

ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

МОТИВАЦИОННЫЙ VUCA-ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И РОССИЙСКОГО РАБОТНИКА¹

© 2021 г. А. А. Грачев

*Ведущий научный сотрудник, доктор психологических наук, профессор,
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва;
E-mail: agrat50@mail.ru*

Обсуждаются понятия VUCA-потенциалов (мотивационных потенциалов, выступающих ядром VUCA-потенциалов) организации и работника, представляющих собой степень готовности соответствовать требованиям VUCA-среды и связанных с готовностью работать в сложной и неопределенной среде. Проведен анализ прогрессивных западных и восточных организаций, соответствующих требованиям VUCA-среды. В результате показано, что для восточных организаций существенно большее значение, чем для западных, имеет ориентация на установление благоприятных отношений как по горизонтали, так и по вертикали и, соответственно, клановый тип организационной культуры. Такая ориентация позволяет использовать, наряду со стратегиями, основанными на стремлении непосредственно решить проблему, стратегию социальной поддержки, соответствующую особенностям национальной культуры. При этом показано, что российские организации, имеющие, как и восточные, выраженную ориентацию на отношения, отличаются от них более высокой ориентацией на отношения по горизонтали. В соответствии с этим для российских организаций наиболее предпочтительным является клановый тип культуры, довольно предпочтительным — адхократический, а наименее предпочтительным — иерархический. Такая ориентация соответствует перспективным вариантам развития российских организаций. Это подтверждено в том числе и результатами эмпирического исследования (62 работника организаций разного типа), что вступает в некоторое противоречие с утверждениями западных исследователей, считающих, что россиянам присуща высокая ориентация на иерархию. По результатам эмпирических исследований (342 работника организаций разного типа и 199 неработающих студентов) установлено, что VUCA-потенциал

¹ Исследование выполнено по гранту РФФИ 19-013-00463 А «Исследование организационной культуры и стилей лидерства как детерминант жизнеспособности организации в VUCA-условиях»

российского работника больше выражен в портрете идеального работника и проявляется в большей ориентации на деятельность, чем на отношения. При этом работницы проявляют большую ориентацию на отношения, чем работники. Показано, что в сложных и неопределенных производственных ситуациях, предъявляющих особые требования к VUCA-потенциалу, в связи со спецификой российских организаций и российских работников, наряду с индивидуальными формами труда, целесообразно использовать групповые формы работы, требующие специфической подготовки работников.

Ключевые слова: VUCA-потенциал организации, тип организационной культуры, VUCA-потенциал работника, типичный работник, идеальный работник, гендерные особенности VUCA-потенциала.

Проблематика VUCA-среды относительно нова и пока лишь обозначена (Мир VUCA..., 2019). Это касается как обоснования четырех параметров этой среды, так и самого понятия VUCA-среды. Действительно, понятие VUCA-среды в существующих работах преимущественно относится к современному миру в целом, который характеризуется четырьмя параметрами - V - нестабильностью, неустойчивостью, U — неопределенностью, C — сложностью, A — неоднозначностью. (Рассматривая содержание четырех указанных параметров, следует заметить, что эти параметры вполне можно свести к двум — неопределенности и сложности). Этот мир предъявляет соответствующие требования к организациям и людям, в том числе к производственным организациям и работникам, которые должны соответствовать этим требованиям (Дикая, Журавлев, Занковский, 2016; Алдашева, Мельникова, Рунец, 2019; Грачев, 2019; Махнач, 2020).

В этом случае предполагается, что в первую очередь, организация соответствует в той или иной степени требованиям социальной среды, представленной как VUCA-среда, и уже организация предъявляет соответствующие требования к работнику. В соответствии с этим можно говорить о VUCA-потенциале организации и VUCA-потенциале работника (Грачев, 2020), представляющем собой степень готовности соответствовать требованиям VUCA-среды или, другими словами, готовность работать в сложной и неопределенной среде. Ядром этих потенциалов выступает мотивационный потенциал (Грачев, 2020). В данной работе под VUCA-потенциалом будет пониматься именно мотивационный потенциал; остальные составляющие требуют отдельного обсуждения.

Поскольку в модели VUCA-среды предполагается, что эта среда - суть современного мира, проблема соответствия организаций и работников этим требованиям в значительной степени предстает как проблема, требующая своего исследования. В наших работах была обоснована связь а) VUCA-потенциала организации с организационной

культурой, б) VUCA-потенциала работника с типом организационной культуры. На следующем этапе исследования имело бы смысл ответить на вопросы:

- действительно ли западная прогрессивная организация может служить эталоном для всех остальных,
- являются ли адхократический и рыночный типы организационных культур эталонными,
- какова специфика VUCA-потенциала российского работника

VUCA-ПОТЕНЦИАЛ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящее время высшим этапом развития общества считается общество постиндустриальное, в котором а) удовлетворены основные материальные потребности населения, б) основу общественного производства начинает составлять производство информации, знаний, наукоемкого продукта (Иноземцев, 2000). Такое производство предъявляет соответствующие требования как к производителю, так и к потребителю.

О.С. Виханский и А.И. Наумов конкретизируют характеристики менеджмента будущего. Они считают, что основными особенностями организаций будущего станут ориентации на развитие и научение, на групповые формы организации труда, на учет и использование особенностей национальной культуры, на переход от стратегий конкуренции, захвата и передела к сотрудничеству (Виханский, Наумов, 2004).

Вот какие характеристики образцовых компаний выделяют Питерс и Уотермен (1986): значимость интересов как потребителя, так и персонала и связанное с этим ценностное руководство; выраженное стремление к достижению в сочетании с интернальностью; сочетание централизации и децентрализации.

Развитие этой концепции продемонстрировал Т. Питерс, обративший внимание на такую существенную для современных прогрессивных организаций характеристику, как *стремление к совершенству* (Питерс, 2020). Следует в этой связи заметить, что эта характеристика полностью соответствует аналогичной характеристике, которую.

обсуждает М. Имаи, проводящий анализ прогрессивных японских организаций (см. ниже).

Характеристики развивающейся организации выделяет и Д. О'Шонесси. С его точки зрения развивающейся организации присущи следующие особенности:

- быстрое приспособление к изменяющейся среде;
- управление в форме сотрудничества, свободное общение и высокое взаимное доверие сотрудников;
- наличие благоприятных возможностей для самоактуализации ее членов;
- участие всех членов организации в управлении (О'Шонесси, 1979).

При таком подходе организации становятся *обучающимися организациями*. При этом, с точки зрения Е.Б. Моргунова, обучаемость касается многих свойств организации - как структурных, так и функциональных, и выходит далеко за рамки планирования и реализации внутриорганизационного обучения работников (Моргунов, 2000).

Таким образом, во многих работах, посвященных анализу прогрессивных *западных* организаций, выделяются общие характеристики таких организаций:

- обоснованная организационная философия, предполагающая ценности, цели и принципы, отражающие интересы не только топ-менеджмента и акционеров, но и персонала;
- антропоцентрированное управление;
- активность и креативность на всех уровнях управления организацией;
- полифункциональность организационной структуры.

При этом важной особенностью прогрессивных организаций выступает выраженная ориентация на человека, которая, в частности, проявляется в признании в качестве ведущей современной модели управления *управление человеческими ресурсами*.

Такие характеристики считаются эталонными и используются для анализа и проектирования организаций, а прогрессивные организации, обладающие такими

особенностями, вполне соответствуют требованиям VUCA-среды – обеспечивают управление в условиях сложности и неопределенности.

Наряду с западными прогрессивными организациями, внимание исследователей привлекают и восточные, которые достигли успехов и соответствующей известности в сфере производства. Правда, при анализе этих организаций большее внимание обращается на отличие их от западных; при этом может в некоторой степени игнорироваться то, что восточные прогрессивные организации, наряду с отличиями их от западных, имеют и общие с ними особенности (Оучи, 1984).

Так, П.В. Журавлев с соавт. рассматривают особенности прогрессивной японской компании, которые часто понимаются как эталонные:

- рыночная ориентация в сочетании с инновационностью;
- целостный подход к организации, предполагающий определение каждым своего места в системе;
- преимущественное использование «убеждающего» управления;
- слабая формализация должностных инструкций и положений о структурных подразделениях;
- стимулирование коллективного труда, но стремление в полной мере использовать потенциал каждого работника;
- основная функциональная единица - малая группа, а не отдельный индивид.

(Журавлев, Кулапов, Сухарев, 1998).

В этой связи в управлении японскими компаниями используется понятие «кайдзен» - постоянное *стремление к совершенству*, воплощенное в конкретные методы и технологии и обращенное к людям (Имаи, 2018). Среди этих особенностей специфичной для Японии является, пожалуй, ориентация в управлении не на индивида, а на группу. Важно при этом то, что прогрессивные восточные организации (не только японские) имеют общие особенности, обусловленные в значительной степени конфуцианской трудовой этикой.

Итак, особенности прогрессивных восточных организаций:

- высокая выраженность как у организации в целом, так и у каждого работника стремления работать на общее благо, на социальные интересы;
- синтетичность мышления членов организации, позволяющая рассматривать себя как часть организации и связанная с высокой приверженностью организации, с сотрудничеством и коллективизмом;
- гуманистичность управления в сочетании с высокой значимостью моральных ценностей.

Таким образом, для восточных прогрессивных организаций существенно большее значение, чем для западных, имеет ориентация на *установление благоприятных отношений* как по горизонтали, так и по вертикали. На первый взгляд, эта отличительная особенность не имеет прямого отношения к требованиям VUCA-среды. Однако обращение к многочисленным работам по совладанию с трудными ситуациями показывает, что, наряду со стратегиями, основанными на стремлении непосредственно решить проблему, лежащую в основе такой ситуации, человек использует и другие, считающиеся оптимальными стратегии, среди которых — *стратегия социальной поддержки*.

В значительной степени эти особенности организации являются особенностями ее *культуры*.

В нашей предыдущей работе был проведен анализ организационной культуры с точки зрения требований VUCA-среды (Грачев, 2019). С этой целью была использована концепция организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна (2001), основанием которой служит производственная эффективность. В результате было определено, что требованиям VUCA-среды больше всего соответствуют два типа организационной культуры — *рыночный* и *адхократический*. Это - разные типы культур, каждый из которых может быть эффективным во взаимодействии с VUCA-средой.

Для *рыночной* культуры с точки зрения требований VUCA-среды значимы ориентация на результат, на конкуренцию, деловитость, ориентация руководителей на достижение, готовность их к соперничеству, высокая требовательность их к подчиненным (требование высоких результатов, поощрение достижений).

Адхократическая культура в аспекте требований VUCA-среды характеризуется динамичностью, инновационностью, готовностью рисковать, профессионализмом руководителей.

С учетом второго — психологического — основания типологии организационной культуры в результате были определены пять типов культуры, наиболее отвечающие требованиям VUCA-среды — рыночная дефицитарная, рыночная самореализационная, рыночная духовная, адхократическая самореализационная и адхократическая духовная культура. Это означает, что имеет смысл говорить не об одном эталонном типе организационной культуры, а о нескольких, предполагающих свой, особенный тип взаимодействия с VUCA-средой.

В разработанной нами методике, имеющей в своей основе мотивационный профиль работника — члена организации и измеряющей в соответствии с этим мотивационный потенциал организации, представлены и характеристики *VUCA-потенциала организации*. В соответствии с этим VUCA-организация — та, которая:

- дает возможность удовлетворить материальные потребности работника,
- обеспечивает признание, высокую оценку деятельности,
- дает возможность влияния работника на производственную жизнь,
- обеспечивает выполнение сложных, но посильных производственных заданий,
- дает возможности полного использования способностей, развития работника,
- обеспечивает вовлеченность и интерес ко всем сторонам деятельности,
- представляет собой часть жизни работника,
- стимулирует чувство долга, высокой ответственности и отдачи работника по отношению к организации,

- связана со смыслом жизни работника.

Важным дополнением к этому является то, что, учитывая специфику российских организаций, рассмотренную выше, следует иметь в виду значимость для российской организационной культуры *ориентации на отношения* (а, соответственно, на клановый тип организационной культуры), в том числе и во взаимодействии с VUCA-средой.

Для проверки надежности сконструированной методики и гипотезы о связи *VUCA-потенциала организации* с характеристиками организационной культуры по Камерону-Куинну был проведен опрос 62-х работающих респондентов.

Результаты показывают высокую надежность методики: коэффициент альфа Кронбаха составляет 0,80 (реальная организация) и 0,81 (идеальная организация).

Респонденты считают, что в настоящее время в наших организациях более всего выражены два типа культур - *клановая* и *рыночная*. А вот предпочитаемой культурой для них выступают *клановая* и *адхократическая*.

Наибольшее количество корреляционных связей оказалось у клановой культуры, ориентированной на отношения, что соответствует российской национальной культуре, наименьшее - у рыночной (ни одной корреляционной связи). Характерно то, что наибольшее количество отрицательных корреляционных связей — у иерархической культуры (оценка реальной культуры). Именно этот тип культуры можно считать наименее психологичным типом, хотя он все еще имеет довольно широкое распространение в наших организациях.

При анализе результатов связей *VUCA-потенциала организации* с выраженностью типа *реальной* организационной культуры по Камерону-Куинну были обнаружены три корреляционные связи: выраженность *VUCA-потенциала* предполагает клановую (0,364**) и адхократическую (0,346**) культуры и отрицает культуру иерархическую (-0,416**). Это частично соответствует высказанным выше предположениям, поскольку предполагалось, что с *VUCA-потенциалом* связана и рыночная культура, тем более, что характеристики прямо ее предполагающие (ориентация на материальные потребности, на

высокий результат, самостоятельность) в характеристиках потенциала содержатся. Вполне возможно, что этот результат связан с характеристиками выборки: респонденты - люди, с одной стороны, работающие, но с другой, - получающие дополнительное по отношению к работе образование. В любом случае полученные результаты требуют уточнения в последующих исследованиях.

Таким образом, VUCA-потенциал российской организации, рассмотренный с точки зрения жизненных интересов персонала, наиболее выражен в организациях кланового и адхократического типов и наименее - в иерархических организациях. Это отражает специфику российских организаций, ориентированных не только на реализацию производственных требований, но и на отношения; при этом для российских организаций, в отличие от восточных, больше характерна ориентация на установление благоприятных отношений по горизонтали.

VUCA-ПОТЕНЦИАЛ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО РАБОТНИКА

Как уже говорилось выше, требованиям VUCA-среды отвечают прогрессивные организации и, соответственно, работающие в них люди. В соответствии с этим исследователи обсуждают не только характеристики прогрессивных организаций, но и определяют особенности прогрессивных работников. В результате анализа такой работник представляется как человек, стремящийся к самоактуализации, способный управлять не только собой, но и другими (Равен, 2002). Такой работник за счет своей высокой компетентности, в значительной степени основанной на общем стремлении к знаниям, к саморазвитию, способен обеспечить эффективность современной прогрессивной организации (Дракер, 2006).

Имея в виду сделанный выше вывод о том, что прогрессивные организации - это организации, отвечающие требованиям VUCA-среды, можно говорить о соответствии VUCA-потенциалу организации соответствующего потенциала работников,

выступающих ее членами. И точно так же, как это было сделано выше по отношению к потенциалу организации, основу VUCA-потенциала можно искать в мотивационном профиле работника (Грачев, 2020).

В наших прежних исследованиях (342 работника организаций разного типа) были определены мотивационные профили типичного и идеального российского работника (Грачев, 2008).

Среди шести наиболее значимых характеристик типичного работника лишь две - заинтересованность в удовлетворении своих материальных потребностей и стремление к признанию, высокой оценке со стороны значимых людей — можно отнести к VUCA-потенциалу. Половину же из мотивационных характеристик составляют те, которые представляют ориентацию работника на отношения. А вот в образе *идеального работника* характеристики VUCA-потенциала представлены гораздо больше. Это - стремление выложиться полностью время работы, захваченность работой, переживание чувства долга и высокой ответственности по отношению к работе, отношение к работе как к средству для самосовершенствования.

Таким образом, можно считать, что *эталонный работник* — это работник с *выраженным VUCA-потенциалом*, для которого в то же время значимы благоприятные отношения, что дает основу для использования стратегии социальной поддержки при разрешении проблем.

Следующий шаг на пути к конкретизации требований к работнику состоит в определении гендерной специфики этих требований. С этой целью в нашем исследовании студенты гуманитарного профиля (199 чел.) определяли образы работника-мужчины и работницы-женщины с использованием шкалы мотивационных характеристик работника (см. выше). Поскольку эти образы у студентов-юношей и студенток-девушек оказались по статистическим показателям очень близки, обсуждаются результаты в целом по выборке.

Образ *типичного работника-женщины* характеризуется преобладанием дефицитарных мотивационных характеристик: ориентацией на удовлетворение материальных интересов, стремлением к благоприятному положению в группе, желанием работать в безопасных условиях, стремлением к признанию и высокой оценке со стороны референтных лиц, к интенсивному общению с коллегами (но не с руководителями), желанием минимизировать свои усилия во время работы.

Примечание. Характеристики расположены в порядке убывания значимости.

Наиболее выраженные характеристики *типичного работника-мужчины* сходны с характеристиками женщины: ориентация на удовлетворение материальных интересов, желание минимизировать свои усилия во время работы, желание работать в безопасных условиях, стремление к признанию и высокой оценке со стороны референтных лиц, ориентация на личную выгоду, стремление к благоприятному положению в группе.

Несмотря на сходство образов, все-таки есть некоторые различия в образах работников: работницы, как и предполагалось, проявляют большую ориентацию на отношения, чем работники. (Правда, по портрету типичного работника не видно, чтобы тот проявлял большую ориентацию на деятельность). Кроме того, видно, что в этих портретах, так же, как и у работающих респондентов, содержатся всего лишь две характеристики VUCA-потенциала — ориентация на удовлетворение материальных потребностей и стремление к признанию и высокой оценке.

Портреты идеальных работников — как мужчин, так и женщин, - близки и ожидаемо отличаются от типичных, в том числе и по характеристикам VUCA-потенциала, который составляет основу образа идеального работника (выраженность познавательных интересов, высокая вовлеченность в работу, заинтересованность в выполнении сложных производственных заданий, ориентация на развитие, выраженность чувства долга и высокой ответственности по отношению к работе).

Было обнаружено, что портреты идеальных работников в представлении студентов близки портретам работающих людей за одним исключением: так же, как и в портрете типичного работника, в портретах идеального работника студентов отсутствует готовность помогать товарищам, присутствующая у работающих людей. В этом отношении можно высказать два предположения: а) в процессе работы у человека формируется готовность помогать коллегам, которая становится значимой ориентацией для работника, б) молодые люди большие индивидуалисты, чем зрелые. (Эти предположения могут пересекаться). Тем самым находит подтверждение о специфике VUCA-потенциала российского работника, который (потенциал) дополняется ориентацией работника на социальную поддержку.

При этом характерно то, что среди характеристик идеального работника низкую значимость имеет такая особенность, как видение смысла жизни в работе. Это та характеристика, которая является основной для *протестантской трудовой этики*. В этой связи сближение отношения к труду российского работника с западным, по крайней мере пока, не находит своего выражения в возрастании безусловной ценности самого труда. Труд российскими работниками рассматривается как средство принесения пользы — себе и другим людям, что составляет основу *православной трудовой этики* (Грачев, 2015).

Таким образом, VUCA-потенциал российского работника больше представлен в портрете идеального работника и имеет свою специфику в том, что он сочетается с выраженной ориентацией работника на отношения, что характерно для восточного работника. Но российский работник отличается от восточного тем, что для него более значимы отношения по горизонтали, чем по вертикали.

ВЫВОДЫ

1. VUCA-потенциал (организации, работника) представляет собой степень готовности соответствовать требованиям VUCA-среды - готовность работать в сложной и неопределенной среде.

2. Для восточных прогрессивных организаций существенно большее значение, чем для западных, имеет ориентация на установление благоприятных отношений как по горизонтали, так и по вертикали и, соответственно, клановый тип организационной культуры. Эта ориентация позволяет использовать, наряду со стратегиями, основанными на стремлении непосредственно решить проблему, стратегию социальной поддержки, соответствующую особенностям национальной культуры.

3. Для российских организаций, как и для восточных, предпочтительным является клановый тип культуры. Однако они отличаются от восточных а) более высокой ориентацией на отношения по горизонтали, б) отрицанием иерархического типа организационной культуры.

4. VUCA-потенциал российского работника больше выражен в портрете идеального работника, проявляющего большую ориентацию на деятельность, чем на отношения. При этом работницы проявляют большую ориентацию на отношения, чем работники.

5. В связи со спецификой российских организаций и российских работников в сложных и неопределенных производственных ситуациях, предъявляющих особые требования к VUCA-потенциалу, наряду с индивидуальными формами труда, целесообразно использовать групповые формы работы, требующие специфической подготовки работников.

ЛИТЕРАТУРА

Алдашева А.А., Мельникова Н.Г., Рунец О.В. Проблемы подбора персонала в условиях VUCA-среды // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 4. С. 82-96.

Виханский О.С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. 2004, №3. С. 105–126.

Грачев А. А. Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой // Институт

психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 2. С. 28 - 43.

Грачев А.А. Основные требования VUCA-среды к компетентности работника // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 3. С. 120-136. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwr.2020.16.3.006>.

Грачев А.А. Представление об идеальном работнике в организационной культуре российского предприятия // Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л. Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А. Н. Занковский. М.: Изд-во «Институт психологии», 2015. С.554-565.

Дикая Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях непрерывных социально-экономических изменений // Институт психологии РАН. Организационная психология и психология труда. 2016. Т. 1. № 1. С. 7-48.

Дракер П. Ф. Они - не наемные работники, они — люди // Российский журнал менеджмента. Том 2, № 2, 2006. С. 155—166.

Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998.

Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Пер. с англ. Т. Ю. Гутман. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018.

Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М.: Логос, 2000.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.

Махнач А.В. Жизнеспособность человека в условиях неопределенности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 4. С. 131-166. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwr.2020.17.4.006>.

Мир VUCA и подходы выживания в нем [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bestmology.ru/blog/management/vuca.htm> (дата обращения: 07.06.2019).

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М., Интел-синтез, 2000.

Оучи У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1984.

О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой/ Пер. с англ. Л. А. Базилевич, Г. Г. Сузаева, А.М. Филиппова. М.: Прогресс, 1979.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления/ Пер. с англ. Д.Васильева, В.Зотова. М.: "Прогресс", 1986.

Питерс Т. Стратегия совершенства. Как добиться успеха в эпоху перемен и искусственного интеллекта/Пер. с англ. Ю. Константиновой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация/ Пер. с англ. В.И. Белопольский. М.: «Когито-Центр», 2002.

Статья поступила в редакцию: 16.08.2021. Статья опубликована: 04.10.2021.

MOTIVATIONAL VUCA-POTENTIAL OF A RUSSIAN ORGANIZATION AND A RUSSIAN EMPLOYEE

© 2021 Alexander A. Grachev

** Sc.D. (psychology), professor, Leading research officer, laboratory of labor, ergonomics, engineer and organization psychology, FSFES Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow;
E-mail: agrat50@mail.ru*

The concepts of VUCA-potentials (motivational potentials that act as the core of VUCA potentials) of an organization and an employee are discussed, which represent the degree of readiness to meet the requirements of a VUCA-environment and associated with the readiness to work in a complex and uncertain environment. The analysis of progressive western and eastern organizations that meet the requirements of the VUCA-environment is carried out. As a result, it is shown that the orientation towards establishing favorable relations both horizontally and vertically and, accordingly, the clan type of organizational culture is of much greater importance for eastern organizations than for Western ones. This orientation allows us to use, along with strategies based on the desire to directly solve the problem, a social support strategy that corresponds to the peculiarities of the national culture. At the same time, it is shown that Russian organizations, which, like Eastern ones, have a pronounced orientation towards relations, differ from them by a higher orientation towards horizontal relations. In accordance with this, the clan type of culture is the most preferable for Russian organizations, the

adhocratic type is rather preferable, and the hierarchical type is the least preferred. This orientation corresponds to the promising options for the development of Russian organizations. This is confirmed, among other things, by the results of an empirical study (62 employees of various types of organizations), which comes into some contradiction with the statements of Western researchers who believe that Russians are characterized by a high orientation towards hierarchy. According to the results of empirical studies (342 employees of various types of organizations and 199 non-working students), it was found that the VUCA potential of a Russian employee is more expressed in the portrait of an ideal employee and manifests itself in a greater orientation towards activity than towards relationships. At the same time, female employees show a greater orientation towards relationships than employees. It is shown that in complex and uncertain production situations that impose special requirements on the VUCA potential, due to the specifics of Russian organizations and Russian employees, along with individual forms of work, it is advisable to use group forms of work that require specific training of employees.

Key words: VUCA-potential of the organization, type of organizational culture, VUCA-potential of the employee, typical employee, ideal employee, gender characteristics of VUCA-potential

REFERENCES

- Aldasheva, A.A., Mel'nikova, N.G. & Runets, O.V. (2019). Problemy` podbora personala v usloviyax VUCA-sredy` [Recruitment problems in the VUCA environment]. *Institut psixologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda. [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor].* 4 (4). 82-96. (in Russian)
- Vixanskij, O.S. & Naumov, A.I. (2004). «Drugoj» menedzhment: vremya peremen ["Other" management: a time of change]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of Management].* 3. 105–126. (in Russian)
- Grachev, A. A. (2019). Organizacionnaya kul`tura i zhiznesposobnost` rabotnika kak faktory` e`ffektivnosti vzaimodejstviya organizacii s VUCA-sredoj [Organizational culture and employee viability as factors of the effectiveness of the organization's interaction with the VUCA environment]. *Institut psixologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor].* 4 (2). 28 – 43. (in Russian)
- Grachev, A.A. (2020). Osnovny`e trebovaniya VUCA-sredy` k kompetentnosti rabotnika [The main requirements of the VUCA environment for the competence of the employee]. *Institut psixologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences.*

Organizational Psychology and Psychology of Labor. 5 (3). 120-136. (in Russian)
DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.006>.

- Grachev, A.A. (2015). Predstavlenie ob ideal`nom rabotnike v organizacionnoj kul`ture rossijskogo predpriyatiya [The idea of an ideal employee in the organizational culture of a Russian enterprise]. *Sovremennyy`e tendencii razvitiya psixologii truda i organizacionnoj psixologii* [Current trends in the development of labor psychology and organizational psychology]. L. G. Dikaya, A. L. Zhuravlev, A. N. Zankovskij (Eds.). Moscow: Publishing house "Institute of Psychology RAS". 554-565. (in Russian).
- Dikaya, L.G., Zhuravlev, A.L. & Zankovskij, A.N. (2016). Sovremennoe sostoyanie i perspektivy` issledovaniy adaptacii i realizacii professionala v usloviyax nepreryvny`x social`no-e`konomicheskix izmenenij [The current state and prospects of research on the adaptation and implementation of a professional in the conditions of continuous socio-economic changes]. *Institut psixologii RAN. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 1(1). 7-48. (in Russian)
- Draker, P. F. (2006). Oni - ne naemny`e rabotniki, oni – lyudi [They are not employees, they are people]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. [Russian Journal of Management]. 2(2). 155–166. (in Russian)
- Zhuravlev, P.V., Kulapov, M.N. & Suxarev, S.A. (1998). *Mirovoj opy`t v upravlenii personalom. Obzor zarubezhny`x istochnikov* [World experience in personnel management. Review of foreign sources]. Moscow: Publishing house Russian Academy of Economics, Ekaterinburg: Business Book. (in Russian)
- Imai, M. (2018). *Kajdzen: Klyuch k uspexu yaponskix kompanij* [Kajdzen: The key to the success of Japanese companies]. (T. Yu. Gutman Trans.). Moscow: Alpina Business Books. (in Russian)
- Inozemcev, V.L. (2000). *Sovremennoe postindustrial`noe obshhestvo: priroda, protivorechiya, perspektivy`* [Modern post-industrial society: nature, contradictions, prospects]. Moscow: Logos. (in Russian)
- Kameron, K. & Kuinn, R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul`tury`* [Diagnostics and change of organizational culture]. (I. V. Andreevoj Trans.). St. Petersburg: Piter, (in Russian)
- Maxnach, A.V. (2020). Zhiznesposobnost` cheloveka v usloviyax neopredelennosti [Human viability in conditions of uncertainty]. *Institut psixologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psixologiya i psixologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]. 5(4). 131-166. (in Russian) DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.17.4.006>.

- Mir VUCA i podxody` vy`zhvaniya v nem [The world of VUCA and approaches to survival in it] (Electronic resource). — Access mode: <http://becmology.ru/blog/management/vuca.htm> (date of request: 07.06.2019). (in Russian)
- Morgunov, E.B. (2000). *Upravlenie personalom: issledovanie, ocenka, obuchenie [HR management: research, evaluation, training]*. Moscow: Intel-synthesis. (in Russian)
- Ouchi, U.G. (1984). *Metody` organizacii proizvodstva: yaponskij i amerikans–kij podxody` [Methods of production organization: Japanese and American approaches]*. Moscow: Economics. (in Russian)
- O' Shonessi, Dzh. (1979). *Principy` organizacii upravleniya firmoj [Principles of the organization of the company's management]*. (L. A. Bazilevich, G. G. Suzaeva, A.M. Filippova Trans.). Moscow: Progress. (in Russian)
- Piters, T. & Uotermen, R. (1986). *V poiskax e`ffektivnogo upravleniya [In search of effective management]*. (D.Vasil'eva, V.Zotova Trans.). Moscow: Progress. (in Russian)
- Piters, T. (2020). *Strategiya sovershenstva. Kak dobit`sya uspeha v e`poxu peremen i iskusstvennogo intellekta [The strategy of perfection. How to achieve success in the era of change and artificial intelligence]*. (Yu. Konstantinovej Trans.) Moscow: Mann, Ivanov and Ferber. (in Russian)
- Raven, Dzh. (2002). *Kompetentnost` v sovremennom obshhestve: vy`yavlenie, razvitie i realizaciya [Competence in modern society: identification, development and implementation]*. (V.I. Belopol'skij Trans.) Moscow: Kogito-Center. (in Russian)

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Мотивационный VUCA-потенциал российской организации и российского работника // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. Т. 6. № 3. С. 141 - 158. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2021_20_3_007

Grachev, A.A. (2021). Motivacionnyj VUCA-potencial rossijskoj organizacii i rossijskogo rabotnika [Motivational VUCA-potential of a russian organization and a russian 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], 6 (3), 141 - 158. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2021_20_3_007

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document699.pdf>