незащищенности и изменение поведения работника и установки к труду?
4. Как связаны аффективный компонент незащищенности и изменение поведения работника и установки к труду?
5. Какие теории выступают теоретико-методологическим базисом выделения когнитивного и аффективного компонентов субъективной трудовой незащищенности?

Список литературы для самостоятельного чтения

1. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: последствия переживания для работников и организации, профилактика в процессе организационных изменений / Социально-психологические проблемы современного общества: личность, группа, организация / Л.Н. Аксеновская [и др.]. Саратов, Изд-во Сарат. ун-та, 2016. С. 229-258.
2. Greenhalgh L. & Rosenblatt Z. Job insecurity: Toward conceptual clarity // Academy of Management Review.1984. N3. Pp. 438-448.

3. Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. N33. P. 755.
4. Pienaar J., De Witte H., Hellgren J. & Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013. N2. Pp. 1-22.
5. Staufenbiel T. & Kenig C.J. A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2010. N83. Pp. 101-117.

2.4. Управление увлеченностью персонала работой в период организационных изменений⁷⁴

Как реализовать проект организационных изменений и при этом сохранить кадровый потенциал, свойственные работникам конструктивные установки к труду, как не разрушить, а приумножить энергичность и энтузиазм, персонала? С этого вопроса мы начали повествование в данном учебном пособии. На практике каждый успешный проект находит ответы на эти вопросы, в противном случае изменения нельзя назвать успешными. В данной теме мы также предложим алгоритм управления увлеченностью персонала работой в период организационных изменений. Для понимания этого мы проанализируем увлеченность персонала работой в контексте переживания субъективной незащищенности в сфере труда, которая в целом свойственна работникам в столь динамично меняющемся мире, тем более, в период организационных изменений.

Увлеченность персонала работой, как психологическая категория, исследуется не так уж давно, с 1990 годов, одним из первых авторов, уделивших

⁷⁴ Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // APRIORI. Сер. Гуманитарные науки. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).

внимание феномену, стал W.A. Kahn⁷⁵. На современном этапе развития психологической науки для понимания психологического содержания, детерминант и последствий увлеченности персонала работой сделано уже немало. Огромный вклад в изучение феномена внесли А. Bakker, Е. Demerouti, W. Schaufeli. Увлеченность персонала работой часто рассматривается и измеряется как состояние, противоположное профессиональному выгоранию. Такого подхода придерживаются Е. Демерути и А. Беккер с коллегами⁷⁶, К. Маслач с коллегами⁷⁷. В данном подходе увлеченность работой рассматривается как состояние, способное предупредить профессиональное выгорание⁷⁸. Однако критики приводят аргумент, что если работнику не свойственно профессиональное выгорание это еще не означает, что он увлечен своей работой⁷⁹. В. Шауфелли с коллегами диверсифицирует два этих конструкта (профессиональное выгорание и увлеченность работой) и выдвигает весомые аргументы в пользу измерения каждого при помощи специальной отдельной методики, поскольку увлеченные работой сотрудники, могут быть подвержены или не подвержены профессиональному выгоранию, так же как и подверженные профессиональному выгоранию могут демонстрировать разный уровень увлеченности работой, хотя, как отмечают авторы, на практике выгорание часто взаимосвязано с низким уровнем увлеченности работой. Несмотря на отмеченный методологический плюрализм подходов, можно назвать общераспространенным определение А. Беккера и В. Шауфели с коллегами, и, которое трактует увлеченность персонала работой – как активное, связанное с работой, позитивно окрашенное состояние субъекта труда, которое

⁷⁵ Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 1990. 33. Pp. 692-724.

⁷⁶ Demerouti E., Mostert K., Bakker A.B. Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. Vol. 15. N3. Pp. 209-222.

⁷⁷ Maslach C., Jackson S. E. The measurement of experienced burnout // *Journal of Occupational Behaviour*. 1981. Vol. 2. Pp. 99-113.

⁷⁸ Demerouti E., Mostert K., Bakker A.B. Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs // *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010. Vol. 15. N3. Pp. 209-222.

⁷⁹ Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). Utrecht, 2003. 58 p. P. 4.

характеризуется энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью работой⁸⁰. Увлеченность характеризуется достаточной стабильностью когнитивной и аффективной сфер и не связана с фокусировкой на частных (отдельных) объектах, событиях, людях или поведении. Энергичность характеризуется высоким уровнем энергии и ментальной активности в работе, желанием вкладывать усилия в работу и совершенствование, даже при столкновении с трудностями. Энтузиазм предполагает высокий уровень вовлеченности в работу, выражение чувства значимости труда, энтузиазма, гордости и вызова (ощущения способности справляться со сложными задачами). Поглощенность работой предполагает такую концентрацию на работе, что заменить быстротечный ход времени и отвлечься от ее выполнения и просто невозможно.

В числе позитивных исходов увлеченности персонала работой выделяются такие как мотивированность сотрудников к выполнению трудовой деятельности, приобретению новых навыков и их последующему применению, стремление к профессиональному росту, эмоциональная приверженность к организации, выполнение работы на высоком уровне качества, в том числе выполнение работы, напрямую не обусловленной должностными обязанностями, повышение креативности и др.

Деструктивные последствия отсутствия увлеченности: высокая текучесть кадров, снижение производительности, и качества труда, эмоциональная отстраненность от результатов своей деятельности, падение трудовой дисциплины, пассивность, нелояльность к организации, в том числе злоупотребление должностными полномочиями для достижения личных, взамен организационным целям и т.д.

Увлеченность персонала работой рассматривается как полная физическая, когнитивная и эмоциональная связь с профессиональной ролью и способность упорно трудиться, направляя все свои усилия на достижение организационных целей. Только увлеченные своей работой сотрудники способны оптимально

⁸⁰ *Schaufeli W., Bakker A.* The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). Utrecht, 2003. 58 p.

функционировать и успешно трудиться. Увлеченность персонала работой в отличие от удовлетворенности сочетает пассивный компонент (удовольствие от работы) с активным: энергичность и поглощенность⁸¹

В качестве детерминант увлеченности персонала работой выделяют: получаемую на работе поддержку социального окружения (руководителя и коллег), обратную связь, возможность чередовать выполнение различных рабочих заданий в течение рабочего времени, автономию, возможности для обучения, социально-психологический климат в организации (organizational climate) и т.д. Согласно модели ресурсов-требований Е. Демерути и А. Беккера⁸², объясняющей детерминацию увлеченности персонала работой преобладанием ресурсов, в качестве таковых могут быть рассмотрены любые физические, социальные и организационные факторы, которые снижают требования работы или их физическую или психологическую цену, способствуют достижению профессиональных целей работника или стимулируют личностный, профессиональный рост, обучение и развитие, позволяют работнику удовлетворить его основные потребности в труде: потребность в автономии, компетентности и связанности, принадлежности к группе над требованиями, которые предъявляет работа.

Требования работы выступают модераторами связи ресурсов и увлеченности персонала работой, более высокие требования снижают увлеченность. Как пишет А. Беккер, увлеченность персонала работой, являющаяся результатом преобладания ресурсов над требованиями, в свою очередь, с течением времени служит формированию приверженности персонала к организации. В отечественной практике управления персоналом эмоциональная приверженность чаще маркируется термином «лояльность», что позволяет рассматривать в данном аналитическом материале увлеченность как базис формирования и лояльности, несмотря на возможность при более

⁸¹ Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // APRIORI. Серия Гуманитарные науки. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).

⁸² Bakker A.B., Demerout E. The job demands-resources model: state of the art // Journal of Managerial Psychology. 2007. N22. Pp. 309-328.

детальном теоретическом анализе, который не входит в задачи данного аналитического материала найти некоторые, не влияющие глобальным образом на представленные результаты отличия.

Личностные ресурсы, в том числе активная копинг-стратегия, самооффективность, самооценка, основанная на организационном контексте (organizational-based self-esteem), оптимизм также выступают детерминантами увлеченности⁸³.

В другой теоретической модели – модели требований–контроля (Demand-Control Model, Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B.)⁸⁴ рассматривают детерминацию увлеченности / выгорания, трактуемых как биполярные конструкты, посредством сочетания психологических требований (психологических факторов-стрессоров, присутствующих в рабочей среде: пресс времени, сложная и требующая умственных усилий, предъявляемых к работнику, работа) и контроля (возможности работником самостоятельно принимать решения в широком спектре решаемых профессиональных задач). Сочетание указанных параметров порождают четыре различных состояния субъекта труда, и только одно из них, обусловленное высокими (но не чрезмерно) требованиями работы в комбинации с высоким уровнем самоконтроля и возможностью принимать решения, стимулирует повышение трудовой мотивации, создает возможности для обучения и развития (Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B.), т.е. детерминирует увлеченность работой. При этом в формировании увлеченности персонала работой широкий спектр контроля и возможности принимать решения позитивно взаимосвязан с энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью, в то время как требования работы в отдельности с увлеченностью не коррелируют, но напрямую взаимосвязаны с профессиональным выгоранием в связи с чем играет роль именно сочетание

⁸³ Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B. The Job Demands-Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. N3. Pp. 499-512.

⁸⁴ Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B. Burnout and Engagement at work as a function of demands and control // Scandinavian Journal of Work and Environmental Health. 2001. Vol. 27 (4). Pp. 279-286.

вышеозначенных параметров.

В числе позитивных исходов увлеченности персонала работой выделяются такие как мотивированность сотрудников к выполнению трудовой деятельности, приобретению новых навыков и их последующему применению, стремление к профессиональному росту, эмоциональная приверженность к организации, выполнение работы на высоком уровне качества, в том числе выполнение работы, напрямую не обусловленной должностными обязанностями, повышение креативности и др.

Деструктивные последствия отсутствия увлеченности: высокая текучесть кадров, снижение производительности, и качества труда, эмоциональная отстраненность от результатов своей деятельности, падение трудовой дисциплины, пассивность, нелояльность к организации, в том числе злоупотребление должностными полномочиями для достижения личных, взамен организационным целям и т.д. Безусловно, растерять такой ценный для организационной эффективности ресурс, как увлеченность персонала работой в период организационных изменений было бы недопустимой расточительностью. Как что же делать? Оценивать качественную незащищенность, позволяющую выделить значимые для работника характеристики работы и стараться максимально сохранить их в проекте организационных изменений. Часто несмотря на важность материального стимулирования, и необходимости внимания к этому фактору, это далеко не самый весомый фактор в формировании увлеченности персонала работой — результирующей истинного интереса к работе и высокой результативности. Удовлетворенность содержанием работы и организационная поддержка способствуют большей энергичности персонала, эти же параметры и условия труда вносят немалый вклад в формирование энтузиазма, поглощенность работой, характеризуют интерес к содержанию труда и изменение интереса к содержанию труда, таким образом, в меньшей степени зависят от внешних организационных факторов, за исключением предоставления карьерных возможностей — именно они и удовлетворенность содержанием труда в

выполненном анализе повлияли на поглощенность работой⁸⁵. Поглощенность работой, вместе с тем, подвержена влиянию удовлетворенности карьерой, можно заключить, что продвижение по карьерной лестнице формирует еще большую готовность «вкладывать» усилия в достижение еще лучшего результата. Следует отметить, что высокий уровень воспринимаемой организационной поддержки выступает важнейшим фактором, формирующим увлеченность персонала работой. Таким образом, можно предположить, что организационная поддержка, включающая в числе прочего и оптимально выстроенные каналы коммуникации в организации, в период организационных изменений будет еще более важна, так как будет редуцировать субъективную незащищенность в сфере труда, переживаемую работниками. Выдвинутое нами предположение соотносится с результатами исследования, выполненного С. Ашфорд с коллегами, которые обнаружили, что оптимально выстроенные каналы коммуникации в период организационных изменений и привлечение работников к принятию управленческих решений может редуцировать субъективную незащищенность в сфере труда посредством влияния на ее когнитивный компонент. Таким образом, можно заключить, что увлеченность персонала работой, предполагающая полную физическую, когнитивную и эмоциональную связь с профессиональной ролью, способность трудиться на достижение организационных целей не замечая времени, прилагать максимум энергии и усилий, и с энтузиазмом преодолевать препятствия, является, ко всему прочему, важным параметром, характеризующим эффективность реализации кадровой политики в организации, формирования ее культуры и управления увлеченностью персонала работой в период организационных изменений, а также важной задачей, имеющей не только теоретическую, но высокую практическую ценность, так как только увлеченные своей работой сотрудники способны оптимально функционировать и успешно трудиться. Умение управлять увлеченностью персонала работой, в том числе в период

⁸⁵ Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // APRIORI. Серия Гуманитарные науки. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).

общественных и организационных изменений является одним из ключевых факторов успешного развития предприятия, так как предполагает формирование прочного анклава высоко мотивированных и с энтузиазмом вкладывающих ресурсы для выполнения работы профессионалов. Формирование увлеченности персонала работой является дополнительной гарантией того, что персонал действует в интересах филиала, и, опосредованно – государства в целом. Формирование увлеченности персонала работой с момента приема сотрудника на работу является действенным инструментом его закрепляемости на рабочем месте, профилактики нежелательной текучести, что особенно актуально в связи с необходимостью реализации комплекса мер, направленных на профилактику деструктивных последствий переживания субъективной трудовой незащищенности в реализации проекта организационных изменений. В психологическом сопровождении проекта организационных изменений важно особое внимание уделять организационной поддержке персонала: регулярной, быстрой положительной «обратной связи», своевременному и по достоинству оцениванию трудового вклада работника в процветание организации, уделять особое внимание к нуждам к жалобам сотрудников, демонстрировать заботу о работниках, в том числе об их благосостоянии и удовлетворенности трудом; работа по карьерному консультированию, в период организационных изменений, направленная на разъяснение карьерных перспектив, возникающих при реализации организационных изменений, согласование карьерных целей работников с новыми возможностями организации также будет способствовать профилактике снижения увлеченности персонала работой. Так как на снижение увлеченности персонала работой в большей степени влияет когнитивный компонент субъективной незащищенности в сфере труда, для управления увлеченностью персонала работой в период организационных изменений следует всецело направлять усилия на предоставление полной, достоверной, своевременной и достаточной для когнитивного оценивания ситуации информации о финансовых, правовых, административных и иных аспектах деятельности

организации, влекущих для работников угрозу потери работы как таковой или важных ее аспектов, а также о перспективах изменения рабочей ситуации с тем, чтобы редуцировать когнитивный компонент субъективной незащищенности в сфере труда, т.е. для формирования поддерживающей информационной среды, Организация психологического сопровождения проекта организационных изменений с учетом описанных выше предложений послужит профилактике снижения энтузиазма, энергичности, поглощенности работой, большей эффективности действия существующих в организации драйверов увлеченности персонала работой, учтен в оптимизации системы управления персоналом и разработке дополнительных мер по управлению увлеченностью персонала работой в период организационных изменений.

2.5. Организационные факторы формирования увлеченности работой и их учет в реализации организационных изменений

Нами было выполнено собственное эмпирическое исследование с целью выявления факторов организационной среды – детерминант увлеченности персонала работой (N = 679) с учетом социокультурного контекста. Поскольку данное исследование учитывает особенности российского социокультурного контекста, проектируя организационную среду в ситуации планирования организационных изменений, мы рекомендуем учитывать именно приведенные ниже корреляты увлеченности работой.

В исследовании нами было проанализировано действие наиболее, на наш взгляд, универсальных детерминант увлеченности персонала работой:

- возможности карьерного роста и профессионального развития в организации;
- особенности содержания и условий работы;

- уровень организационной поддержки (поддержки социального окружения на работе), высокий уровень выраженности которых оказывает положительное влияние на увлеченность персонала работой;
- пресс времени, выраженный в конфликтах между работой и семьей, семьей и работой, а также специфический фактор-стрессор рабочей среды, действие которого на работников в современных турбулентных экономических условиях становится все более выражено – угрозы утраты работы или нежелательного изменения важных ее характеристик (субъективной незащищенности в сфере труда в качественном (ухудшение условий занятости, утрата важных аспектов работы) и количественном аспектах (угроза увольнения), которые, по нашему мнению, отрицательно взаимосвязаны с увлеченностью персонала работой. Для получения более точных сведений, позволяющих разрабатывать практические рекомендации, а также с учетом трансформации гендерных ролей, предписывающих мужчинам и женщинам специфическое отношение к работе в современном обществе, взаимосвязи анализировались с учетом половой принадлежности респондентов.

Методики исследования: Утрехтская шкала увлеченности персонала работой В. Шауфели и А. Беккера (Schaufeli & Bakker, 2003)⁸⁶, методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда Д. Хелгрена

⁸⁶ *Schaufeli W., Bakker A.* The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. 58 p.

с коллегами (J. Hellgren et. al., 1999) в переводе и адаптации А. Смирновой⁸⁷; методика диагностики когнитивного и аффективного компонентов субъективной незащищенности в сфере труда Х. Де Витта, (Job Insecurity Scale, H. De Witte 2000, 2012) в переводе и адаптации А. Смирновой⁸⁸, опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки (Survey of Perceived Organizational Support, R. Eisenberger et al., 1986, сокращенная версия, перевод и адаптация Смирновой А.Ю.⁸⁹, Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales (R.G. Netemeyer, J.S. Boles, R. McMurrrian, 1996⁹⁰), в адаптации Смирновой А.Ю., для анализа удовлетворенности работой и карьерой применялась авторская анкета.

Результаты выполненного исследования позволили сделать практические рекомендации по формированию увлеченности персонала работой, в том числе в период организационных изменений, изложенные в данном учебном пособии.

Согласно результатам выполненного нами корреляционного анализа, увлеченность персонала работой в мужской и женской выборках более сильно взаимосвязана с удовлетворенностью трудом (его содержанием $r=0,561$; $r=0,568$ и условиями $r=0,452$; $r=0,462$, $p<0,01$), уровнем организационной поддержки ($r=0,428$; $r=0,522$, $p<0,01$), получаемой работниками, чем с удовлетворенностью оплатой труда ($r=0,289$, $r=0,383$, $p<0,01$), хотя такая анализируемая нами особенность как удовлетворенность справедливостью и открытостью процедур,

⁸⁷ Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции, отв. ред. Д.Б. Богоявленская. В 5 томах: Т. 5. М.: Когито-Центр, 2015. С. 164-167.

⁸⁸ Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013 .Vol. 17 N2. Pp. 1-22., Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2015. Вып. 4. С. 99-106.

⁸⁹ Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

⁹⁰ Netemeyer R.G., Boles J.S., McMurrrian R. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales // Journal of Applied Psychology. 1996. 81 (4). Pp. 400-410; Смирнова А.Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищенности в сфере труда // Организационная психология. 2016. Т. 6. №4. С. 14-28. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-4/199928034.html> (дата обращения: 10.10.2017).

регламентирующих оплату труда, играет в формировании увлеченности персонала работой немаловажную роль ($r=0,351$ для женской и $r=0,351$ для мужской выборок, $p<0,01$). Угроза ухудшения (изменения) важных аспектов работы более тесно (отрицательно) взаимосвязана с увлеченностью персонала работой в мужской выборке, чем в женской ($r=-0,399$ и $-0,364$, соответственно, $p<0,01$). Фактором снижения увлеченности персонала работой в мужской выборке выступил конфликт между семьей и работой ($r=-0,175$, $p<0,01$)⁹¹. Взаимосвязь анализируемых параметров в женской и мужской выборках представлена в таблице 1.

Табл. 1. Результаты корреляционного анализа анализируемых параметров в мужской и женской выборке

Взаимосвязанные факторы. Мужская выборка	Значение корреляции общего уровня увлеченности с фактором	Взаимосвязанные факторы. Женская выборка	Значение корреляции общего уровня увлеченности с фактором
Удовлетворенность трудом (в общем)	0,561**	Удовлетворенность содержанием труда	0,568**
Удовлетворенность содержанием труда	0,520**	Удовлетворенность трудом (в общем)	0,556**
Удовлетворенность условиями труда	0,452**	Воспринимаемая организационная поддержка	0,522**
Воспринимаемая организационная поддержка	0,428**	Удовлетворенность карьерой	0,501**
Удовлетворенность карьерой	0,336**	Удовлетворенность условиями труда	0,462**
Удовлетворенность процедурами, регламентирующими оплату труда	0,324**	Удовлетворенность оплатой труда (в общем)	0,383**
Удовлетворенность оплатой труда (в общем)	0,299**	Удовлетворенность системой дополнительных бенефитов	0,359**
Удовлетворенность ростом оплаты труда	0,281**	Удовлетворенность процедурами, регламентирующими оплату труда	0,351**

⁹¹ Смирнова А.Ю. Особенности переживания субъективной незащищенности в сфере труда мужчинами и женщинами // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2015. №4. URL: <http://scientific-notes.ru/index.php?page=6&new=41> (дата обращения: 10.10.2017).

Взаимосвязанные факторы. Мужская выборка	Значение корреляции общего уровня увлеченности с фактором	Взаимосвязанные факторы. Женская выборка	Значение корреляции общего уровня увлеченности с фактором
Удовлетворенность системой дополнительных бенефитов	0,237**	Удовлетворенность ростом оплаты труда	0,344**
Удовлетворенность размером оплаты труда	0,220**	Удовлетворенность размером оплаты	0,298**
Угроза ухудшения условий занятости, изменения важных ее аспектов (качественная субъективная незащищенность)	-0,399**	Угроза ухудшения условий занятости, изменения важных ее аспектов (качественная субъективная незащищенность)	-0,364**
Угроза увольнения (когнитивная оценка сотрудником)	-0,241**	Угроза увольнения (когнитивная оценка сотрудником)	-0,299**
Субъективная незащищенность в сфере труда	-0,212**	Субъективная незащищенность в сфере труда	-0,246**
Конфликт между семьей и работой	-0,175	Аффективная субъективная незащищенность	-0,156*
Конфликт между работой и семьей	-0,118*	Конфликт между семьей и работой	-0,055

где * значимые корреляции на уровне 0,05

** значимые корреляции на уровне 0,001

Согласно результатам корреляционного анализа, увлеченность персонала работой в мужской и женской выборках более сильно взаимосвязана с удовлетворенностью трудом (его содержанием и условиями), уровнем организационной поддержки, получаемой работниками, удовлетворенностью карьерой, чем с удовлетворенностью оплатой труда, хотя такая анализируемая нами особенность как удовлетворенность справедливостью и открытостью процедур, регламентирующих оплату труда, играет в формировании увлеченности персонала работой немаловажную роль ($r=0,351$ для женской и $r=0,351$ для мужской выборок, $p < 0,001$). Для женской выборки большую роль также играет удовлетворенность системой дополнительных бенефитов, в том числе дополнительного медицинского обслуживания, корпоративных физкультурно-оздоровительных центров, организации питания и т.д., что

отражает общее более высокое внимание женщин к качеству жизни и стремлению более рационально сочетать служебную и неслужебную сферы – данное отмечается исследователями, в частности Г. Хофштеде, в параметре «женственность – мужественность» организационной культуры.

Удовлетворенность карьерой также более тесно взаимосвязана с увлеченностью персонала работой в женской выборке, это вполне согласуется с фактом, что для карьерного роста женщинам приходится прикладывать большие усилия, чем мужчинам. Таким образом, более поглощенные своей работой женщины, способные прикладывать больше усилий и не терять уверенности в достижимости поставленных целей даже при столкновении с трудностями, более вероятно достигают карьерных высот, чем те, кто не увлечен работой. Верно и обратное, более энергичные, поглощенные работой и с энтузиазмом смотрящие в будущее, не боящиеся трудностей, сотрудницы более вероятно назначаются на руководящие должности.

Угроза ухудшения (изменения) важных аспектов работы более тесно (отрицательно) взаимосвязана с увлеченностью персонала работой в мужской выборке, чем в женской ($r=-0,399$ и $-0,364$, соответственно), причем негативные изменения в условиях работы более отрицательно влияют, снижая уровень энергичности, в меньшей – влияют на поглощенность работой. Такая закономерность вполне согласуется с общими теоретическими рамками исследования увлеченности персонала работой, в которых поглощенность рассматривается как параметр, в большей степени отражающий интерес к содержанию труда.

Фактором снижения увлеченности персонала работой в мужской выборке выступил конфликт между семьей и работой ($r=-0,175$, $p < 0,001$) – таким образом, можно заключить, что мужчины для продуктивного выполнения работы, возможного на базисе увлеченности, нуждаются, чтобы требования семьи и семейные обязанности «встраивались» бы в их трудовой график. Наличие ролевого конфликта снижает уровень увлеченности работой в мужской выборке, в женской выборке такая взаимосвязь отсутствует. Вместе с тем,

эмоциональные переживания, связанные с возможной утратой работы или важных для респондентов ее особенностей, в женской выборке более тесно (отрицательно) взаимосвязаны с увлеченностью персонала работой, чем в мужской, также в женской выборке более выражена взаимосвязь (положительная) воспринимаемой организационной поддержки и увлеченности персонала работой, чем в мужской ($r=0,522$ для женской и $r=0,428$ для мужской выборок, $p < 0,001$)⁹².

На основании выполненного корреляционного анализа взаимосвязи удовлетворенности трудом, карьерой и организационной поддержкой, играющими ключевую роль в формировании увлеченности работой, можно заключить, что важными факторами организационного контекста, определяющими увлеченность персонала работой – драйверами закрепляемости, исходя из выраженности взаимосвязи параметров, будут указанные в таблицах 2-7 и предложить следующие меры управления увлеченностью персонала работой.

Для управления энергичностью персонала целесообразно воздействие на следующие организационные факторы (факторы приведены в порядке уменьшения значимости, состав анализируемых факторов постоянен):

Табл. 2. Факторы формирования энергичности персонала мужского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энергичности
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,522**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,434**
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,413**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,400**
Благоприятный социально-психологический климат	0,372**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,368**
Самостоятельное выполнение работы	0,343**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,334**

⁹² Смирнова А.Ю. Особенности переживания субъективной незащищенности в сфере труда мужчинами и женщинами // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2015. №4. URL: <http://scientific-notes.ru/index.php?page=6&new=41> (дата обращения: 10.10.2017).

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энергичности
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,332**
«Экспертный авторитет» работника в принятии рабочих решений	0,305**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,298**
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,295**
Общественная значимость работы	0,295**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др. управленческих функций	0,291**
Положительная «обратная связь»	0,291**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,282**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,280**
Возможность карьерного роста	0,277**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,273**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,268**
Условия (бытовые) работы	0,267**
Скорость карьерного движения	0,262**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,247**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,241**
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,222**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,206**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,204**
Постоянная занятость	0,164**

где ** значимые корреляции на уровне 0,001

Табл. 3. Факторы формирования энергичности персонала женского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энергичности
Общественная значимость работы	0,435**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,430**
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,426**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,412**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,387**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,374**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,366**

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энергичности
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,363**
Постоянная занятость	0,358**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,354**
Скорость карьерного движения	0,352**
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,345**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,320**
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,309**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др. управленческих функций	0,295**
Самостоятельное выполнение работы	0,273**
Возможность карьерного роста	0,269**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,261**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,245**
Положительная "обратная связь"	0,244**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,241**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,226**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,223**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,183**
"Экспертный авторитет" работника в принятии рабочих решений	0,177**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,165**
Благоприятный социально-психологический климат	0,133*
Условия (бытовые) работы	0,124

где * значимые корреляции на уровне 0,05

** значимые корреляции на уровне 0,001

Воздействие может быть реализовано через оптимизацию управленческого взаимодействия с подчиненными, в реализации кадровой политики.

Для управления энтузиазмом персонала целесообразно воздействие на следующие организационные факторы (факторы приведены в порядке уменьшения значимости).

Табл. 4. Факторы формирования энтузиазма персонала мужского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энтузиазма
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,420**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,460**

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энтузиазма
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,375**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,425**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,357**
Благоприятный социально-психологический климат	0,348**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,323**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,313**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,367**
Самостоятельное выполнение работы	0,346**
«Экспертный авторитет» работника в принятии рабочих решений	0,336**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,317**
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,365**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др.	0,302**
Возможность карьерного роста	0,399**
Положительная "обратная связь"	0,294**
Общественная значимость работы	0,305**
Скорость карьерного движения	0,359**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,369**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,288**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,258**
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,348**
Условия (бытовые) работы	0,274**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,258**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,285**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,258**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,178**
Постоянная занятость	0,059

где ** значимые корреляции на уровне 0,001

Табл. 5. Факторы формирования энтузиазма персонала женского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энтузиазма
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,555**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,538**
Общественная значимость работы	0,490**

Особенность организационного контекста	Значение корреляции энтузиазма
Скорость карьерного движения	0,474**
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,465**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,449**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,447**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,437**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,400**
Возможность карьерного роста	0,378**
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,369**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,349**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,345**
Постоянная занятость	0,338**
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,329**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,322**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,317**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др.	0,310**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,310**
Положительная "обратная связь"	0,301**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,289**
Самостоятельное выполнение работы	0,281**
«Экспертный авторитет» работника в принятии рабочих решений	0,229**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,228**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,227**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,221**
Условия (бытовые) работы	0,206**
Социально-психологический климат	0,175**

где ** значимые корреляции на уровне 0,001

Воздействие может быть реализовано через оптимизацию управленческого взаимодействия с подчиненными, в реализации кадровой политики.

Для управления поглощенностью работой персонала целесообразно воздействие на следующие организационные факторы (факторы приведены в порядке уменьшения значимости).

Табл. 6. Факторы формирования поглощенностью работой персонала мужского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции поглощенности
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,468**
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,363**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,340**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,322**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,296**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,295**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,283**
«Экспертный авторитет» работника в принятии рабочих решений	0,278**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,267**
Социально-психологический климат	0,265**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,261**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др.	0,254**
Положительная «обратная связь»	0,251**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,242**
Самостоятельное выполнение работы	0,241**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,237**
Общественная значимость работы	0,230**
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,222**
Скорость карьерного движения	0,219**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,218**
Условия (бытовые) работы	0,217**
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,208**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,203**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,200**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,194**
Возможность карьерного роста	0,190**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,185**
Постоянная занятость	0,120*

где * значимые корреляции на уровне 0,05

** значимые корреляции на уровне 0,001

Табл. 7. Факторы формирования поглощенностью работой персонала женского пола

Особенность организационного контекста	Значение корреляции поглощенности
Общественная значимость работы	0,487**
Соответствие декларируемой и реальной политик организации	0,460**
Положительная «обратная связь»	0,445**
Внимание непосредственного руководителя и организации в целом к успехам работника	0,433**
Забота организации о благосостоянии работника, воспринимаемая им	0,403**
Скорость карьерного движения	0,403**
Востребованность способностей в выполнении рабочих заданий	0,400**
Возможности для профессионального развития и приобретения новых навыков	0,398**
Высокая (но не чрезмерно) интенсивность труда	0,388**
Чередование выполняемых профессиональных задач	0,385**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: особенности его взаимодействия с подчиненными при осуществлении делегирования, координации, контроля и др.	0,358**
«Экспертный авторитет» работника в принятии рабочих решений	0,339**
Баланс материального вознаграждения и объема работы	0,323**
Возможность пережить чувство удовлетворения от выполненной работы	0,312**
Самостоятельное выполнение работы	0,310**
Постоянная занятость	0,309**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: оценка трудового вклада работника в процветание организации	0,292**
Соответствие желаемого и реального уровня доходов (продвижение к желаемому уровню)	0,284**
Уровень достижения генеральных личных карьерных целей	0,277**
Возможность карьерного роста	0,269**
Возможность работников основываться на своих собственных суждениях	0,266**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: внимание к нуждам работника	0,246**
Благоприятный социально-психологический климат	0,205**
Возможностью работников применить в работе собственные методы	0,203**
Отсутствие у работников ролевого и внутриличностного конфликтов, обусловленных выполнением обязанностей	0,201**
Возможность удовлетворить потребность в служении (сделать что-то для других людей)	0,174**
Управленческие навыки непосредственного руководителя: специфика принятия решений (демократический стиль, привлечение работников)	0,157*
Условия (бытовые) работы	0,121

где * значимые корреляции на уровне 0,05;

** значимые корреляции на уровне 0,001

На основании результатов математико-статистического анализа можно заключить, что доминирующее число факторов формирования увлеченности

персонала зависят от непосредственного руководителя, наставника, его управленческих (особенно коммуникативных) навыков, способности сформировать у работников ощущение «поддержки», заботы со стороны организации.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое увлеченность персонала работой?
2. Охарактеризуйте компоненты увлеченности персонала работой.
3. Что влияет на формирование увлеченности персонала работой?
4. Каковы положительные последствия увлеченности персонала работой?
5. Каковы основные закономерности управления увлеченностью персонала работой в период организационных изменений?
6. Каковы в общем организационные факторы формирования увлеченности персонала работой?
7. Каковы факторы формирования энергичности персонала в мужской и женской выборках?
8. Каковы факторы формирования энтузиазма персонала в мужской и женской выборках?
9. Каковы факторы формирования поглощенности персонала работой в мужской и женской выборках?
10. Какие факторы организационной среды оказывают деструктивное влияние на увлеченность персонала работой?

Список литературы для самостоятельного чтения

1. Смирнова А.Ю. Значение ролевого конфликта в переживании субъективной незащищенности в сфере труда // Организационная психология, 2016. Т. 6. №4. С. 14-28. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 10.10.2017).
2. Смирнова А.Ю. Особенности переживания субъективной незащищенности в сфере труда мужчинами и женщинами // Ученые записки. Электронный

научный журнал Курского государственного университета. 2015. №4. URL: <http://scientific-notes.ru/index.php?page=6&new=41> (дата обращения: 10.10.2017).

3. Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.
2. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции, отв. ред. Д.Б. Богоявленская. В 5 томах: Т. 5. М.: Когито-Центр, 2015. С. 164-167.
3. Смирнова А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений // APRIORI. Сер. Гуманитарные науки. 2015. №4. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/803> (дата обращения: 10.10.2017).
4. Смирнова А.Ю. Субъективная незащищенность в сфере труда: операционализация и измерение // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции, отв. ред. Д.Б. Богоявленская. В 5 томах: Т. 5. М.: Когито-Центр, 2015. С. 164-167.
5. Смирнова А.Ю. Двухкомпонентная модель субъективной незащищенности в сфере труда в зарубежных исследованиях: психологическое содержание и диагностика феномена // Научный журнал. Известия Саратовского университета. Новая серия. 2015. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2015. №4. С. 99-106.
6. Demerouti E., Bakker A.B., de Jonge J., Janssen P.P.M., Schaufeli W.B. Burnout and Engagement at work as a function of demands and control // Scandinavian Journal of Work and Environmental Health. 2001. Vol. 27 (4). Pp. 279-286.
7. Demerouti E., Mostert K., Bakker A. Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs // Journal of Occupational Health Psychology. 2010. Vol. 15 (3). Pp. 209-222.

8. Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A.B., Schaufeli W.B. The Job Demands-Resources Model of Burnout // Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. N3. Pp. 499-512.
9. Huang G.-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J. Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2012. Vol. 33. Pp. 752-769.
10. Ito J.K., Brotheridge C.M. Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components // Journal of Managerial Psychology. 2007. Vol. 22 (1). Pp. 40-64.
11. Maslach C., Jackson S.E. The measurement of experienced burnout // Journal of Occupational Behaviour. 1981. Vol. 2. Pp. 99-113.
12. Netemeyer R.G. Boles J.S., McMurrin R. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales // Journal of Applied Psychology. 1996. 81 (4). Pp. 400-410.
13. Pienaar J., De Witte H., Hellgren J., Sverke M. The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations // Southern African Business Review. 2013. Vol. 17. N2. Pp. 1-22.
14. Schaufeli W., Salanova M. An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations // Managing Social and Ethical Issues in Organizations. Information Age Publishing. 2007. Pp. 135-177.
15. Schaufeli W., Bakker A. The Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual (Version 1, November 2003). Utrecht Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2003. 58 p.

Заключение

Ознакомившийся с данным учебным пособием магистрант, как мы надеемся, заключит, что пособие ориентировано на теоретическую и практическую подготовку магистров к деятельности психолога по реализации и психологическому сопровождению организационных изменений, психологического сопровождения управленческой деятельности.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать социально-психологическое содержание и психологическую структуру деятельности по управлению изменениями, психологические особенности личности руководителя, реализующего организационные изменения, психологические закономерности совместной деятельности в условиях организационных изменений, методы работы с функциональными состояниями в деятельности менеджера и работника в реализации изменений, объяснительные принципы психологических теорий, анализирующих изменения и выступающие теоретическим базисом создания программ, направленных на предупреждение профессиональных рисков в изменениях организационной и внешнеорганизационной среды, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека, обусловленных изменениями;

уметь осуществлять самостоятельный поиск, систематизацию и обобщение научной информации, самостоятельно критически анализировать психологические теории и концепции управления изменениями; самостоятельно ставить цель, организовывать и проводить эмпирические исследования по темам организационных изменений; понимать и предсказывать поведение работников в условиях организационных и внешнеорганизационных изменений;

владеть профессиональными умениями психологического анализа деятельности по управлению изменениями, явлений в сфере труда и совместной деятельности по достижению организационных целей, характерных для периода изменений, навыками создания программ, направленных на

предупреждение профессиональных рисков в изменениях организационной и внешнеорганизационной среды, отклонений в социальном и личностном статусе и развитии человека, обусловленных изменениями.

Формированию заявленных знаний, умений и навыков служат разделы учебного пособия: теоретико-методологические основания реализации проекта организационных изменений в социальной психологии, организационные изменения и культура, планирование, реализация и оценка организационных изменений, социально-психологические методы, технологии и методики оптимизации управленческих процессов, деятельности менеджера и совместной деятельности работников в период организационных изменений.

«Красной нитью» через все пособие проходят темы: лидерство, организационная культура, субъективная трудовая незащищенность работника. Именно через призму данных конструкторов мы осмысливали все закономерности процесса изменений в организации и обществе.

Опросник для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки

Инструкция: Выразите, в какой степени каждое из приведенных ниже утверждений характеризует Вашу организацию по шкале.

Применяется 7-бальная шкала: «0» – «Совершенно не согласен», «1» – «Не согласен», «2» – «Скорее не согласен», «3» – «Затрудняюсь ответить», «4» – «Скорее согласен», «5» – «Согласен», «6» – «Совершенно согласен».

Русскоязычная версия SPOS	Англоязычная версия SPOS	Mean	SD	Факторные нагрузки
Организация ценит мой вклад в ее процветание	The organization values my contribution to its well-being	5,053	1,178	0,749
Организация не в состоянии оценить любое дополнительное усилие с моей стороны (R)	The organization fails to appreciate any extra effort from me (R)	2,931	1,235	-0,603
Организация игнорировала бы любую жалобу с моей стороны (R)	The organization would ignore any complaint from me (R)	2,57	1,113	-0,627
Организация действительно заботится о моем благосостоянии	The organization really cares about my well-being	5,143	1,141	0,721
Даже если бы я сделал работу лучше чем возможно, то организация была бы не в состоянии заметить (R)	Even if I did the best job possible, the organization would fail to notice (R)	3,220	1,416	-0,669
Организация заботится о том, чтобы я был доволен своей работой	The organization cares about my general satisfaction at work	5,081	1,220	0,755
Организация очень мало обо мне заботится (R)	The organization shows very little concern for me (R)	2,753	1,205	-0,794
Организация гордится моими успехами в работе	The organization takes pride in my accomplishments at work	4,674	1,177	0,637

R – реверсивные утверждения

Результаты конфирматорного факторного анализа структуры опросника для определения уровня воспринимаемой организационной поддержки

	№	M	D	α	x2	df	x2/df	GFI	AGFI	rmsr	NFI	PFI	CFI	RMSEA
1*	8	3,93	1,08		139,93	20	6,1	0,950	0,909	-	0,940	-	0,948	0,094

* результаты конфирматорного факторного анализа, выполненного в нашем исследовании. См. Смирнова А.Ю. Роль организационной поддержки в профессиональном развитии персонала // Акмеология. 2015. №4. С. 142-149.

Методика диагностики субъективной незащищенности в сфере труда
 (Job Insecurity Scale, De Witte 2000, Pienaar J., H. De Witte, J. Hellgren & M. Sverke, 2012)
 (перевод и адаптация А.Ю. Смирновой)

Наименование утверждения в модели	Русскоязычная версия	Среднее	Стандартное отклонение
CognitiveJI1	Я думаю, я смогу работать в этой организации в дальнейшем (R)*	4,22	0,553
CognitiveJI2	Вероятность моего увольнения мала (R)*	3,76	0,669
CognitiveJI3	Я совершенно уверен в обстановке на работе (R)*	3,85	0,691
CognitiveJI4	Я абсолютно уверен в том, что смогу удержаться на этой работе (R)*	3,94	1,845
CognitiveJI5	Существует вероятность того, что в ближайшем будущем я могу лишиться работы	2,23	0,736
CognitiveJI6	Я думаю, в ближайшем будущем меня могут уволить	2,05	0,697
AffectiveJI1	Меня тревожит то, что я могу стать безработным	2,32	0,955
AffectiveJI2	Я чувствую неуверенность в будущем моей работы*	2,10	0,793
AffectiveJI3	Меня беспокоит продолжение моей карьеры*	3,04	1,010
AffectiveJI4	Я опасюсь, что могу потерять свою работу*	2,47	1,010
AffectiveJI5	Я опасюсь, что могу быть уволен*	2,40	0,994

* утверждения, включенные в сокращенную версию опросника. Утверждения 1-5: когнитивная субъективная незащищенность в сфере труда. Утверждения 6-11: аффективная субъективная незащищенность в сфере труда.

Для ответов респондентов применяется 5-балльная шкала Лайкерта от «1» – «Совершенно не согласен» до «5» – «Совершенно согласен». Утверждения, помеченные знаком (R), – реверсивные, при обработке ответы следует обращать.

Учебное издание

А.Ю. Смирнова

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ:
ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ**

Технический редактор О.В. Бакаева

Компьютерная верстка О.В. Бакаева

Подписано в печать 25.12.2017. Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. 4,12. Тираж 100 экземпляров

Издательский центр «Наука»

410600, Саратов, Пугачевская, 117, 50

Отпечатано в типографии ООО «Дельта»

410004, Саратов, Чернышевского, 60/62, 520,

т. (8452)74-29-47