

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДИНАМИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА¹

© 2025 г. В.Б. Рябов

** Кандидат технических наук, старший научный сотрудник, Институт психологии
Российской академии наук, г. Москва,
e-mail: ryabov48@mail.ru*

Рассматривается психологическая модель организационного поведения работника и его динамики. Модель разработана в рамках концепции качества трудовой жизни. Базовыми конструктами модели являются условия трудовой жизни работника в организации, его психологический контракт с организацией, составной частью которого выступает содержание психологического контракта работника со своим руководителем, качество его трудовой жизни (КТЖ) в организации и его отношение к работе в организации. Оценка работником успешности реализации психологического контракта определяет КТЖ работника и динамику его изменения, которое, в свою очередь, определяет отношение работника к работе в организации под руководством конкретного руководителя. В свою очередь, отношение работника к работе в организации детерминирует особенности его поведения. Рассмотрены типовые переходы психологического контракта, определяющие качественные изменения характера организационного поведения: переход от психологического контракта «рационального обмена» в «командный» контракт (благоприятная динамика организационного поведения, характеризуется повышением уровня КТЖ), сохранение психологического контракта «рационального обмена» (незначительные изменения поведения, поддержание существующего уровня КТЖ), переход из контракта «рационального обмена» в «стрессогенный» (неблагоприятная динамика поведения, снижение КТЖ) и в «отвергаемый» психологический контракт (крайне неблагоприятная динамика поведения, приводящая к увольнению сотрудника). Рассмотрен психологический контракт как фактор согласования деловой культуры работника, с одной стороны, и культуры организации, а также культуры управления руководителем, с другой. На основе модели поведения разработаны методические

¹ Работа выполнена в соответствии с государственным заданием № 0138-2024-0017 «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений».

подходы мониторинга организационного поведения, позволяющего диагностировать проблемы управления персоналом. Диагностика может осуществляться с одинаковой высокой эффективностью на разных организационных уровнях: и на уровне персонала организации в целом, и на уровне отдельных структурных подразделений, и на уровне отдельного работника.

Ключевые слова: качество трудовой жизни, организационное поведение работника, нормативная модель, психологический контракт, отношение к работе в организации, организационная культура, культура взаимодействия руководителя с работником.

ВВЕДЕНИЕ

Повышение эффективности и качества трудовой деятельности персонала, контроль и прогнозирование признаков негативных тенденций организационного поведения работников с целью своевременной коррекции управляющих воздействий основывается на знании психологического механизма организационного поведения работника. Это знание актуально, прежде всего, для линейных руководителей, но также важно для руководителей любого ранга, особенно, в ситуации, когда требуется применение индивидуального подхода в руководстве людьми.

В организационной психологии, как правило, рассматриваются обособленные аспекты этого процесса, но нет целостной модели всего психологического механизма динамики организационного поведения. Модель такого механизма позволяет подойти системно к созданию методологии, методов и средств управления персоналом. Концептом такой модели может являться качество трудовой жизни (Рябов, 2011). Управление персоналом на основе концепции качества трудовой жизни (КТЖ) ориентировано на согласование интересов организации и ее сотрудников. Интересы работников при этом отражаются в критериях субъективного качества трудовой жизни работников, интересы организации — в критериях внешней оценки эффективности организационного поведения работника, по которым осуществляется процесс управления персоналом.

Эмпирически подтверждено, что повышение уровня КТЖ положительно влияет и обеспечивает большую гибкость, лояльность и мотивированную активность рабочей

силы. Повышение уровня КТЖ является необходимой предпосылкой роста конкурентоспособности компании (Allan, P., Loseby, P.H., 1993, Meyer, D.G., Cooke W.N., 1993, Bassi L.J., Vanburen M.E., 1997).

Интересы работника в имплицитной форме представляются в форме психологического образования, которое получило название «психологический контракт» (Rousseau, 1990, 1995; Грязнова, 2005; Ребрилова, 2009). Психологический контракт назван так по аналогии с формальным контрактом, который работник заключает с организацией и который выступает внешним фактором, регламентирующим организационное поведение работника. В статье рассматривается так называемый «односторонний психологический контракт» работника с организацией.

Фактически вся трудовая жизнедеятельность работника в организации и, соответственно, его организационное поведение представляют собой реализацию его психологического контракта. При этом сам психологический контракт может в процессе трудовой деятельности трансформироваться под влиянием новых жизненных обстоятельств и ситуаций.

В статье рассматривается нормативная модель организационного поведения работника, начиная от его устройства на работу в организацию и заканчивая увольнением, основанная на концептах КТЖ, психологического контракта, и отношения. Детерминантой модели организационного поведения работника выступает психологический контракт работника с организацией.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДИНАМИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА

Трудовая деятельность, как правило, является важной частью жизни человека, при этом качество трудовой жизни (КТЖ) является необходимым условием качества жизни в целом. Человек устраивается на работу в организацию, чтобы удовлетворять свои жизненные потребности, поддержать и улучшать свое субъективное качество жизни. Эти потребности в совокупности определяются его самооценкой

профессиональных и личностных качеств, амбициями. В процессе собеседования при приеме на работу в организацию с кандидатом обговариваются конкретные и взаимоприемлемые условия его работы, значительная часть которых отражается в формальном контракте работника с организацией. Другие условия будущей работы могут быть обговорены устно.

Схематично модель психологического механизма динамики организационного поведения работника и его динамики представлена на рис.1.

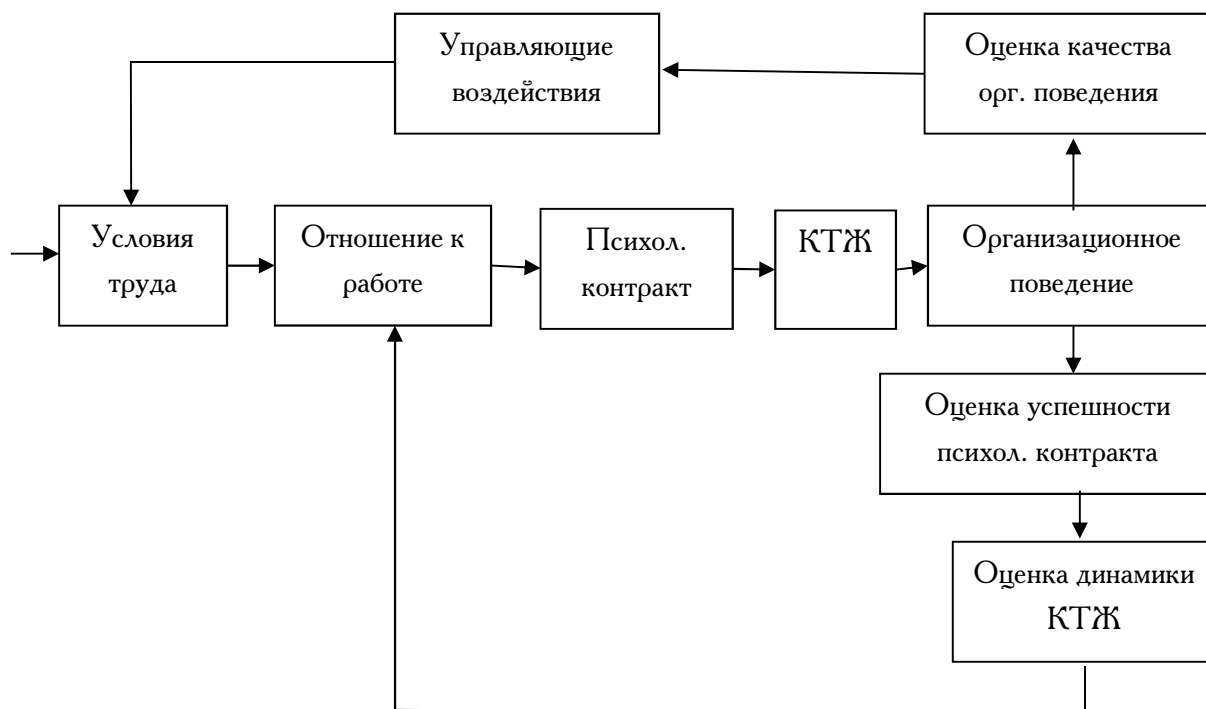


Рис. 1. Нормативная модель психологического механизма динамики организационного поведения работника

При поступлении на работу и в процессе начальной социализации в организации у работника формируется *психологический контракт* с организацией, важнейшей частью которого является психологический контракт с руководителем (Rousseau, 1990, 1995; Грязнова, 2005, 2017; Ребрилова, 2009). Модель психологического контракта включает два базовых блока: «ожидания» работника от своей работы в организации и его

внутренние «обязательства» относительно того, что он должен делать, чтобы эти ожидания успешно реализовались.

Как правило, априорные ожидания человека, поступающего на работу, включают условия труда, среди которых на первое место ставится зарплата и другие материальные вознаграждения, содержание работы, а также возможности профессионального, материального и служебного роста. Априорные ожидания кандидата корректируются в процессе его приема на работу и заключения формального контракта.

Обязательства практически полностью соответствуют формальным должностным требованиям к вакантной должности, что подтверждается содержанием соответствующего блока методики диагностики психологического контракта, разработанной Е.С. Ребриловой (Ребрилова, 2015), которые в целом соответствуют структуре должностных обязанностей, записанных в формальном контракте.

В основе согласия кандидата с предлагаемыми условиями работы лежит априорное его позитивное *отношение* к своей будущей работе в организации.

В процессе первоначальных контактов с организацией, условиями и характером работы, руководителем и коллегами и т.д. у него формируется первоначальное, как правило, позитивное, *отношение* к организации и своей работе в ней. Позитивное отношение работника к работе в организации определяет его стремление качественно и эффективно осуществлять свои «обязательства», основанные на должностных обязанностях, записанных в формальном контракте, и конкретизированных в процессе общения с руководителем.

Понятие «отношение» является одним из базовых понятий психологической науки (Мясищев, 1949; Позняков, 2018; Карпова, Исурина, Журавлев, 2020). По мнению В.П. Познякова, понятие «психологическое отношение, первоначально введенное в систему теоретических представлений для характеристики особенностей личности, в течение последних десятилетий приобрело статус одной из основных категорий и

занимает одно из центральных мест в системе понятий психологической науки» (Позняков, 2018, С. 23).

В общем случае под отношением понимается субъективная качественная оценка человека, предмета, феномена, ситуации или процесса. Мотивационно-поведенческий компонент отношения может рассматриваться как некая результирующая когнитивного и эмоционального, отражающая потенциальную силу (активность) отношения и тем самым определяющая отдельные действия или целостное поведение, направленное на объект (Мясищев, 1949; Карпова, Исурина, Журавлев, 2020).

Конкретные формы отношения могут быть разные и выражаться, как правило, либо в чувственно-эмоциональных формах, либо в рациональных оценочных суждениях и выражаться в разных словесных вариациях, отражающих разные контексты применения этого понятия. Как пишет И.Г. Кокурина, проводившая фундаментальный анализ категории «отношение», содержание этого понятия «весьма условно и произвольно, оно определяется критерием, на основе которого исследователь или любой другой человек решил сравнить те или иные группы, индивидов или их ценности» (Кокурина, 2012, С. 31). В рассматриваемом контексте интегральным формальным критерием отношения можно считать «привлекательность — отторжение».

В рассматриваемой модели организационного поведения отношение человека к работе в организации определяется как его оценка успешности выполнения психологического контракта с организацией как системообразующего фактора модели качества трудовой жизни (Рябов, 2011). *Качество трудовой жизни* выступает субъективной комплексной оценкой работником своей трудовой жизни в организации и оценивается им по следующим интегральным критериям (Рябов, 2011):

- рациональная удовлетворенность своей трудовой жизнью в организации;
- эмоциональная удовлетворенность своей трудовой жизнью в организации;
- рациональная неудовлетворенность своей трудовой жизнью в организации;

- эмоциональная неудовлетворенность своей трудовой жизнью в организации;

Общая удовлетворенность своей трудовой жизнью в организации является субъективным обобщением работником перечисленных четырех критериев удовлетворенности.

Качество трудовой жизни работника отражает уровень реализации жизненных потребностей работника в труде и оценку субъективного *качества процесса* трудовой деятельности. При поступлении работника на работу его качество трудовой жизни в организации находится в области ожиданий и предположений и в процессе социализации переходит устанавливается на определенном начальном уровне.

Руководитель, представляющий интересы организации, со своей стороны, осуществляет управление трудовой деятельностью работника в своих интересах, обеспечивая ему условия для продуктивной деятельности и осуществляя управляющие воздействия. Эти воздействия, а также определенные требования и ограничения трудовой жизни работника в организации могут как способствовать, так и препятствовать успешному выполнению психологического контракта работника.

Исходное позитивное отношение к работе организации и удовлетворительная оценка им КТЖ характер организационного поведения работника, соответствующий критериям «организационной эффективности» деятельности персонала (Хендрик, 1991), которые, по сути, являются критериями внешней оценки *качества организационного поведения* работника (Рябов, 2011):

- мотивированности на эффективную и качественную работу в организации,
- управляемости,
- интегрированности в деятельность организации,
- лояльности к руководителю и организации.

На основе оценки критериев качества процесса организационного поведения работника руководитель имеет возможность *управлять* этим процессом, корректируя соответствующие условия труда.

Фактически вся трудовая жизнедеятельность работника в организации представляет собой реализацию психологического контракта. Успешность этого процесса определяет динамику субъективной оценки им своего качества трудовой жизни в организации.

Переходя к рассмотрению нормативной модели организационного поведения работника, имеет смысл предварительно сказать, что в данном случае понимается под «нормативной моделью». Дело в том, что термин «нормативный» в психологии, в большинстве случаев, применяется в психологии развития, где он используется, например, для анализа возрастных «норм» и психических функций человека (Обознов, Бессонова и др., 2016). В то же время в методологии психологических исследований термин «нормативный» употребляется также при определении двух видов математических моделей, используемых при проведении психологического исследования, а именно нормативных и дескриптивных математических моделей.

Говоря об этих видах математических моделей, Б.Ф. Ломов описывал общепринятую схему исследования, включающего математическое моделирование, следующим образом: «Как и в любом исследовании, сначала — на основе имеющихся в науке теоретических положений и конкретных данных — формулируется гипотеза, подлежащая проверке. В соответствии с ней строится некоторая идеальная модель, которая соответствует высказанной гипотезе. Такая модель обычно выступает как нормативная, или прескриптивная. В ней отображается не то, что на самом деле происходит, когда разворачивается какой-либо процесс, а то, что должно было бы происходить, если принимаются некоторые исходные (гипотетические) положения, при этом нормативная модель относится к некоторому идеализированному объекту: она «очищена» от частных» (Ломов, 1981, С. 8). И далее: «Этот тип математического

моделирования гораздо более популярен среди, например, экономистов, которые обычно исходят из идеи «рационального человека», всегда подсчитывающего оптимальные варианты и желающего максимально удовлетворить свои потребности, чем среди психологов но в последнее время в психологии нормативные модели также получили довольно широкое применение (Ломов, 1981, С. 9). Таким образом, рассматриваемая в статье модель является базовой моделью для дальнейшего ее расширения.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТ КАК ДЕТЕРМИНАНТА СОВМЕСТИМОСТИ РАБОТНИКА С КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

При этом надо отметить высокую значимость негативного влияния на общую удовлетворенность *эмоциональной неудовлетворенности*, обусловленную низким уровнем гигиенических условий трудовой жизни (Herzberg, 1966; Грачев, 2013). В наибольшей степени на эмоциональную неудовлетворенность трудовой жизнью в организации влияет низкий уровень *гигиенических условий* трудовой жизни, среди которых на первых местах стоит *низкий уровень заработной платы*, который не обеспечивает нормальный уровень жизненных потребностей работника и несоответствие организационной культуры, которая является важнейшим гигиеническим условием трудовой жизни, личностным особенностям работника (Рябов, 2008). На общеорганизационном уровне совместимость деловой культуры персонала и культуры управления, корпоративной культурой, характеризуется понятием «сильной культуры» (Рюттингер, 1992; Рябов, 2011).

Одним из ключевых положений концепции КТЖ является формирование в организации сильной корпоративной культуры, которая обеспечивает эффективное взаимодействие работников на всех уровнях организационной иерархии. Следует сказать, что на связь психологического контракта с базовыми компонентами корпоративной культуры указывали западные исследователи. Так, Хоманс отмечал связь психологического контракта с отношениями взаимодействующих сторон (Hornans, 1958), Блау — с их ценностными ориентациями (Blau, 1964), и, наконец, Шейн — с культурой

организации в целом (*Schein, 1980*), однако, модельных представлений этого положения разработано не было.

Д. Руссо, которую считают одной из первых разработчиков теоретических основ, моделей и методов исследования психологического контракта (*Rousseau, 1990, 1995*), подразделяет психологические контракты на транзакционные (деловые) и реляционные (отношенческие). Одна из первых отечественных исследователей психологического контракта А.М. Грязнова в рамках своего диссертационного исследования (Грязнова, 2005) расширила эту типологию и выделила три типа психологического контракта: карьерно-ориентированный, отношенческий и деловой контракты.

Следуя этому направлению развития проблематики психологического контракта, Е.С. Ребрилова разработала теоретико-экспериментальную модель и методику диагностики психологического контракта (Ребрилова, 2015). На основе аналитической обработки полученных результатов была получена типология психологических контрактов работников отечественных предприятий, которая включала следующие четыре типа (Ребрилова, 2017):

1. Отношенческий психологический контракт, для которого характерны сотрудничество, взаимопомощь, хорошие неформальные отношения в рабочем коллективе, доверие, стабильность, надежность, справедливость.
2. Деловой психологический контракт с характеристиками справедливого вознаграждения, признания, профессионализма, обеспечение условий профессионального роста, предоставление требуемых условий труда и оборудования для качественной и эффективной работы.
3. Карьерный психологический контракт характеризуется ориентацией на карьеру, в том числе, на реальные возможности служебного роста в организации, возможности влиять на организационные процессы, проявлять инициативу и демонстрировать свои способности,

4. Недифференцированный психологический контракт представляет собой систему ожиданий и обязательств, не поддающуюся четкой дифференциации по вышеописанным типам.

Говоря о недифференцируемом типе психологического контракта, Е.С. Ребрилова отмечает «противоречивые намерения работника», при которых ориентация на профессиональное развитие у таких субъектов практически не выражена. Для субъектов с таким типом имплицитного соглашения автор предлагает создать условия формирования одного из основных типов психологического контракта, наиболее соответствующего характеру трудовой жизни в конкретной организации.

Отметим, что теоретическая модель психологического контракта Е.С. Ребриловой включает еще одну типологию. Эта типология включает четыре типа психологического контракта: позитивный, близкий к позитивному, пограничный и негативный. По-видимому, в соответствии с рассматриваемой нормативной моделью организационного поведения работника, эту типологию правильнее было бы назвать не типологией психологического контракта, а типологией отношения к «партнеру» по взаимодействию.

Анализируя рассмотренные результаты исследований Д. Руссо, А.М. Грязновой и Е.С. Ребриловой, можно заметить определенное сходство определенных типов психологического контракта с некоторыми типами корпоративной культуры моделей Ховштеда и Хэнди (Рябов, 2011). Это заключение является вполне естественным, поскольку определенные типы организационной культуры для реализации одних типов психологических контрактов создают благоприятные условия, а не способствуют реализации других типов психологических контрактов.

Не останавливаясь, ввиду ограничений на объем статьи, подробно на этом вопросе, сделаем четыре пояснения и замечания.

1. Напомним, что модель организационной культуры Ховштеда базируется на следующих четырех шкалах (Виханский, Наумов, 1995):

- Дистанция власти,

- Стремление к избеганию неопределенности,
- Мужественность — женственность культуры,
- Индивидуализм — коллективизм,
- Долгосрочная — краткосрочная ориентация.

При этом «мужественная» организационная культура соответствует благоприятным условиям для психологического контракта «делового» типа, а «женственная» культура — для психологического контракта отношенческого типа.

Модель Хэнди рассматривает следующие четыре типа организационной культуры:

- Культура власти,
- Ролевая культура,
- Культура задачи,
- Культура личности.

2. На основании этой аналогии можно предложить теоретическую конструкцию типологии психологического контракта, соответствующей тому или иному типу организационной культуры. Избыточность шкал и типов организационной культуры моделей Ховштеда и Хэнди по сравнению, например, с типологией психологического контракта Ребриловой, ставит перед исследователями задачу дальнейшей разработки типологии психологического контракта. При этом можно сделать весьма правдоподобное предположение, что несформулированные типы психологического контракта, которые в теоретико-экспериментальном исследовании Е.С. Ребриловой попали в «недифференцированный», можно будет четко определить.

3. Модель Ховштеда в организационно-управленческой практике обычно используется при анализе корпоративной культуры организации, в то время на модель Хэнди, которая ориентирована на конкретную управленческую деятельность, обычно применяется при анализе узкопрофессиональной совместной трудовой деятельности. Типология культуры Хэнди определяет характерные особенности оптимальной

технологии функционирования организационной системы, обеспечивающие максимально эффективную для данной конкретной технологии трудовой деятельности, ее организацию. По этой причине модель Ховштеда соответствует рассмотрению психологического контракта при взаимодействии работника с организацией, а модель Хэнди — при взаимодействии с руководителем.

ДИНАМИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ И ЕЕ МОНИТОРИНГ

Психологический контракт может в процессе трудовой деятельности трансформироваться под влиянием изменения условий труда, новых жизненных обстоятельств и определенных рабочих ситуаций. В зависимости от динамики субъективной оценки работником успешности реализации «ожиданий» у работника формируется изменяется отношение к организации и работе в ней. Соответствующие изменения при этом проходят по всей цепочке модели поведения.

В процессе осуществления реальных профессиональных взаимодействий первоначальный психологический контракт обычно в большей или меньшей степени изменяется. Изменение контракта может происходить в лучшую или худшую сторону. Это может произойти за счет приятной рабочей атмосферы, установления дружеских отношений с новыми коллегами по работе, интересных поставленных задач, установления хорошего рабочего контакта с руководителем и проч. В то же время возможным является частичное невыполнение предварительных договоренностей с работодателем, неприемлемая для работника рабочая атмосфера, дополнительные требования, которые не были обговорены на этапе приема на работу, изменение условий работы в благоприятную или неблагоприятную для работника сторону и проч.

Психологический контракт может сохраняться в течение длительного времени в зоне «рационального обмена», а может перейти в зону «командного контракта» (благоприятный переход) или в зону стрессогенного, а потом и «отвергаемого» контракта

(неблагоприятный переход, связанный с ухудшением критериев эффективности и качества организационной и производственной деятельности персонала) (Рябов, 2021).

Такие изменения могут произойти и через значительный промежуток времени работы в организации (если ожидания работника не осуществляются в приемлемые для него сроки), или достаточно быстро и неожиданно для управленцев (если изменяются условия работы или появляются новые возможности и соответствующие новые ожидания у работников). При этом чрезвычайно важно зарегистрировать динамику изменения психологических контрактов и, особенно, моменты перехода контракта из одного состояния в другое.

Изменение *отношения* работника к организации и своей работе в ней и, соответственно, изменение его организационного поведения, происходит на основе оценки им качества своей трудовой жизни в организации. Важнейшим фактором, определяющим психологический контракт и переход его в неблагоприятное состояние, является снижение уровня гигиенических условий трудовой жизни, прежде всего, заработной платы. К числу наиболее убедительных концепций психологического контракта можно отнести теорию психологического контракта как социального обмена (Хоманс, 1958; Блау, 1964), в соответствии с которой психологический контракт рассматривается как взаимодействие субъектов, которые осуществляют «социальный обмен», обеспечивающий удовлетворение индивидуальных жизненных потребности. В общем случае субъективными критериями эффективного социального обмена считаются субъективная выгода и справедливость, однако, следует констатировать, что в случае взаимодействия работника и организации критерий выгоды в значительной степени характерен для психологического контракта организации с работником, а критерий справедливости — для психологического контракта работника с организацией.

Соответственно, если работник ощущает несправедливость существующего социального обмена, то он в рамках своих возможностей стремится «восстановить справедливость», снижая качество выполнения своих «обязательств» и уровень трудовой

самоотдачи. Иллюстрацией этого явления может служить поговорка советских времен: «пока начальство делает вид, что платит нам деньги, мы делаем вид, что работаем».

Модель организационного поведения работника позволяет разработать эффективную систему диагностики проблем управления персоналом, в том числе, на самых первых этапах их появления. При этом диагностика может быть осуществлена с одинаковой высокой эффективностью на разных организационных уровнях: и на уровне персонала организации в целом, и на уровне отдельных структурных подразделений, и на уровне отдельного работника.

Для этой цели была разработана диагностическая анкета качества трудовой жизни, в основу которой легли компоненты рассмотренной нормативной модели организационного поведения работника. Одним из основополагающих принципов анкеты была ее компактность, позволяющая безболезненно осуществлять мониторинг персонала больших серьёзных организациях. В частности, для диагностики корпоративной культуры по моделям Ховштеда и Хэнди был и использованы экспресс методики, разработанные и валидизированные М.А. Павловой (Павлова, 1994). Таким образом удалось разработать анкету, общее время заполнения которой не превышает 15 минут.

Целевая направленность анкеты как многоцелевого диагностического инструмента в значительной степени определяется характером решаемой проблемы управления. Так, например, при собеседовании с соискателем, устраивающимся на работу в организацию в конкретное подразделение под руководство конкретного руководителя ее основное назначение — прогнозирование совместимости кандидата по культурным характеристикам с организационной культурой организации, а также на конкретном рабочем месте с культурой и стилем руководства конкретного руководителя. Культурное несоответствие диагностируемых характеристик несет огромный риск достаточного быстрого перехода психологического контракта из состояния «рационального обмена» в состояние «стрессогенного», а затем «отвергаемого» психологического контракта».

Блок «Обязательства» трудно поддается объективной диагностике, особенно на этапе приема работника в организацию, поскольку его структура в значительной степени соответствует формальной должностной инструкции. По этой причине при диагностике психологического контракта представляется весьма затруднительным получение адекватных ответов блока «обязательства». Проблематичным становится получение достоверных ответов в ситуации мониторинга психологического контракта, особенно в крупных организациях на больших выборках. Тем не менее, в разработанной анкете качества трудовой жизни указанная сложность была преодолена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Нормативная модель организационного поведения работника разрабатывается в рамках концепции качества трудовой деятельности, ориентированной на согласование интересов организации и работников. Основными конструктами модели выступают его психологический контракт с организацией и с конкретным руководителем, успешность выполнения которого определяет его отношение к работе и, соответственно, характер организационного поведения.

Модель и отдельные ее фрагменты разработаны на основе многочисленных эмпирических исследований в области управленческого консультирования в коммерческих организациях разного размера и разной производственной направленности. В числе организаций, в которых был успешно проведено внедрение, можно назвать «ОНЭКСИМбанк», МДМ-банк, Окская горно-промышленная компания (ОГПК), Международная финансовая компания, банк «Зенит», Московский Международный Центр «Молодежный», ООО «Спортмастер», ООО «Аудит-универсал», ЗАО ИНИСТЭК и др.

На основе модели разработана комплекс методических средств диагностики качества трудовой деятельности, который позволяет осуществлять мониторинг персонала как на уровне отдельного работника, так и на уровне организации и отдельных его структурных подразделений. Комплекс показал высокую эффективность его

использования как инструмента управления персоналом и был успешно внедрен в работу администрации и служб персонала этих организаций.

В перспективе предполагается дополнительный анализ и возможное дальнейшее усовершенствование концепции и модели качества трудовой жизни, лежащей в основе построения модели качества трудовой жизни и методов его диагностики. Такая работа необходима, в том числе, вследствие изменения традиционных представлений о труде, связанных с современным научно- технологическим развитием человека и общества (Рябов, 2024).

ЛИТЕРАТУРА

- Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. 415 С.
- Грачев А.А.* Проектирование мотивации работника // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики. Выпуск 5 / Под ред. А.А. Обознова, А.Л. Журавлева. М. Изд-во «Институт психологии РАН». 2013. С. 177 – 197.
- Грязнова А. М.* Имплицитный контракт в управлении организацией // Автореф. дисс. канд. экон. наук. МГУ. М. 2005.
- Карпова Э.Б., Исурина Г.Л., Журавлев А.Л.* Психологическая концепция отношений В.Н. Мясищева: основы и содержание // Психологический журнал. 2020. Т. 41. №2. С. 5–14. DOI: 10.31857/S020595920008488-2
- Кокурина И.Г.* «Отношение» как фундаментальная категория социальной психологии в анализе мотивации совместной деятельности // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2012. №1. С. 29-40.
- Ломов Б.Ф.* Нормативные и дескриптивные модели принятия решений. М. Наука. 1981. С. 5–21.
- Мясищев В.Н.* Психические функции и отношения // Ученые записки Ленингр. ун-та. Серия филос. наук. Психология. 1949. № 119. Вып. 3. С. 101–118.
- Обознов А.А., Бессонова Ю.В., Герасимова А.С., Агузумцян Р.В., Петросян Л.А.* Проблема нормативной направленности субъекта труда // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е. А. Климова : Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 12–15 октября 2016 года. Москва: ООО "Акрополь", 2016. С. 46-49.

- Павлова М.А.* Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры. Автореф. дисс. канд. социол. наук. МГУ. М. 1994.
- Позняков В.П.* Психологические отношения индивидуальных и групповых субъектов совместной экономической деятельности. М. Изд-во «Институт психологии РАН». 2018. 530 С.
- Ребрилова Е.С.* Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды. Автореф. дис. канд. психол. наук. ТвГУ. Тверь, 2009.
- Ребрилова Е.С.* Психометрия методики «Структура и свойства психологического контракта» // Вестник ТвГУ Серия: Педагогика и психология. Выпуск №1, 2015. С. 18 – 33.
- Ребрилова Е.С.* Особенности психологического контракта в диаде организационного взаимодействия «руководитель — подчиненный» // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2017. № 3. С. 146-153.
- Рюттингер Р.* Культура предпринимательства // Пер. с нем. / М. Изд-во «ЭКОМ». 1992. 240.
- Рябов В.Б.* Корпоративная культура как гигиеническое условие качества трудовой жизни // Культура и поведение в организации: российский опыт: сборник научных трудов / под ред. С.П. Дырина, А.Л. Журавлева, Т.О. Соломанидовой / М. Набережные Челны. ИП РАН. Изд-во Института управления РЭА им. Г.В. Плеханова, 2008. С. 141-148.
- Рябов В.Б.* Гуманитарная технология организационного проектирования и развития. // М. Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. 224 С.
- Рябов В.Б.* Психологический контракт как конструкт качества организационного взаимодействия // Разработка понятий в современной психологии в 3-х томах / Под общ. ред. А.Л. Журавлева, Е.А. Сергиенко, Н.Е. Харламенковой, Г.А. Виленской. Т. 3. М. Изд-во «Институт психологии РАН». 2021. С. 608-621.
- Рябов В.Б.* Киберпсихология вчера, сегодня и завтра. // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2024. Т. 9. № 3. С. 101-127. DOI: 10.38098/ipran.opwr_2024_32_3_005
- Хендрик Х.* Проектирование организационных структур // Человеческий фактор. В 6-ти томах. Т. 4. Эргономическое проектирование деятельности и систем. Пер. с англ. / Дж.О. Брайен, Х. Ван Котт, Дж. Векер и др. М.: Мир, 1991. С. 272 – 319.

- Allan P., Loseby P.H.* No-layoff policies and corporate financial performance // S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 58, 1993, № 1, pp. 44-82.
- Bassi L.J., Vanburen M.E.* Sustaining high-performance in bad times // Training and Development, Vol. 51, 1997, №6, pp. 65-78.
- Blau P.M.* Exchange and power in social life. New York. John Wiley & Sons, 1964. 352 P.
- Herzberg F.* Work and The Nature of Men. New York: Cromwell. 1966.
- Homans G.C.* Social behavior as exchange // American Journal of Sociology. 1958. Vol. 63, № 6. P. 597-606. DOI: 10.1086/222355
- Meyer D.G., Cooke W.N.* US labor relations in transition: emerging strategies and company performance // British Journal of Industrial Relations, Vol. 31 No. 4, 1993, pp. 531-552. DOI: 10.1111/j.1467-8543.1993.tb00412.x
- Rousseau D.M.* New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts // Journal of Organizational Behavior. 1990. Vol. 11. № 5. P. 389-400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Rousseau D.M.* Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications 1995. 242 P. DOI: 10.4135/9781452231594
- Schein E.H.* Organizational psychology. Prentice-Hall, 1980. 274 P.

Статья поступила в редакцию: 10.02.2025. Статья опубликована: 08.10.2025.

THE PSYCHOLOGICAL MODEL OF DYNAMICS ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF THE EMPLOYEE

© 2025 V.B. Ryabov

** Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher, Institute of Psychology
of the Russian Academy of Sciences, Moscow,
e-mail: ryabov48@mail.ru*

A normative model of the psychological mechanism of an employee's organizational behavior is considered. The model was developed within the framework of the concept of quality of working life. The basic constructs of the model are the working life conditions of an employee in an organization, his psychological contract with the organization, an integral part of which is the psychological contract of the employee with his supervisor, the quality of his working life in the organization and his attitude to work in the organization. The employee's assessment of the success of the psychological contract implementation determines the employee's KTJ and the dynamics of its change, which, in turn, determines the employee's attitude to work in the organization under the leadership of this supervisor. In turn, an employee's attitude to work in an organization determines the specifics of his behavior. Typical transitions of a psychological contract that determine qualitative changes in the nature of organizational behavior are considered: the transition from a psychological contract of "rational exchange" to a "team" contract (favorable dynamics of organizational behavior, characterized by an increase in the level of KTJ), the preservation of a psychological contract of "rational exchange" (neutral dynamics of behavior, maintenance of the existing level of KTJ), the transition from a contract of "rational exchange" into "stressful" (unfavorable dynamics behavior, decreased KTJ) and into a "rejected" psychological contract (extremely unfavorable behavior dynamics leading to the dismissal of an employee). The psychological contract is considered as a factor in coordinating the business culture of an employee, on the one hand, the culture of the organization and the culture of management of the head, on the other. Based on the behavior model, methodological approaches have been developed for monitoring organizational behavior, which makes it possible to diagnose personnel management problems. Diagnostics can be carried out with the same high efficiency at different organizational levels: at the level of the

organization's personnel as a whole, at the level of individual structural divisions, and at the level of an individual employee.

Key words: quality of working life, organizational behavior of the employee, normative model, psychological contract, attitude, organizational culture, culture of interaction between the manager and the employee.

REFERENCES

- Vihanskij, O.S., & Naumov, A.I. (1995). *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizaciya, process: Uchebnik. [Management: Man, Strategy, Organization, process: Textbook]*. Moscow: Izd-vo MGU. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2013). Proektirovanie motivacii rabotnika [Designing employee motivation] In: *Aktual'nye problemy psixologii truda, inzhenernoj psixologii i ergonomiki. Vypusk 5 [Current problems of labor psychology, engineering psychology and ergonomics. Issue 5]*. A.A. Oboznov, A.L. Zhuravlev (Eds.). (pp. 177 - 197) Moscow Izd-vo «Institut psixologii RAN». (in Russian).
- Gryaznova, A.M. (2005). Implicitnyj kontrakt v upravlenii organizaciej [An implicit contract in the management of an organization]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Moscow. (in Russian).
- Karpova, E.B., Isurina, G.L., & Zhuravlev, A.L. (2020). Psihologicheskaya koncepciya otnoshenij V.N. Myasishcheva: osnovy i sodержanie [V.N. Myasishchev's psychological concept of relationships: fundamentals and content]. *Psihologicheskij zhurnal [Psychological Journal]*. 2(41). 5–14. (in Russian). DOI: 10.31857/S020595920008488-2
- Kokurina, I.G. (2012). «Otnoshenie» kak fundamental'naya kategoriya social'noj psixologii v analize motivacii sovmestnoj deyatel'nosti ["Attitude" as a fundamental category of social psychology in the analysis of motivation for joint activities]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya. [Bulletin of the Moscow University. Episode 14. Psychology]*. 1. 29-40. (in Russian).
- Lomov, B.F. (1981). *Normativnye i deskriptivnye modeli prinyatiya reshenij [Normative and descriptive decision-making models]*. Moscow: Nauka. Publ. (in Russian).
- Myasishchev, V.N. (1949). Psihicheskie funkicii i otnosheniya [Mental functions and relationships]. *Uchenye zapiski Leningr. un-ta. Seriya filos. nauk. Psihologiya [Scientific notes of Leningrad University. A series of philosophical sciences. Psychology]*. 119(3). 101–118. (in Russian).
- Oboznov, A.A., Bessonova, Yu.V., Gerasimova, A.S., Aguzumcyan, R.V., & Petrosyan, L.A. (2016). Problema normativnoj napravlenosti subjekta truda [The problem of the

normative orientation of the labor subject]. Proceedings from Psychology of human development as a labor subject. The development of the creative heritage of E.A. Klimov. *Mezhdunarodnaja nauchno-prakticheskaja konferencija, Moskva, 12–15 oktjabrja 2016 goda. [International Scientific and Practical Conference. Moscow, 12–15 October 2016]*. (pp.46–49). Moscow: ООО «Akropol'» Publ. (in Russian).

Pavlova, M.A. (1994). *Metody diagnostiki, formirovaniya i razvitiya organizacionnoj kul'tury* [Methods of diagnosis, formation and development of organizational culture]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Moscow. (in Russian).

Poznyakov, V.P. (2018). *Psihologicheskie otnosheniya individual'nyh i gruppovyh sub"ektov sovmestnoj ekonomicheskoy deyatel'nosti. [Psychological Relations of Individual and Group Subjects of Joint Economic Activity]*. Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN». (in Russian).

Rebrilova, E.S. (2009). *Psihologicheskij kontrakt kak harakteristika sub"ekta truda v kontekste social'nyh uslovij proizvodstvennoj sredy* [Psychological contract as a characteristic of the labor subject in the context of the social conditions of the production environment]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Tver'. (in Russian).

Rebrilova, E.S. (2015). *Psihometriya metodiki «Struktura i svoystva psihologicheskogo kontrakta»* [Psychometry of the methodology "Structure and properties of a psychological contract"] *Vestnik TvGU Seriya: Pedagogika i psihologiya. [TvSU Bulletin Series: Pedagogy and Psychology]*. 1. 18 – 33. (in Russian).

Rebrilova, E.S. (2017). *Osobennosti psihologicheskogo kontrakta v diade organizacionnogo vzaimodejstviya «rukovoditel' – podchinennyj»* [Features of the psychological contract in the dyad of organizational interaction "head – subordinate"]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psihologiya [Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psihologiya]*. 3. 146-153. (in Russian).

Ryuttinger, R. (1992). *Kul'tura predprinimatel'stva [Culture of entrepreneurship]*. Moscow: Izd-vo «EKOM». (in Russian).

Ryabov, V.B. (2008). *Korporativnaya kul'tura kak gigenicheskoe uslovie kachestva trudovoj zhizni* [Corporate culture as a hygienic condition for the quality of working life]. In *Kul'tura i povedenie v organizacii: rossijskij opyt [Culture and behavior in the organization: Russian experience]*. S.P. Dyrin, A.L. Zhuravlev, T.O. Solomanidova (Eds.). (pp. 141-148). Moscow, Naberezhnye Chelny. IP RAN. Izd-vo Instituta upravleniya REA im. G.V. Plekhanova. (in Russian).

Ryabov, V.B. (2011). *Gumanitarnaya tekhnologiya organizacionnogo proektirovaniya i razvitiya [Humanitarian Technology of Organizational Design and Development]* Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN». (in Russian).

- Ryabov, V.B. (2021). Psihologicheskij kontrakt kak konstrukt kachestva organizacionnogo vzaimodejstviya [Psychological contract as a quality construct of organizational interaction]. In Razrabotka ponyatij v sovremennoj psihologii v 3-h tomah [Development of concepts in modern psychology in 3 volumes]. A.L. Zhuravlev, E.A. Sergienko, N.E. Kharlamenkova, G.A. Vilenskaya (Eds.). (pp. 608-621). Moscow: Izd-vo «Institut psihologii RAN». (in Russian).
- Ryabov, V.B. (2024). Kiberpsihologiya vchera, segodnya i zavtra. [Cyberpsychology yesterday, today and Tomorrow]. *Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda. [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology]* 9 (3). 101-127. (in Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp_2024_32_3_005
- Hendrik, H. (1991). Proektirovanie organizacionnyh struktur [Designing organizational structures]. *Chelovecheskij faktor [The human factor]*. (pp. 272 – 319). V.1-6. V. 4. Moscow: Mir Publ. (in Russian).
- Allan, P., & Loseby, P.H. (1993). No-layoff policies and corporate financial performance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 58, № 1. pp. 44-82.
- Bassi, L.J., & Vanburen, M.E. (1997). Sustaining high-performance in bad times. *Training and Development*, Vol. 51, №6, pp. 65-78.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Men*. New York: Cromwell.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. Vol. 63(6). P. 597-606. DOI: 10.1086/222355
- Meyer, D.G., & Cooke, W.N. (1993). US labor relations in transition: emerging strategies and company performance. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 31(4), pp. 531-552. DOI: 10.1111/j.1467-8543.1993.tb00412.x
- Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. 11(5), 389–400. DOI: 10.1002/job.4030110506
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications. DOI: 10.4135/9781452231594
- Schein, E.H. (1980). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.

The article was received: 10.02.2025. Published online: 08.10.2025

Библиографическая ссылка на статью:

Рябов В.Б. Психологическая модель динамики организационного поведения работника // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда, 2025. Т. 10. № 3. С. 123–146. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_005

Ryabov, V.B. (2025). Psihologicheskaja model' dinamiki organizacionnogo povedenija rabotnika [The psychological model of dynamics organizational behavior of the employee]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 10(3). 123–146. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_36_3_005

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document 1151.pdf>