

## НАУКА И ОБЩЕСТВО

### ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

(Обзор научно-практической дискуссии в лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии ИП РАН, состоявшейся 10 сентября 2020 г.)

© 2020 г. А.Н. Занковский

*Заведующий лабораторией, доктор психологических наук,  
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва;  
E-mail: [azankovsky@gmail.com](mailto:azankovsky@gmail.com)*

В статье проанализированы ход и результаты недавней научной дискуссии, посвященной задачам психологии труда и организационной психологии в условиях пандемии, которая оказывает огромное влияние на профессиональный труд. Были выделены наиболее актуальные проблемы, которые должны решать психологи труда. Сегодня психологи труда имеют уникальную возможность внести свой вклад в формирование моделей будущих форм профессиональной деятельности и помочь выработке организационной политики и практики, которые значительно повысят жизнестойкость субъекта труда даже в условиях повторных экономических и пандемических кризисов. В ходе дискуссии было высказано пожелание сделать такие обсуждения актуальных проблем психологии труда и организационной психологии регулярными, приглашая для диалога ведущих психологов страны.

*Ключевые слова:* психология труда, организационная психология, пандемия, удаленная работа, виртуальная организация, баланс организационной и личной жизни, стресс и профессиональная карьера.

10 сентября 2020 г. состоялось заседание лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии ИП РАН, посвященное обсуждению актуальной научно-практической темы: «Психология труда, эргономика,

инженерная и организационная психология в условиях пандемии/постпандемии: проблемы и решения». В обсуждении приняли участие ведущие ученые лаборатории, и оно вызвало большой интерес у сотрудников, которые заранее представили свои размышления и идеи по указанной теме. Особый интерес для научной общественности представляют мнения ведущих ученых лаборатории по указанным направлениям.

В выступлении заведующего лаборатории Занковского А.Н. было отмечено, что пандемия повлияла на все стороны жизни, но особенно остро она ударила по миру профессионального труда: резко выросла безработица, национальные экономики понесли и несут колоссальные потери, многие вчера вполне благополучные сферы профессиональной деятельности неожиданно оказались в «подвешенном» состоянии, невольно примеривая на себя известную гамлетовскую дилемму. Сегодня существует множество прогнозов о том, какие последствия COVID-19 будет иметь для субъекта труда, и что ожидает организационный мир в постпандемическую эру. В предложенной статье мы попытались рассмотреть возможные изменения в мире профессий и профессиональной деятельности в целом, основываясь на научных исследованиях и авторитетных мнениях научного сообщества (Abedin, 2020; Backman, 2020; Ferrazzi, 2020; Kochhar & Passel, 2020; Журавлев, Занковский, 2017; Singer, 2020, Nazar, 2020; Shockley & Allen, 2015, 2010). Эти изменения способны породить множество совершенно новых и неожиданных проблем для субъекта труда, которые психологи труда должны воспринимать не только как вызовы, но и как новые возможности.

Занковский А.Н. выделил 7 сфер, в которых, по его мнению, субъекта труда ожидают наиболее радикальные изменения профессионального труда как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Эти сферы, разумеется, не покрывают весь спектр проблем, порожденных пандемией. Тем не менее, на наш взгляд, они являются приоритетными для психологии труда и организационной психологии, как с исследовательской, так и с прикладной точки зрения. Это следующие сферы: 1. Удаленная работа как потенциально основная форма профессиональной деятельности. 2. Виртуальная

организация как доминирующая организационная форма. 3. Баланс организационной и личной (семейной) жизни. 4. Организационный стресс и качество трудовой жизни в новых условиях. 5. Виртуальное лидерство. 6. Изменения в мире профессий. 7. Профессиональная карьера как «пазл».

Каждая из указанных сфер требует подробного рассмотрения, и, может быть, отдельной статьи или даже монографии. Учитывая ограниченный формат дискуссии, Занковский А.Н. предложил более подробно рассмотреть только одну, но несомненно ключевую проблему постпандемической эры - удаленную работу. Выбор именно этой сферы обусловлен ее центральным положением в рассматриваемой системе: удаленная работа, непосредственно связана и с виртуальной организацией, и с балансом организационной и личной жизни, и с организационным стрессом и качеством трудовой жизни в новых условиях, и с виртуальным лидерством и новыми карьерными траекториями.

Удаленная работа, по определению А.Н.Занковского, — осуществляемая в соответствии с предварительно определенными планами трудовая деятельность, которую субъект труда выполняет вне организационных помещений, используя средства связи и информационно-коммуникативные технологии для взаимодействия с другими субъектами труда для достижения определенных результатов. Элементы удаленной работы (напр., командировки) давно используются организациями, но в условиях пандемии удаленная работа стала основной формой трудовой деятельности, позволяющей избегать опасных непосредственных контактов. Таким образом, научное исследование удаленной работы сегодня стало не просто актуальным, а критическим (Cho, 2020; Kramer & Kramer, 2020). Так как одной из важнейших задач психологии труда является исследование психологических факторов, определяющих индивидуальную и организационную эффективность, то ключевым становится вопрос об эффективности удаленной работы и факторах ее определяющих. Существующие исследования этого вопроса [например, Allen et al., 2015; Gajendran & Harrison, 2007; Shockley, 2014] явно недостаточны, и сегодня

еще не сформировано научно обоснованное представление об эффективности удаленной работы и факторах, которые на нее влияют. К этим факторам, прежде всего, можно отнести индивидуально-психологические и личностные особенности субъекта труда, уровень автономности/взаимозависимости профессиональных задач, характеристики общения, уровень сплоченности команды, стиль лидерства, уровень доверия и т.д. Кроме того, должны учитываться внеорганизационные переменные: условия выполнения удаленной работы (т.е., фактически, условия жизни субъекта труда), семейный статус, количество и возраст детей, состояние здоровья членов семьи и т.д. Необходимы усилия по разработке психологических методов анализа удаленной деятельности, а также по исследованию психологических аспектов таких проблем как управление и организация взаимодействия условиях удаленной работы, проблемы социальной изоляции и самоменеджмента, трудовой мотивации, ценностей и организационной культуры, организационной адаптации и социализации сотрудников и многих других.

Удаленная работа со всей остротой поставила вопрос о границах между работой и семьей, заставляя субъекта труда по-новому взглянуть на свои роли на работе и в семье, поскольку они теперь реализуются в одном и том же месте (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2006). Новая ситуация порождает ролевые, организационные и семейные конфликты, которые также нуждаются в исследованиях и разработке не только рекомендаций, но и практических копинг-подходов.

Грачев А.А. подчеркнул необходимость разработки основных моделей формирования психологической готовности работника к удаленному деловому взаимодействию. Он отметил, что, несмотря на наличие некоторых специфических особенностей, в основе удаленного делового взаимодействия лежит реальное взаимодействие. В соответствии с этим удаленное взаимодействие представляет собой модель реального взаимодействия. В этом контексте задачами психологического исследования становятся:

- определение основных типов удаленного делового взаимодействия,

- разработка рекомендаций по организации взаимодействия с учетом типологии,
- разработка требований к процедурам подготовки работников к удаленному деловому взаимодействию (ДДВ).

В основу типологии ДДВ имеет смысл положить основные роли работника (профессионал, руководитель, подчиненный, коллега, член организации), предъявляющие к деловому взаимодействию специфичные требования.

Профессиональное удаленное взаимодействие предполагает совместное решение профессиональных задач. Организация такого взаимодействия основана на оптимальном распределении функций каждого в процессе группового решения профессиональной задачи. Подготовка работника к такому взаимодействию предполагает а) определение его функционала, б) подготовку его к реализации отведенной ему функции. Подготовка рабочей группы в целом может производиться в процессе тренинга.

Вес профессионального ДДВ особенно велик в рыночных и адхократических организационных культурах.

Взаимодействие руководитель — подчиненный основано на оптимальной реализации функций руководства и подчинения в процессе взаимодействия. Специфика руководства в такой ситуации состоит в существенном ограничении возможностей для оперативного руководства, в частности, текущей оценки и контроля. Как следствие возрастает вес самоконтроля и самооценки работника. Подготовка работников к такому взаимодействию предполагает развитие управленческих и исполнительских способностей.

Такое взаимодействие характерно для иерархической (бюрократической) культуры.

Взаимодействие коллег предполагает их психологическую совместимость, в основе которой лежит не только психофизиологическая совместимость, но, в первую очередь, - общность жизненных интересов. В соответствии с этим организация такого взаимодействия предполагает общение участников — и не только по деловым вопросам.

На таком взаимодействии основана клановая культура.

Наконец, ДДВ членов организации может быть направлено на а) обсуждение проблем организации в целом (организационная диагностика и организационное вмешательство - официальная составляющая), б) проведение дистантных мероприятий неформального характера. Понятно, что такое взаимодействие характерно для всех типов культур. Высказанные соображения могут быть реализованы в совокупности исследовательских и обучающих процедур.

Профессор Алдашева А.А. и ее коллеги<sup>1</sup> представили доклад на тему: САМООПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МЕНТАЛИТЕТ СУБЪЕКТА ТРУДА В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ И КРИЗИСА. Негативные тенденции на рынке труда, детерминированные экономическим кризисом и пандемией COVID-19, привели к сокращению рабочих мест во многих отраслях экономики. В результате резко возросло число безработных, а работники многих профессиональных сфер (по данным Минтруда пострадавшими признаны 42 сферы труда), вынуждены менять место работы и профессию. Дополнительным фактором, вызывающим усиление стресса и появление страхов, является неопределенность экономической ситуации, невозможность планирования и выстраивания профессиональной перспективы. Необходимость трудоустройства, профессиональной переориентации и психологической поддержки большого числа людей, обусловило актуальность и практическую значимость научных исследований в данной области психологии труда. Они акцентировали свое внимание на определение психологических детерминант, способствующих успешности профессионального самоопределения и переориентаций в условиях экономической неопределенности и пандемии.

Авторами была разработана специальная анкета, направленная на выявление особенностей профессионального и личностного самоопределения в ситуации кризиса, связанного с пандемией. Исследование проводилось в онлайн-режиме; всего обследовано

---

<sup>1</sup> А. С. Баканов, М. Е. Зеленова, О. В. Рунец

на начало объявления режима самоизоляции 250 человек (1 этап); 240 респондентов по окончании режима самоизоляции (2 этап).

Вся выборка респондентов была разделена на 3 группы: «самозанятые», «безработные», «работающие по найму». Статистическая обработка включала частотный анализ, методы сравнительного и корреляционного анализа. Результаты исследования показали, что «безработные» и «самозанятые» по сравнению с респондентами, «работающими по найму» в большей степени переживают состояние психологической напряженности и неудовлетворенности в связи с ограничениями, введенными из-за коронавируса. Установлена роль таких психологических характеристик как уверенность в себе (вера в свои силы, способности и успех), умение быстро оценивать и принимать решения в ситуации неопределенности, высокая самооценка квалификации и готовность действовать в сложных ситуациях как предикторов профессиональной успешности в условиях кризиса. Показана роль оптимизма, как характеристики, отражающей готовность субъекта труда активно решать проблемы, связанные с профессиональным самоопределением в трудной жизненной ситуации.

Профессор В.А.Толочек отметил, что удаленная работа позволяет экономить миллионы часов жизни субъектов труда, которые тратятся на дорогу. Она позволяет по-новому взглянуть на роль менеджера-управленца, освободив его/ее от надзирательских функций. По мнению В.А.Толочка, на указанную проблему следует смотреть в рамках цифровизация экономики и общества в целом. Пандемия — лишь внешний фактор, так или иначе влияющий на глубинные проблемы эволюции общества. При этом, не смотря на то, наиболее серьезные изменения в этом вопросе будут происходить в «четырёхугольнике»: США — Европа — Россия — Китай, реальные последствия цифровой трансформации могут определяться «слабыми силами» и случайными факторами (накапливающимися десятилетиями и новыми, не прогнозируемыми).

Заместитель директора ИП РАН А.В.Махнач отметил, что удаленная работа создает совершенно новые условия взаимодействия субъекта труда и коллектива, включая

в эту диаду нового субъекта — семью. В этой ситуации жизнеспособность семьи может стать ключевым фактором, детерминирующим эффективность удаленной деятельности субъекта труда.

Было сделано заключение о том, что пандемия оказала, оказывает и будет оказывать мощное воздействие на профессиональную деятельность сотрудников и работу организаций в целом. Выделенные проблемы, разумеется, не исчерпывают всех вопросов, которые может решать психология труда и организационная психология. Дискуссия в лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии лишь наметила важные реперные точки для активизации новых исследований и практических разработок по этим вопросам. Сегодня психологи труда имеют уникальную возможность внести свой вклад в формирование моделей будущих форм профессиональной деятельности и помочь выработке организационной политики и практики, которые значительно повысят жизнестойкость субъекта труда даже условиях повторных экономических и пандемических кризисов.

В ходе дискуссии было высказано пожелание сделать такие обсуждения актуальных проблем психологии труда и организационной психологии регулярными, приглашая для диалога ведущих психологов страны. Также было высказано и поддержано мнение о необходимости вовлекать в продуктивный научный диалог по актуальным проблемам психологии труда и организационной психологии читателей электронного журнала.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Журавлев А.Л., Занковский А.Н.* Тенденции развития организационной психологии. Психологический журнал. 2017. Т. 38. № 2. С. 77-88.
- Abedin, A. (2020, April 20).* Finding jobs and building careers in the age of COVID-19 and beyond. Entrepreneur. Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/article/349473>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015).* How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. Psychological Science in the Public Interest, 16, 40-68. doi:10.1177/1529100615593273



- Backman, M. (2020, April 25).* Is covid-19 destroying work-life balance? The Motley Fool. Retrieved from: <https://www.fool.com/careers/2020/04/25/is-covid-19-destroying-worklife-balance.aspx>
- Cho, E. (2020).* Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2020.103437
- Ferrazzi, K. (2020, April 14).* The key to managing teams you can't see: Make everyone accountable to each other. *Fast Company*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/90489894/the-key-to-managing-teams-you-cant-see-make-everyone-accountable-to-each-other>.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007).* The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Kochhar, R. & Passel, J.S. (2020, May 6).* Telework may save U.S. jobs in COVID-19 downturn, especially among college graduates. *Pew Research Center*. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especially-among-college-graduates/>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006).* Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347–367. doi: 10.1016/j.jvb.2005.07.002
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020).* The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2020.103442
- Nazar, J. (2020, May 8).* 8 critical lessons leaders need to emerge from the COVID-19 crisis (And one that will surprise you). *Fast Company*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/90502230/8-critical-lessons-leaders-need-to-emerge-from-the-covid-19-crisis-and-one-that-will-surprise-you>
- Shockley, K. M. (2014).* Telecommuting. *Society for Industrial and Organizational Psychology White Paper Series*. <http://www.siop.org/WhitePapers/default.aspx/>
- Singer, N. (2020, May 11).* Employers rush to adopt virus screening. The tools may not help much. *The New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2020/05/11/technology/coronavirus-worker-testing-privacy.html> enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of*

Occupational and Organizational Psychology, 81(1), 123-146. doi: 10.1348/096317907X206848.

*Shockley, K. M. (2014).* Telecommuting. Society for Industrial and Organizational Psychology White Paper Series. <http://www.siop.org/WhitePapers/default.aspx/>

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 131–142. doi: 10.1016/j.jvb.2009.07.002

*Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2015).* Deciding between work and family: An episodic approach. *Personnel Psychology*, 68, 283-318. doi: 10.1111/peps.1207.

*Terrell K. (2020).* 10 Occupations Hit Hardest by the Pandemic Many fields popular with older workers have seen layoffs, pay cuts, reduced hours by Kenneth Terrell, AARP, Updated July 16, 2020 <https://www.aarp.org/work/job-search/info-2020/coronavirus-occupation-job-loss.html>.

Статья поступила в редакцию: 15.09.2020. Статья опубликована: 01.10.2020.

## **LABOR PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC: PROBLEMS AND SOLUTIONS**

(Review of the scientific discussion in the laboratory of labor psychology, ergonomics, engineering and organizational psychology, IP RAS, held on September 10, 2020)

© 2020 Anatoly N. Zankovsky

*Head of the laboratory, doctor of psychology,  
Institute of psychology of the Russian Academy of Sciences,  
Moscow; E-mail: [azankovsky@gmail.com](mailto:azankovsky@gmail.com)*

The article analyzes the course and results of a recent scientific discussion on the problems of labor psychology and organizational psychology in the context of a pandemic that has a huge impact on professional work. The most urgent problems that labor psychologists should solve

were highlighted. Today, labor psychologists have a unique opportunity to contribute to the formation of models for future forms of professional activity and help develop organizational policies and practices that will significantly increase the resilience of the labor subject even in the face of repeated economic and pandemic crises. During the discussion, a desire was expressed to make such discussions of topical issues of labor psychology and organizational psychology regular, inviting leading psychologists of the country for a dialogue.

*Keywords:* work psychology, organizational psychology, pandemic, remote work, virtual organization, balance of organizational and personal life, stress and professional career.

## REFERENCES

- Zhuravlev A. L., Zankovsky A. N. (2017) Tendencii-razvitiya-organizacionnoj-psihologii [Trends in the development of organizational psychology]. *Psichologicheskij-zhurnal* [Psychological journal]. Vol. 38. No. 2. 77-88.
- Abedin, A. (2020, April 20). Finding jobs and building careers in the age of COVID-19 and beyond. *Entrepreneur*. Retrieved from: <https://www.entrepreneur.com/article/349473>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16, 40-68. doi:10.1177/1529100615593273
- Backman, M. (2020, April 25). Is covid-19 destroying work-life balance? *The Motley Fool*. Retrieved from: <https://www.fool.com/careers/2020/04/25/is-covid-19-destroying-worklife-balance.aspx>
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2020.103437
- Ferrazzi, K. (2020, April 14). The key to managing teams you can't see: Make everyone accountable to each other. *Fast Company*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/90489894/the-key-to-managing-teams-you-cant-see-make-everyone-accountable-to-each-other>.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. doi: 10.1037/0021-9010.92.6.1524

- Kochhar, R. & Passel, J.S. (2020, May 6). Telework may save U.S. jobs in COVID-19 downturn, especially among college graduates. Pew Research Center. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/06/telework-may-save-u-s-jobs-in-covid-19-downturn-especially-among-college-graduates/>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work—family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 347–367. doi: 10.1016/j.jvb.2005.07.002
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*. doi:10.1016/j.jvb.2020.103442
- Nazar, J. (2020, May 8). 8 critical lessons leaders need to emerge from the COVID-19 crisis (And one that will surprise you). *Fast Company*. Retrieved from: <https://www.fastcompany.com/90502230/8-critical-lessons-leaders-need-to-emerge-from-the-covid-19-crisis-and-one-that-will-surprise-you>
- Shockley, K. M. (2014). Telecommuting. Society for Industrial and Organizational Psychology White Paper Series. <http://www.siop.org/WhitePapers/default.aspx/>
- Singer, N. (2020, May 11). Employers rush to adopt virus screening. The tools may not help much. *The New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/2020/05/11/technology/coronavirus-worker-testing-privacy.html> enough: Employer's integrity as a moderator of the relationship between informational justice and retaliation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 123-146. doi: 10.1348/096317907X206848.
- Shockley, K. M. (2014). Telecommuting. Society for Industrial and Organizational Psychology White Paper Series. <http://www.siop.org/WhitePapers/default.aspx/>
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 131–142. doi: 10.1016/j.jvb.2009.07.002
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2015). Deciding between work and family: An episodic approach. *Personnel Psychology*, 68, 283-318. doi: 10.1111/peps.1207.

Terrell K. (2020). 10 Occupations Hit Hardest by the Pandemic Many fields popular with older workers have seen layoffs, pay cuts, reduced hours by Kenneth Terrell, AARP, Updated July 16, 2020 <https://www.aarp.org/work/job-search/info-2020/coronavirus-occupation-job-loss.html>.

The article was received: 15.09.2020. Published online: 01.10.2020

Библиографическая ссылка на статью:

Занковский А.Н. Психология труда и организационная психология в условиях пандемии: проблемы и решения // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 3. С. 170-182. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.009>

Zankovsky, A. N. (2020). Psihologiya truda i organizacionnaya psihologiya v usloviyah pandemii problem i resheniya [Labor psychology and organizational psychology in the context of a pandemic: problems and solutions]. *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], 5 (3), 170-182. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.009>.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document591.pdf>