

---

## Обзоры и рецензии

---

### ТЕОРИЯ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ: ОБЗОР ЗАРУБЕЖНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Е.Ю. МАНДРИКОВА

---

#### Резюме

*Статья представляет собой теоретический обзор проявления феномена самодетерминации и автономной каузальной ориентации, как основной составляющей личностного потенциала, в организационном контексте. Освещены теоретические предпосылки и эмпирические исследования проявления самодетерминации в организационном контексте, проведенные в рамках одного из наиболее интересных, теоретически и эмпирически проработанных подходов к рассмотрению мотивации личности — теории самодетерминации.*

**Ключевые слова:** *личностный потенциал, теория самодетерминации, автономная каузальная ориентация.*

---

Теория самодетерминации представляется нам одной из самых интересных современных теорий мотивации и регуляции деятельности, она достаточно хорошо проработана концептуально, имеет большое количество эмпирических исследований. Феномен самодетерминации и автономии личности является наиболее ярким проявлением личностной зрелости и одной из ключевых составляющих личностного потенциа-

ла. Самодетерминация понимается как «способность выбирать и иметь выбор, в отличие от подкрепляемых реакций, удовлетворения влечений и действий под влиянием других сил» (Дергачева, 2002), основной функцией самодетерминации является саморегуляция деятельности человека. Общая теория самодетерминации включает пять мини-теорий: теорию каузальных ориентаций (Causality Orientations Theory, COT), теорию

базовых психологических потребностей (Basic Psychological Needs Theory, BPNT), теорию когнитивной оценки (Cognitive Evaluation Theory, CET), теорию организмической интеграции (Organismic Integration Theory, OIT), теорию содержания целей (Goal Contents Theory, GCT) (см.: Гордеева, 2010). Наиболее теоретически и эмпирически проработанными являются первые две мини-теории.

В последнее время количество исследований феномена самодетерминации в организационном контексте резко возросло. Организационное приложение теории самодетерминации прорабатывается так же тщательно, как и приложение этой теории к образовательному и развивающему контекстам (Deci et al., 1989; Gagné, Deci, 2005). В данной статье представлен обзор зарубежных эмпирических исследований, проведенных в США и Европе в русле теории самодетерминации (Self-Determination Theory, SDT) с точки зрения ее приложения к организационному контексту, к проявлению феномена самодетерминации, автономии личности сотрудниками современных организаций.

Основу теории самодетерминации составляет выделение различных типов и градаций внутренней и внешней мотивации. Исследования влияния материальных и нематериальных наград на внутреннюю мотивацию были начаты Э. Деци еще в 1970-е гг. и продолжают им и его последователями до сих пор (Deci et al., 1999; Gagné, Forest, 2008). Выделяют мотивационные подсистемы (внутренняя, внешняя, безличная) и типы каузальной ориентации (авто-

номная, контролирующая и безличная) (Deci, 1980; Deci, Ryan, 1985). Каузальная ориентация через рабочую мотивацию самодетерминации оказывает влияние на результаты работы, удовлетворенность от работы и на идентификацию с результатами и с самой работой (Lam, Gurland, 2008).

Автономная каузальная ориентация позитивно связана с самоактуализацией, самооценкой, развитием Эго, интеграцией личности, удовлетворенностью межличностными отношениями; контролирующая ориентация коррелирует с публичным самосознанием, паттернами поведения типа А, защитными поведенческими реакциями, вниманием к разного рода внешним мотиваторам (оплата, похвала, угрозы и т.п.); безличная ориентация коррелирует с внешним локусом контроля, редуцированием собственного достоинства, снижением чувства самоуважения, депрессией (Gagné, Deci, 2005).

Для понимания влияния каузальных ориентаций на деятельность значение имеют как индивидуально-психологические особенности, так и характеристики ситуации, например, тип выполняемого задания. Было проведено исследование влияния типа задания — задание на способности или на случайный выбор — на базовые психологические потребности. Успешное или неуспешное выполнение задания на случайный выбор не оказывает влияния на ощущение своей компетентности, в то время как задание на способности влияет на самооценку и чаще вызывает защитное поведение. В этом же исследовании было обнаружено, что только одновременное сочетание

высокой автономной и низкой контролирующей каузальных ориентаций обеспечивает свободу от защитных поведенческих стратегий (Кнее, Zuckerman, 1996). В рабочем контексте сотрудникам разного уровня приходится решать как задачи, связанные с их уровнем способностей и компетентности, так и задачи, выходящие за пределы текущей компетентности. Сотрудник организации, выбирая новые виды деятельности, несколько выходящие за пределы, обусловленные его способностями, может расширить свой поведенческий арсенал, который будет предопределен не только уровнем самооценки и стремлением к его сохранению.

Ряд исследований направлен на изучение взаимосвязи различных типов мотивации с воспринимаемой ценностью работы. Например, в исследованиях М. Ванстенкристие с соавт. (Vansteenkriste et al., 2007) было выявлено, что ориентации на ценность работы также могут быть внутренними, интринсивными (работа как возможность для самореализации, выполнения социально значимых функций) и внешними, экстринсивными (работа как возможность заработка, обогащения и получения социального статуса). Ориентации на ценность работы могут быть по-разному связаны с удовлетворенностью работой, приверженностью, субъективным благополучием и результативностью работы. В исследовании обнаружено негативное влияние внешней мотивации (материальное вознаграждение, статус и его атрибуты) как на сотрудника, так и на организацию, поскольку внешние мотивы и сти-

мулы не связаны с базовыми психологическими потребностями человека и позволяют ему легче и быстрее покинуть организацию, получая более выгодные предложения и снижая тем самым человеческий капитал организации (там же).

Вопрос организационной приверженности привлекал особое внимание исследователей самодетерминации (Broeck et al., 2008; Gagné et al., 2008; Meyer, Gagné, 2008). Рассматривая аффективные, нормативные и континуальные (воспринимаемая «цена» ухода из организации, последствия этого шага) аспекты приверженности и механизмы формирования приверженности (идентификация, интернализация, инструментальность), они показали, как разные виды мотивации и регуляции оказывают влияние на приверженность организации. В лонгитюдных исследованиях было обнаружено, что динамика приверженности зависит от успешности интернализации организационных факторов (правил, ценностей, поведения).

Интересное исследование осуществили В. Милле и М. Ганье (Millett, Gagné, 2008) по описанию мотивации волонтеров при разных условиях задачи и работы. Была использована модель характеристик работы для изучения влияния различных условий и характеристик работы на мотивацию волонтеров, их удовлетворенность и интенцию выйти из волонтерской работы, завершить волонтерство. Автономная мотивация в этом исследовании выступала как медиатор в отношениях между характеристиками работы и удовлетворенностью от нее, но значимых связей обнаружено не было. Исследователи

предположили, что само по себе изменение дизайна работы может повлиять только на ощущение интереса и удовольствия от выполняемой работы, но не влияет на ее осмысленность; более значимое влияние могут оказывать такие факторы, как стиль супервизии, взаимодействие с коллегами, признание (там же). Это согласуется с обнаруженным Г. Олдхамом с соавт. фактом, что характеристики работы больше влияют на отношение к работе, когда работники удовлетворены остальными условиями своей работы (Oldham et al., 1976). Важным результатом работы В. Милле и М. Ганье является подтверждение того факта, что удовлетворенность является не только функцией наличия смысла работы и удовольствия от работы, но и функцией независимости от внешних требований и наград. Мотивация добровольного и альтруистического участия в социально значимых активностях является одной из активно разрабатываемых областей применения теории самодетерминации.

Современные условия ведения бизнеса, высокий уровень конкуренции, ценность достижений и ориентации на результат, а также компетентностный подход оказывают мощную поддержку внешней мотивации, при которой стремление к сверхрезультатам и соответствие поведенческим бэнчмаркам («профилям успеха») служат гарантом социального и личного успеха. Тем не менее этот тип мотивации имеет, помимо позитивных, и очевидные негативные последствия для сотрудников организаций, в частности, эмоциональное выгорание, потеря связи со своей идентичностью, утрата автономии,

снижение субъективного благополучия, удовлетворенности работой. В рамках этого подхода был проведен целый ряд исследований, изучающих мотивацию к работе (Broeck et al., 2008; Gagné, Deci, 2005; Ilardi et al., 1993; Richer et al., 2002; Vansteenkiste et al., 2004).

В рамках общей теории самодетерминации одна из мини-теорий посвящена изучению базовых психологических потребностей: потребность в автономии, потребность в соотнесенности с другими людьми, потребность в компетентности. В организационном контексте эти психологические потребности оказываются не менее значимыми, чем в других сферах жизни человека. Рабочая обстановка, психологический климат, межличностные отношения между работниками внутри организации оказывают влияние на внутреннюю мотивацию человека и способствуют интернализации внешней мотивации.

Автономия выступает наиболее значимой из базовых психологических потребностей и проявляется в процессе выбора и принятия решений. Тем не менее автономия представляется неоднородным конструктом, выделяют ее реактивную и рефлексивную формы, которые проявляются в разных, порой противоположных поведенческих паттернах (Koestner et al., 1999). Реактивная автономия проявляется в сопротивлении рамкам, контролю, отрицании советов и помощи окружающих, подчеркивании самостоятельности, независимости и отдельности. Рефлексивная же автономия проявляется в чувстве аутентичности, свободе выбора, ответственности и вовлеченности

в происходящее. Группой исследователей был проведен интересный квазиэксперимент, в котором моделировалась ситуация принятия решений, зависимой переменной являлась степень прислушивания к советам экспертов; материалом для исследования явилось моделирование ставок на скачках лошадей, дизайн исследования включал три группы экспертов относительно разной степени компетентности (там же).

Индивиды с высокой степенью рефлексивной автономии прислушивались к мнению компетентных экспертов и достаточно быстро идентифицировали и игнорировали мнение некомпетентных экспертов. Индивиды же с высокой степенью реактивной автономии игнорировали советы как некомпетентных, так и компетентных экспертов. Для последних стремление рискнуть, самоутвердиться и проявить/проверить свою компетентность оказывалось важнее, чем, прислушавшись к совету, использовать чужую экспертизу для достижения наивысшего результата. Отказываясь от помощи экспертов, такие индивиды ограничивают арсенал возможных решений. К организационному поведению это имеет самое непосредственное отношение, так как при принятии некоторых решений ставки оказываются высоки и различные типы мотивации у принимающих решения лиц могут приводить к разным поведенческим проявлениям и к разным результатам.

Согласно исследованиям, контролирующая ориентация тесно коррелирует с поведением типа А: индивиды с такой ориентацией имеют большую Эго-вовлеченность в процессе достижения поставленных

целей (зачастую внешних) в отличие от индивидуумов с автономной ориентацией, которые больше вовлечены в задачу, нежели в повышение значимости своего Эго (Ryan et al., 1991). «Эго-вовлеченные» участники исследований проявляли больше защитных или самовозвеличивающих поведенческих реакций, нежели вовлеченные в задачу участники.

Модель базовых психологических потребностей находит свое подтверждение в контексте модели рабочих требований-ресурсов (job demand-resource, JD-R model). В интегративной объяснительной модели изучались взаимосвязи между требованиями к работе, рабочими ресурсами, вовлеченностью в работу, выгоранием (burnout) и удовлетворенностью основных психологических потребностей, которым отводилась медиативная роль в исследуемой модели (Broeck et al., 2008). В этом масштабном исследовании была выявлена ключевая роль удовлетворенности базовых психологических потребностей для построения эффективных организационных политик и практик.

Кроме индивидуальных особенностей мотивации и интерпретации событий, присущих каждой личности, на формирование мотивационных тенденций и каузальных ориентаций может оказывать влияние и средовой фактор — в нашем случае это особенности деятельности индивида в компании, организационный климат, стиль управления, характер взаимодействия в команде, корпоративная культура компании. Средовые факторы также могут быть дифференцированы в зависимости от

направленности на поддержку автономии сотрудников. Так, контекст, поддерживающий автономию, предоставляет информацию, поддерживает возможность выбора и свободы действий; контролирующий контекст диктует правила и условия, задает стереотипы поведения, создает напряжение и давление; амотивирующий контекст дезориентирует относительно связи усилий и результатов, не предоставляет полезной для достижения результатов информации (Deci, Ryan, 1987).

Важными оказываются создаваемые менеджерами психологические условия для своих подчиненных, межличностный климат, поддержка автономии, формат предоставления обратной связи (информирующей, а не контролирующей), признание вклада и перспектив сотрудников, поддержка их инициативы и автономии (Deci et al., 1989; Deci et al., 1994).

Поддержка автономии заключается в понимании и признании перспектив своих подчиненных, поддержке их инициативы, снижении контроля и давления, предоставлении релевантной информации; она способствует ощущению удовлетворенности от работы, продуктивности в задачах на творчество, когнитивной гибкости и концептуальному пониманию, более высокому принятию организационных изменений и психологической адаптации (Gagné, Deci, 2005). Также поддерживают автономию разумная аргументация необходимости выполнить ту или иную задачу, предоставление свободы выбора относительно способа решения задачи и признание возникающих у них чувств при выпол-

нении задачи — это способствует интернализации ценности деятельности (Gagné et al., 2000). В этом же исследовании было приведено подтверждение того, что поддержка автономии помогает сотрудникам разного уровня справляться с организационными изменениями и сопутствующим им сопротивлением, снижает проявляющийся при этом организационный стресс, повышает субъективное благополучие и уровень удовлетворенности сотрудников.

У менеджеров, обеспечивающих наибольшую поддержку автономии, оказываются сотрудники, которые более удовлетворены своей работой и различными аспектами рабочей среды, проявляют большее доверие руководству компании и чувствуют себя менее подавляемыми и контролируемыми извне (Deci et al., 1989). У таких менеджеров сотрудники чаще испытывают ощущение удовлетворенности базовых психологических потребностей, вовлечены в свою работу, демонстрируют более высокие показатели субъективного благополучия и эффективности деятельности по сравнению с сотрудниками менеджеров контролирующего типа (Vaard et al., 2004).

Создание поддерживающего автономию рабочего контекста возможно через обучение стратегиям поддерживающего автономию поведения руководителей и сотрудников разных уровней, навыкам проведения изменений с опорой на внутреннюю мотивацию. Такое обучение возможно как в тренинговых форматах и других видах активного обучения, так и в виде публичных лекций, популяризирующих идею самодетерминации.

М. Ганье, Р. Коестнер, М. Цукерман (Gagné, Koestner, Zuckerman, 2000) приводят следующие рекомендации по сопровождению организационных изменений на основе теории самодетерминации.

– Информировать сотрудников о предстоящих изменениях и об их необходимости, о последствиях этих изменений для организации.

– Выслушивать и признавать чувства и опасения сотрудников, создавать и поддерживать атмосферу доверия.

– Предлагать возможность выбора относительно путей имплементации изменений, вовлекать в процесс принятия решений и внедрения изменений.

Некоторые из исследователей подчеркивают значимую роль стилей лидерства (Baard et al., 2004; Vondey, 2008) и организационного климата (Deci et al., 2001; Gagné, 2003) в поддержке автономии и создании культуры самодетерминации внутри организации.

Из существующих теорий лидерства наиболее тесные связи с теорией самодетерминации были обнаружены у теории трансформационного (в противовес транзакционному) лидерства (Bono, 2001) и у теории сфокусированного на последователях лидерства (Uhl-Bien, Pillai, 2007; Vondey, 2008). В отличие от транзакционного лидерства, при котором лидер и последователь обмениваются транзакциями по постановке задачи с обозначением вознаграждения за ее достижение, трансформационное лидерство больше нацелено на воодушевление последователей на работу и на достижение организационных целей.

Поддержка компетентности является медиатором отношений между трансформационным лидерством и самоэффективностью работника; поддержка автономии является медиатором отношений между трансформационным лидерством и удовлетворенностью работой; поддержка соотнесенности с другими людьми выступает медиатором отношений между трансформационным лидерством и преданностью лидеру (выступление С. Ковьяник на IV конференции по теории самодетерминации).

Было также эмпирически показано, что трансформационное лидерство способствует росту автономной мотивации и уменьшению контролируемой мотивации сотрудников, в то время как транзакционное лидерство, напротив, приводит к уменьшению автономной и усилению контролируемой мотивации (выступление Х. Пеетерс на IV конференции по теории самодетерминации).

Задачами трансформационного лидера являются следующие: лидер формирует четкое и ясное видение; объясняет, как это видение может быть достигнуто; демонстрирует уверенность в силах последователей реализовать это видение; ведет за собой свои примером; воодушевляет последователей работать над достижением видения. Именно в таком виде лидерства последователям предоставляются автономия, свобода выбора пути движения к цели, ощущение регуляции своей деятельности, что и создает основу для возникновения самодетерминации их рабочего поведения (Vondey, 2008).

В пленарном докладе на IV конференции по теории самодетерминации в Генте (Бельгия) в 2010 г.

М. Ганье представила результаты апробации разработанного ею трехдневного тренинга мотивационного лидерства, опирающегося на идеи теории самодетерминации и трансформационного лидерства. До и после тренинговых занятий проводилась диагностика мотивационных особенностей участвующих в тренинге менеджеров и их подчиненных. Эмпирическое исследование показало, что внедрение трансформационного лидерства способствует поддержке потребностей в компетентности и связанности с другими, но не в автономии, и только потребность в связанности с другими является медиатором проявления автономной мотивации в деятельности.

Применение теории трансформационного лидерства показывает эффективность этого подхода, обнаруживая соответствие ее основных положений и рекомендаций по эффективному удовлетворению базовых потребностей работников идеям теории самодетерминации.

Теория самодетерминации тесно пересекается с идеями трансформационного и патисипативного лидерства, просвещенного менеджмента, гуманистической организационной теорией, теорией самоактуализации и теорией обогащения работы (см.: Маслоу, 2003). Тем не менее она находит свое применение не только в контексте трудоустроенных сотрудников, но и в аспекте изучения мотивации безработных людей (Vansteenkiste et al., 2004, 2005). Причем относительно совладения с ситуацией безработицы авторами исследования выделяются не только автономная и контролирующая мотивации поиска работы, но и контролирующая и ав-

тономная мотивации отсутствия усилий по поиску. В последнем случае безработные свободно, осознанно и аргументированно принимают решение заниматься альтернативной работе деятельностью, посвятить себя семье или хобби. Причем автономная мотивация непоиска работы гораздо теснее связана с субъективным благополучием, нежели автономная мотивация поиска работы (так как в последнем случае при повторяющихся ситуациях отказа или неуспешного собеседования автономная мотивация постепенно снижается и приобретает все более внешние формы). Безработные с автономной мотивацией лучше адаптируются к ситуации безработицы и извлекают из нее больше позитивных следствий.

Предложенные теорией самодетерминации идеи применимы также к вопросам построения карьеры и принятия решений, связанных со следующим карьерным шагом. Например, в исследовании Ф. Ге с соавт. (Guay et al., 2003) показано, как неспособность принять решение о следующем карьерном или профессиональном продвижении связана с воспринимаемым уровнем компетентности (самоэффективности) и автономии (самостоятельности). Было обнаружено, что далеко не все люди с легкостью принимают предложения о работе как новые возможности для роста; некоторые люди не готовы менять привычный контекст и принимать на себя ответственность за построение своей карьеры и за профессиональное развитие. На так называемую «карьерную нерешительность» оказывают влияние установки и поведение родителей и коллег, либо

поддерживающих автономию, либо направленных на контроль и внешнее регулирование. Автономная каузальная ориентация и внутренняя мотивация принимающего решение сотрудника зависят от мотивационного контекста референтных для него групп (профессиональных и семейных) (там же). В целом общая идея влияния поддерживающего автономии контекста состоит в том, что он оказывает воздействие на восприятие своей автономии, что, в свою очередь, приводит к благоприятным для сотрудника результатам и его профессиональному или карьерному росту.

Разработкой приложения теории самодетерминации к практике управления человеческими ресурсами и организационному поведению и развитию активно занимается М. Ганье как самостоятельно, так и в составе различных проектных групп. Так, вместе с Ж. Форест они изучали существующие в организациях системы мотивации сквозь призму теории самодетерминации, предложили свой подход к оценке эффективности деятельности, кардинально пересмотрев основания для формирования компенсационных пакетов сотрудников на основе типов их мотивации (Gagné, Forest, 2008).

Предложенный подход может рассматриваться как альтернатива подходу к оплате труда на основе демонстрируемых результатов, равноценно вознаграждающих всех сотрудников, демонстрирующих определенные результаты независимо от их предпочтений и особенностей их мотивационной сферы. Уже достаточно хорошо изучен феномен снижения мотивации, работоспособнос-

ти, удовлетворенности у сотрудников с высокой внутренней мотивацией при перманентном внешнем подкреплении их достижений внешними стимулами. Вместо только материальной и нематериальной (но внешне подкрепляемой) составляющей компенсационного пакета М. Ганье и Ж. Форест предложили добавлять такие компоненты, как возможность проявить свое лидерство и участвовать в создании дизайна своей работы, в постановке задачи, в создании культуры обмена знаниями в организации (там же). Таким образом, в арсенале специалистов служб по управлению персоналом и у менеджеров появляется более гибкий инструмент управления мотивацией сотрудников, учитывающий их мотивационные особенности.

Подтверждение тому, что идеи теории самодетерминации способствуют созданию культуры и мотивации обмена знаниями между сотрудниками организации, найдено в работе М. Ганье, синтезирующей идеи теории самодетерминации и теории запланированного поведения в модель мотивации обмена знаниями. Работа направлена на применение модели в практике управления человеческими ресурсами, а именно при подборе персонала, дизайна работы, систем эффективности и компенсации, развитии стилей управления, в обучении и развитии сотрудников (Gagné, 2009). Согласно этой модели, автономная мотивация превосходит аттитюды и интенции на обмен знаниями, которые, в свою очередь, определяют реальное поведение. Культура обмена знаниями должна формироваться не через насаживание поведенческих паттернов,

а через формирование установок на основе существующих мотивационных факторов сотрудников и применение их в реальной деятельности. М. Ганье предлагает перестроить HR-практики в соответствии с базовыми потребностями сотрудников, способствуя тем самым повышению мотивации к обмену знаниями и кооперации через предоставление возможности самодетерминированным сотрудникам проявить себя на пользу организации.

На IV конференции по теории самодетерминации была также представлена обновленная версия «Опросника трудовой мотивации» (Revised Motivation at Work Scale), разработанная М. Ганье и ее коллегами (Gagné et al., 2010). В настоящее время существуют валидизированные версии опросника на английском, французском, итальянском, испанском и голландском языках; они могут использоваться для диагностики трудовой мотивации в разных странах, а также сравнений типов и уровня трудовой мотивации в разных культурных контекстах.

В рамках теории самодетерминации существуют прикладные исследования и программы, направленные на актуализацию автономной мотивации у сотрудников и менеджмента организаций (Stone et al., 2008). Предложены достаточно простые и очевидные рекомендации и приведено подтверждение их влияния на организационную эффективность сотрудников. Среди рекомендаций можно отметить следующие.

– Важно задавать открытые вопросы, через которые можно привлечь сотрудников к решению значимых для организации задач.

– Практиковать активное слушание и признание наличия перспектив у сотрудников организации.

– Предлагать выбор в существующей структуре задач, определении зон полномочий и ответственности.

– Предоставлять искреннюю, позитивную обратную связь, поощряющую инициативу, а также безоценочную обратную связь относительно существующих проблем.

– Минимизировать принуждающий контроль в форме мотивирующего вознаграждения и сравнения с другими сотрудниками.

– Развивать таланты сотрудников и делиться знаниями, чтобы поддерживать и повышать у них ощущение компетентности и автономии.

В этой же работе авторы предлагают новую парадигму рассмотрения организационных вопросов, в частности, мотивации к труду: переход от результативности с ориентацией на краткосрочное вознаграждение и соревновательные тенденции к автономии с видением перспективы и внутренней мотивацией сотрудников (там же).

Практической точкой приложения идей теории самодетерминации являются не только ежедневные рабочие взаимоотношения, но и сфера дистанционного и электронного обучения, в которой мотивация пользователей является ключевым фактором успеха обучающей программы. Идеи теории самодетерминации включаются в контекст модели принятия технологий и теории аргументированного действия, рассматривающих мотивацию как предиктор воспринимаемой полезности, привлекательности для игры и простоты использования (Rosa, Gagné,

2008). В исследовании указывается, что важно учитывать мотивацию пользователей при разработке программных продуктов, создавать оболочки, поддерживающие автономию пользователей разных уровней, предоставляющие возможности для реализации их интересов.

Формируя модель мотивационных состояний на основе теории самодетерминации и иерархической модели интринсивной и экстринсивной мотивации, канадские исследователи изучали предпосылки и результаты конфликта между работой и семьей (Senecal et al., 2001).

Было обнаружено, что низкий уровень самодетерминации в этих двух сферах приводит к семейному отчуждению, к конфликту между семьей и работой, который, в свою очередь, влечет за собой эмоциональное выгорание. Особая роль в этом исследовании отводилась социальному контексту (восприятию этого контекста): поддерживающее автономию поведение работодателя связано с мотивацией самодетерминации, равно как и поддержка автономии и признание нашей компетентности в кругу семьи, воспринимаемая оценка супругами нашей рабочей и семейной активности оказывают такое же влияние. Причем эта модель получила практически равноценное подтверждение как для женщин, так и для мужчин вопреки широко распространенному гендерному объяснению подобного рода конфликтов.

Продолжая линию моделирования на примере рабочих перемещений, текучести персонала, С. Ричер и ее коллеги (Richer et al., 2002) показали, что ощущение соотнесенности,

связи с коллегами по работе и чувство собственной компетентности позитивно влияют на мотивацию самодетерминации, которая, в свою очередь, повышает удовлетворенность работой и снижает риск эмоционального выгорания. Помимо чувства компетентности и соотнесенности, в модель также включены характеристики задачи, эмоциональное выгорание, удовлетворенность трудом и намерения к перемещению на другое рабочее место. Они выявили значимую роль мотивационных факторов для прогнозирования текучести персонала (через изучение факторов формирования интенции к перемещению) как одной из главных угроз стабильности организации и ее эффективности (там же). Наряду с текучестью персонала в качестве основных организационных угроз могут рассматриваться и различные трудовые нарушения (дисциплины, договорных условий, норм организационной культуры и пр.). Изучая склонность к трудовым нарушениям сквозь призму собственной значимости и самооценки, исследователи обнаружили медиативную роль автономной каузальной ориентации (Ferris et al., 2009).

Отдельную группу составляют исследования, в которых изучается роль самодетерминации в потребительском поведении и формировании отношений с клиентами (Baumeister et al., 2008; Malhotra, 2004). Предлагается выстраивать новую логику взаимодействия с потребителями (CRM), учитывая их стремление к самодетерминации, свободному выбору. Важно также учитывать переход от транзакционной модели взаимодействий с потребителями к

модели поддержки потребителей в экономических отношениях (Malhotra, 2004). В своем исследовании Й. Мальхотра предлагает следующие способы преодоления пропасти между клиентами и коммерческими организациями через построение новой системы управления отношениями с клиентами (CRM): использование потребителями технологий самообслуживания и других ориентированных на потребителя технических систем, а также активное использование технологий поддержки пользователя и потребителя. Помимо отношений с потребителями, пространство для изучения мотивации самодетерминации широко представлено на примере потребительского выбора товаров и услуг, где либо проявляется свободный выбор, автономная позиция покупателя, либо наблюдается снижение личной включенности (*ego-depletion*) (истощение внутренних ресурсов, личностного потенциала) в процесс саморегуляции выбора товара/услуги и потеря контроля и самоконтроля (Baumeister et al., 2008). Именно возможность и способность к свободному выбору рассматривается авторами как ключевой двигатель развития рыночных отношений.

В теории самодетерминации подчеркивается необходимость развития долгосрочного планирования и стратегического видения у сотрудников разных уровней в организации; баланса между индивидуальной и организационной результативностью и творчеством и субъективным благополучием сотрудников; создания культуры обмена знаниями и поддержки инициативы; развития талантов сотрудников организаций и

построения системы управления талантами.

Как показывают кросс-культурные исследования (Deci et al., 2001), положения теории самодетерминации можно распространять не только на мотивацию людей западной культуры, поддерживающей инициативу и индивидуализм, но и на другие типы культур (в частности, на страны бывшего Восточного блока с их жесткой централизацией, плановой экономикой, подавлением свободы и инициативы). Основные закономерности и влияние на субъективное благополучие в организации, в случае организационного поведения, остаются стабильными в разных культурных сообществах.

Несмотря на благородные интенции представителей данного подхода, существует целый ряд объективных и субъективных препятствий для его имплементации в практику управления и бизнеса. Обширный пласт таких препятствий связан с культурно-историческими предпосылками управленческой культуры в том или ином обществе (например, авторитаризм постсоветской управленческой традиции менее гибок и открыт идее поддержки автономии, нежели либерально-демократический стиль американской управленческой традиции). Помимо имплицитной сложности смены индивидуальных стилей управления и подчинения, организационного поведения, также сложно это делать в отсутствие социальной поддержки со стороны организационного сообщества — подчиненных, коллег, руководителей, клиентов, подрядчиков, государственных регуляторных органов. Тем не менее теория самодетерминации представляется нам не

только интересным, но и действенным подходом к модернизации управленческой и организационной культуры российских организаций.

Завершая обзор, следует отметить высокий уровень исследовательской культуры у приверженцев теории самодетерминации, который проявляется в постановке комплексных исследовательских задач, построении теоретических и эмпирических моделей, использовании современных методов обработки и анализа данных (EQS, CFA, SEM, IRT и др.), организации проектных групп для исследования различных аспектов применения этой теории, общий высокий уровень академической активности. Это в очередной раз подтверждает, что такой подход является широко признанным и перспективным в плане построения современной картины мотивационных фено-

менов (и организационные вопросы являются лишь одной из сфер приложения этой теории).

В предложенном кратком теоретическом обзоре описано проявление теории самодетерминации в организационном контексте, в рамках разных моделей рассмотрена роль мотивации самодетерминации и ее влияние на эффективность деятельности сотрудников, а также на их удовлетворенность трудом и ряд других факторов. Безусловно, описанные выше проявления феномена самодетерминации нуждаются в планомерной комплексной эмпирической проверке в российском культурном контексте. Тем не менее это не умаляет интереса к теории самодетерминации со стороны исследователей и практиков в сфере организационной психологии, управления человеческими ресурсами, менеджмента.

## Литература

Гордеева Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Ч. 1: Проблемы развития теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010а. № 4 (12). URL: psystudy.ru

Гордеева Т.О. Теория самодетерминации: настоящее и будущее. Ч. 2: Вопросы практического применения теории [Электронный ресурс] // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2010б. № 5 (13). URL: psystudy.ru

Дергачева О.Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред.

Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. С. 103–122.

Маслоу А. Маслоу о менеджменте. СПб.: Питер, 2003.

Baard P., Deci E., Ryan R. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings // Journal of Applied Social Psychology. 2004. 34. 2045–2068.

Baumeister R., Sparks E., Stillman T., Vohs K. Free will in consumer behavior: Self-control, ego depletion, and choice // Journal of Consumer Psychology. 2008. 18. 4–13.

Bono J.E. Self-determination at work: The motivational effects of transformational leaders (University of Iowa). Proquest

Information and Learning dissertation, AAT 3009562. 2001.

*Broeck A., Vansteenkiste M., Witte H., Lens W.* Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction // *Work & Stress*. 2008. 22. 3. July–September. 277–294.

*Deci E.L.* The psychology of self-determination. Toronto: Lexington Books, 1980.

*Deci E.L., Connell J.P., Ryan R.M.* Self-determination in a work organization // *Journal of Applied Psychology*. 1989. 74. 4. 580–590.

*Deci E.L., Eghrari H., Patrick B.C., Leone D.R.* Facilitating internalization: The self-determination theory perspective // *Journal of Personality*. 1994. 62. 119–142.

*Deci E.L., Ryan R.M.* The general causality orientation scale: Self-determination in personality // *Journal of Personality*. 1985. 19. 109–134.

*Deci E.L., Ryan R.M.* The support of autonomy and control of behavior // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. 53. 1024–1037.

*Deci E.L., Ryan R.M., Gagné M., Leone D.R., Usunov J., Kornazheva B.P.* Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination // *PSPB*. 2001. 227. 8. 30–942.

*Fernet C., Guay F., Senécal C.* Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout // *Journal of Vocational Behavior*. 2004. 65. 39–56.

*Ferris D.L., Brown D., Lian H., Keeping L.* When does self-esteem relate to deviant behavior? The role of contingencies of self-worth // *Journal of Applied Psychology*. 2009. 94. 5. 1345–1353.

*Gagné M.* A model of knowledge-sharing motivation // *Human Resource Management*. 2009. July–August. 48. 4. 571–589.

*Gagné M.* The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement // *Motivation and Emotion*. 2003. 27. 199–223.

*Gagné M., Chemolli E., Forest J., Koestner R.* A temporal analysis of the relation between organizational commitment and work motivation // *Psychologica Belgica*. 2008. 48–2&3. 219–241.

*Gagné M., Deci E.L.* Self-determination theory and work motivation // *Journal of Organizational Behavior*. 2005. 26. 331–362.

*Gagné M., Forest J.* The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate // *Canadian Psychology*. 2008. 49. 3. 225–232.

*Gagné M., Forest J., Gilbert M.-H., Aubé C., Morin E., Malorni A.* The motivation at work scale: Validation evidence in two languages // *Educational and Psychological Measurement*. 2010. 70. 4. 628–646.

*Gagné M., Koestner R., Zuckerman M.* Facilitating acceptance of organizational change: The importance of self-determination // *Journal of Applied Social Psychology*. 2000. 30. 9. 1843–1852.

*Guay F., Senécal C., Gauthier L., Fernet C.* Predicting career indecision: A self-determination theory perspective // *Journal of Counseling Psychology*. 2003. 50. 2. 165–177.

*Ilardi C., Leone D., Kasser T., Ryan R.* Employee and supervisor ratings of motivation: Main effect and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting // *Journal of Applied Social Psychology*. 1993. 23. 21. 1789–1805.

*Knee C.R., Zuckerman M.* Causality orientations and the disappearance of the self-serving bias // *Journal of Research in Personality*. 1996. 30. 76–87.

*Koestner R., Gingras I., Abutaa R., Losier G.F., DiDio L., Gagné M.* To Follow Expert advice when making a decision: An examination of reactive versus reflective autonomy

- // Journal of Personality. 1999. 65. 5. 851–872.
- Lam C.F., Gurland S.T.* Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work-motivation? // Journal of Research in Personality. 2008. 42. 1109–1115.
- Malhotra Y.* Desperately seeking self-determination: key to the new enterprise logic of customer relationships // Proceedings of the America Conference on Information Systems. New York, August, 2004.
- Meyer J., Gagné M.* Employee engagement from a self-determination theory perspective // Industrial and Organizational Psychology. 2008. 1. 60–62.
- Millett V., Gagné M.* Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement // Motiv Emot. 2008.32.11–22. DOI: 10.1007/s11031-007-9079-4.
- Richer S., Blanchard C., Vallerand R.* A motivational model of work turnover // Journal of Applied Social Psychology. 2002. 32. 10. 2089–2113.
- Roca J.C., Gagné M.* Understanding e-learning continuance intention in the workplace: A self-determination theory perspective // Computers in Human Behavior. 2008. 24. 1585–1604.
- Ryan R.M., Koestner R., Deci E.L.* Varied forms of persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated // Motivation and Emotion. 1991. 15. 185–205.
- Senecal C., Vallerand R., Guay F.* Antecedents and outcomes of work-family conflict: Toward a motivational model // Personality and Social Psychology Bulletin. 2001. 27. 2. February. 176–186.
- Stone D., Deci E., Ryan R.* Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory // Printed paper. 2008. November. 24.
- Uhl-Bien M., Pillai R.* The romance of leadership and the social construction of followership // B. Shamir, R. Pillai, M.C. Bligh, M. Uhl-Bien (eds.). Follower-centered perspectives on leadership. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2007. P. 187–210.
- Vansteenkiste M., Lens W., De Witte H., Feather N.T.* Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory // British Journal of Social Psychology. 2005. 44. 269–287.
- Vansteenkiste M., Lens W., De Witte S., Deci E.L.* The «why» and «why not» of search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being // European Journal of Social Psychology. 2004. 34. 345–363.
- Vansteenkiste M., Neyrinck B., Niemiec C., Soenens B., Witte H., Broeck A.* On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2007. 80. 251–277.
- Vondey M.* Follower-focused leadership: effect of follower self-concepts on organizational citizenship behavior // Emerging Leadership Journeys. 2008. 1. 1. 52–61.

**Мандрикова Елена Юрьевна, старший преподаватель факультета психологии ГУ-ВШЭ, кандидат психологических наук**

Контакты: emandrikova@hse.ru