

Концепт «талант-менеджмент» и организационная приверженность педагогов

Н. В. Волкова, Н. А. Заиченко, В. А. Чикер,
О. В. Гюнинен

Статья поступила
в редакцию
в мае 2021 г.

Волкова Наталья Владимировна — кандидат психологических наук, доцент департамента менеджмента, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург). Адрес: 194100, Санкт-Петербург, ул. Кантемировская, 3, корп. 1. E-mail: nv.volkova@hse.ru (контактное лицо для переписки)

Заиченко Наталья Алексеевна — кандидат педагогических наук, доцент, профессор департамента государственного администрирования, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (Санкт-Петербург). Адрес: 198088, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, 17. E-mail: zanat@hse.ru

Чикер Вера Александровна — кандидат психологических наук, старший научный сотрудник, доцент кафедры социальной психологии, Санкт-Петербургский государственный университет. Адрес: 199034, Санкт-Петербург, наб. Макарова, 6. E-mail: vchiker@yandex.ru

Гюнинен Оксана Владимировна — педагог-психолог высшей квалификационной категории, директор Центра психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи Колпинского района Санкт-Петербурга. Адрес: 196653, Санкт-Петербург, Колпино, ул. Веры Слуцкой, 32, корп. 2. E-mail: oks.giun@gmail.com

Аннотация

На выборке из 295 педагогов шести образовательных организаций г. Колпино (Колпинский район Санкт-Петербурга) исследуется восприятие школьными учителями мероприятий и практик по управлению талантливыми сотрудниками как элементов организационной культуры школы, а также взаимосвязи этих практик с приверженностью педагогов образовательной организации.

Использовались «Опросник организационной приверженности» Л. Портера и новый опросник «Оценка управления талантами в школе» Б. Дэвиса и Б. Дж. Дэвис, который в ходе исследования был адаптирован к российской выборке. В статье приводятся показатели надежности и конструктивной валидности методики.

Установлено, что в школах, где руководители поддерживают профессиональное мастерство, уделяют внимание развитию коллектива и принимают решения коллегиально, уровень организационной приверженности педагогов выше. Стаж работы педагога в школе не влияет на его приверженность организации, при этом молодые сотрудники более привержены учреждению по сравнению с их старшими коллегами. Принятие педагогами практик по управлению талантами как элементов организационной культуры шко-

лы является предиктором приверженности персонала образовательной организации.

Ключевые слова организационная культура, организационная приверженность, педагоги, талант-менеджмент, методики оценки управления талантами.

Для цитирования Волкова Н. В., Заиченко Н. А., Чикер В. А., Гюнинен О. В. (2021) Концепт «талант-менеджмент» и организационная приверженность педагогов // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 3. С. 168–188. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-168-188>

The Concept of Talent Management and Organizational Commitment of Teachers

N. V. Volkova, N. A. Zaichenko, V. A. Chiker,
O. V. Gyuninen

Natalya Volkova, Candidate of Sciences in Psychology, Associate Professor, Department of Management, National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg). Address: Bld. 1, 3 Kantemirovskaya Str., 194100 St. Petersburg, Russian Federation. E-mail: nv.volkova@hse.ru (corresponding author)

Natalya Zaichenko, Candidate of Sciences in Pedagogy, Associate Professor, Professor, Department of Public Administration, National Research University Higher School of Economics (St. Petersburg). Address: 17 Promyshlennaya Str., 198088 St. Petersburg, Russian Federation. E-mail: zanat@hse.ru

Vera Chiker, Candidate of Sciences in Psychology, Senior Research Fellow, Associate Professor, Department of Social Psychology, Saint Petersburg State University. Address: 6 Makarova Emb, 199034 St. Petersburg, Russian Federation. E-mail: vchiker@yandex.ru

Oksana Gyuninen, Highly-Trained Educational Psychologist, Director of the Center for Psychological, Pedagogical, Medical and Social Assistance, Kolpino District, St. Petersburg. Address: Bld. 2, 32 Very Slutskoj Str., 196653 Kolpino, St. Petersburg, Russian Federation. E-mail: oks.giun@gmail.com

Abstract A sample of 295 teachers from six educational institutions in the town of Kolpino (Kolpino District, St. Petersburg) is used to explore school teachers' perception of talent management policies and practices as elements of the school's organizational culture and to analyze linkages between such practices and teachers' organizational commitment.

The study relied on the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Lyman W. Porter and the new Talent Management in Education questionnaire by Brent Davies and Barbara J. Davies. The latter was adapted for the Russian sample, evidence of the method's reliability and construct validity being provided in the article.

Results show that organizational commitment of teachers is higher in schools where leaders foster professional development, collaboration and collegial decision making. Years of teaching experience do not affect organizational commitment, but younger teachers are more committed to their schools than their older colleagues. Teacher commitment to educational institutions was also found to be predicted by whether teachers perceive talent management practices as elements of the school's organizational culture.

Keywords organizational commitment, organizational culture, talent management, talent management evaluation methods, teachers.

For citing Volkova N. V., Zaichenko N. A., Chiker V. A., Gyuninen O. V. (2021) Kontsept "talantmenedzhment" i organizatsionnaya priverzhennost' pedagogov [The Concept of Talent Management and Organizational Commitment of Teachers]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 3, pp. 168–188. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-168-188>

Динамичное развитие технологий наряду с формированием рыночных механизмов вносит постоянные изменения в повседневную жизнь современной школы. В новых, зачастую непредсказуемых условиях люди с новаторским мышлением, высоким интеллектом и адекватной профессиональной мотивацией становятся стратегически важным ресурсом функционирования организации. Руководству школы важно сформировать организационную культуру, которая позволила бы таким сотрудникам не просто выполнять свои обязанности, но и успешно развиваться, реализовывая и совершенствуя свои личностные и деловые качества. Одним из решений для создания внутренней среды, ориентированной на результативность, стала концепция управления талантливыми сотрудниками, или талант-менеджмент (*talent management*) как приоритетное направление в работе руководителей. Фокус концепции — укрепление коллектива через привлечение, интеграцию, развитие и удержание работников, которые вносят существенный вклад в деятельность организации как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе [Майклз, Хэндфилд-Джонс, Экселрод, 2005].

Мероприятия и практики по управлению талантами повышают эффективность деятельности учреждения, снижают его зависимость от рынка труда, а также положительно влияют на вовлеченность и лояльность персонала [Латуха, Селивановских, 2016; Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013]. Их перспективность высоко оценена и правительством Российской Федерации, при поддержке которого в последнее время стала формироваться комплексная система управления талантами [Бондарев, Защитина, 2018]. Однако если управленческие аспекты этой концепции достаточно хорошо представлены в отечественной литературе [Бондарев, Защитина, 2018; Бухарина, 2017; Латуха, Селивановских, 2016], то особенности восприятия педагогами организационной среды, ориентированной на развитие талантов, практически не изучались. Отечественные исследования в школах, как правило, сосредоточены на проблемах лидерства, их объектом становились таланты управленческого звена [Каспржак, Кобцева, Шишкина, 2019; Серикова, 2018].

Четверть века назад М. Хамильтон и В. Ричардсон выявили связь между успешностью реализации инноваций в школе и лидерскими качествами директора [Hamilton, Richardson, 1995]. Сегодня директор школы рассматривается как «лидер команды лидеров» [Каспржак, Кобцева, Шишкина, 2019], признающий таланты своих сотрудников, распределяющий между ними ответственность для эффективной выработки и реализации миссии и стратегии развития образовательной организации.

Зарубежные ученые рассматривают управление талантами как обоснованный фактор успеха образовательных организаций [Grissom et al., 2017], фокусируясь на поддержании приверженности сотрудников, способных по своим личностным и деловым качествам демонстрировать необходимые результаты [Аутаç, 2015; Чински Мэтьюсон, 2020].

Оборотная сторона приверженности — текучесть персонала. В 2019 г. в среднем по стране доля выбывших педагогических кадров составила 8,5% фактически занятых ставок. Городские педагоги уходят из школы чаще сельских: 8,9 и 7,4% соответственно [Заир-Бек, Мерцалова, Анчиков, 2020]. Кадровый дефицит в общем образовании вынуждает школы привлекать совместителей, что сказывается на уровне сформированности организационной культуры школы.

Круг замыкается: приверженность организации связана со стабильностью педагогического коллектива, стабильность коллектива зависит от организационной среды школы, которую формирует управленческая команда, поддерживающая таланты сотрудников. Изучение практик управления талантами важно для администрации и руководителей образовательных учреждений всех уровней и любой направленности, для руководителей департаментов образования, директоров школ, психологов и педагогов, а также для педагогического корпуса в целом, поскольку позволяет прогнозировать их стабильную и продуктивную работу.

1. Управление талантами и организационная культура

Управление талантами как концепция появилось в конце прошлого века, после выхода книги «Война за таланты», написанной консультантами международной консалтинговой компании McKinsey [Майклз, Хэндфилд-Джонс, Экселрод, 2005]. В рамках этого подхода понятие талант определяется как «совокупность присущих сотруднику дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, а также способность к обучению и росту» [Там же. С. 17]. В этом контексте талантливый работник становится наиболее значимым ресурсом как в коммерческих, так и в образовательных организациях [Аутаç, 2015]. Однако, учитывая многогранность самого поня-

тия «талант», в учреждениях важно дифференцировать талант как характеристику человека (*talent as characteristics of people*) и талант как критерий отбора сотрудников (*talent as people*) [Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013]. В первом случае речь идет о врожденных способностях, приобретенных навыках, знаниях, компетенциях и установках, которые помогают человеку достигать выдающихся результатов в определенном организационном контексте. Во втором — о политике организации в отношении того, кого рассматривать в качестве талантов: либо весь персонал (инклюзивный подход), либо определенную группу высокопроизводительных и/или высокопотенциальных сотрудников (эксклюзивный подход) [Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013]. В организациях талантливых сотрудников определяют с учетом общего контекста деятельности, организационной культуры и стратегических целей организации [Бухарина, 2017]. В школьном контексте мы применяем инклюзивный подход, полагая, что каждый педагог может быть талантом в своей области профессиональной деятельности.

Концепция управления талантами тесно связана с феноменом организационной культуры. Большинство исследователей считают, что таланты работника можно развить только в той среде, где ценности и стили поведения лидеров и сотрудников совпадают [Чински Мэтьюсон, 2020; Латуха, Селивановских, 2016]. Феномен таланта рассматривается в контексте человеческого капитала, и основным препятствием к развитию талантов является низкий уровень социального капитала педагогического коллектива. Он затрудняет доступ к «чужому» человеческому капиталу, препятствует возникновению синергетических эффектов [Ушаков, 2013]. Управление талантами включает и процесс поиска людей с потенциалом лидерства — тех, кто мог бы стать центром притяжения для других талантов.

В исследованиях управленческих практик зарубежных школ установлено, что важным проявлением организационной культуры с высокоразвитыми практиками по управлению талантами является желание педагогов обмениваться идеями и профессиональными знаниями с коллегами [Davies, Davies, 2011]. Таким образом, практики управления талантами способствуют формированию позитивной внутренней атмосферы, в которой и руководители, и сотрудники в равной степени ориентированы на достижение общих целей и разделяют одни и те же ценности.

Исследователи еще не пришли к единству в определении организационной культуры школы [Кузнецова, 2017]. Это понятие отражает социальный климат, основные ценности, убеждения и традиции, которые руководство формирует и поощряет в работе со своими сотрудниками [Gallardo-Gallardo, Dries,

González-Cruz, 2013; Grissom et al., 2017], совмещая свои и их интересы. Организационная культура включает набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников — правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправную точку в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные [Schein, 2004]. Организационная культура создает идентичность персонала организации [Deal, Kennedy, 1983] и способствует внедрению инноваций [Chitsazan, Bagheri, Yusefi, 2017]. Сильная культура коррелирует с достижениями школьников и педагогов, их мотивацией и удовлетворенностью [Davies, Davies, 2011].

Ключевую роль в формировании организационной культуры школы играют лидер (руководитель), педагогический коллектив и взаимодействие между ними. Исследователи выделяют в школьном пространстве ряд субкультур: учительскую, ученическую, родительскую, субкультуры руководства и вспомогательного персонала, но именно педагоги оказывают ключевое влияние на организационные изменения [Кузнецова, 2017]. Следовательно, базовые мероприятия и практики управления талантами, такие как непрерывное развитие, определение перспектив карьерного роста, планирование преемственности и формирование компетенций, необходимых школе в будущем [Майклз, Хэндфилд-Джонс, Экселрод, 2005; Латуха, Селивановских, 2016], должны быть в первую очередь ориентированы на эту категорию персонала. В этом заключается основное отличие традиционной управленческой функции — формирования кадрового резерва (*succession planning*), — которая направлена на подготовку сотрудников к выполнению текущей и перспективной деятельности, от концепции управления талантами, ориентированной на развитие людей в расчете на меняющуюся природу школ [Davies, Davies, 2011]. Непрерывные изменения не только в образовании, но в обществе в целом акцентируют внимание на развитии талантов, их выявлении и поддержке. И это значит, что культура управления школой должна формироваться как культура управления талантами, где каждый педагог может быть уникальным ресурсом для развития организации и неотъемлемой частью культуры школы [Чински Мэтьюсон, 2020]. Задачей руководителей становится привлечение, развитие и мотивация талантливых педагогов в контексте программы развития образовательной организации и поддержание их приверженности организации.

2. Организационная приверженность педагогов

В рамках концепции управления талантами недостаточно привлекать педагогов с высоким потенциалом в образовательную организацию. Руководитель-лидер должен иметь сформированную стратегию управления «своими» талантливыми сотрудниками, которая поддерживает базовые процессы для сохранения приверженности талантливых людей и адекватного применения их способностей [Davies, Davies, 2011].

Организационную приверженность рассматривают как индивидуальную установку, отражающую степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией через поддержание членства в ней, принятие ее ценностей и усилия, прилагаемые для достижения ее целей [Mowday, Porter, Steers, 1982]. Данная установка формируется на основе отношения организации к членам коллектива [Ellinger et al., 2013] и варьирует от полной идентификации с организацией, высокой лояльности ей и вовлеченности в работу до абсолютно отчуждения от нее, когда трудовые обязанности становятся лишь средством для удовлетворения индивидуальных потребностей [Монусова, 2015]. В качестве детерминант организационной приверженности исследователи выделяют: социально-демографические характеристики персонала (пол, возраст, образование и т.д.), характеристики рабочих мест, особенности социальной среды [Там же]. Последние два показателя тесно связаны с политикой руководства в отношении трудовых ресурсов и организационной культуры, одним из направлений этой политики может стать талант-менеджмент.

Организационная приверженность — это относительная сила идентификации человека с конкретной организацией и вовлеченности в нее. Высокая организационная приверженность характеризуется сильным желанием остаться членом данной организации, стремлением прилагать максимальные усилия в интересах данной организации, твердой убежденностью в значимости корпоративных ценностей и принятием целей данной организации [Mowday, Porter, Steers, 1982].

Исследования, проведенные в зарубежных школах, активно использующих практики управления талантами, показали, что восприятие учителями практик талант-менеджмента является значимым предиктором их организационной приверженности [Aytaç, 2015; Davies, Davies, 2011]. В современных условиях перманентных изменений применение талант-менеджмента, обеспечивающего развитие педагогов, актуально для отечественных школ. Высокий уровень организационной приверженности педагогов ведет к повышению качества образования, так как лояльные и вовлеченные педагоги, идентифицирующие себя с учреждением образования, уверенные в поддержке своих инициатив, стремятся к преобразующей

деятельности посредством различного рода инноваций [Новикова, 2012].

3. Организация исследования

3.1. Программа

Цель исследования — оценить взаимосвязь между практиками по управлению талантливыми сотрудниками (талант-менеджментом) и организационной приверженностью педагогов. На основании проведенного теоретического анализа сформулированы общая и частные гипотезы исследования.

Общая гипотеза: существует взаимосвязь между управленческой практикой талант-менеджмента как одной из характеристик организационной культуры школы и приверженностью педагогов организации.

Частные гипотезы:

- 1) адаптированный вариант методики Б. Дэвиса и Б. Дж. Дэвис «Оценка управления талантами в школе» обладает надежностью и конструктивной валидностью при применении в отечественных школах;
- 2) в школах, где руководство ориентировано на применение практик управления талантливыми сотрудниками, уровень организационной приверженности педагогов выше;
- 3) восприятие педагогами практик по управлению талантами как элементов культуры школы является предиктором их организационной приверженности.

Задачами эмпирической части исследования являются:

- 1) адаптация к российской выборке методического инструментария Б. Дэвиса и Б. Дж. Дэвис по изучению практик управления талантами;
- 2) выявление практик применения талант-менеджмента лидерами образовательных организаций в связке с уровнем организационной приверженности педагогов;
- 3) определение социально-демографических характеристик педагогов, связанных с восприятием организационной среды школы, поощряющей управление талантами.

3.2. Характеристика выборки

Исследование проводилось в 2019–2020 гг. на базе шести школ Колпинского района Санкт-Петербурга, различающихся по статусу: гимназии (далее — ОО № 1 и ОО № 2), средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов (далее — ОО № 3) и три средние общеобразовательные школы (далее — ОО № 4, ОО № 5, ОО № 6). В нем приняли участие 295 педагогов (273 женщины и 22 мужчины), работающих

Таблица 1. Демографические характеристики респондентов

Характеристика	Категория	Численность	Доля в выборке, %
Пол	Женщины	273	92,5
	Мужчины	22	7,5
Образование	Среднее	5	1,7
	Среднее педагогическое	18	6,1
	Высшее	272	92,2
Возраст	Моложе 25 лет	17	5,8
	25–34 года	30	10,2
	35–44 года	79	26,8
	45–54 года	91	30,8
	Старше 55 лет	78	26,4
Стаж работы	Менее 1 года	13	4,4
	1–3 года	32	10,8
	3–5 лет	22	7,5
	5–10 лет	52	17,6
	10–15 лет	38	12,9
	15–20 лет	27	9,2
	Более 20 лет	111	37,6

на полную ставку. Респонденты с высшим образованием составили 92,2% выборки, 86% участников опроса — педагоги в возрасте от 35 до 65 лет. У 37,6% опрошенных стаж работы в организации превышает 20 лет (табл. 1).

3.3. Методы Выбор методик основан на теоретическом анализе управления талантами как предиктора устойчивых элементов творческой организационной культуры в образовательных учреждениях. В целях проверки психометрических показателей весьма распространенной за рубежом методики «Оценка управления талантами в школе» [Davies, Davies, 2011] на отечественной выборке применялся Опросник организационной приверженности, имеющий стабильные и доказанные показатели надежности и валидности [Доминьяк, 2006]. Такой набор психологических инструментов обеспечивает оперативность проводимого исследования, важную при большой занятости сотрудников школ. Данные собраны посредством анонимного опроса с помощью опросного листа, объединившего утверждения из двух назван-

ных методик и вопросы относительно социально-демографических характеристик — всего 37 пунктов.

Опросник организационной приверженности (*Organizational Commitment Questionnaire*), разработанный Л. Портером совместно с коллегами [Mowday, Porter, Steers, 1982] и адаптированный к российской выборке В. И. Доминьяком [Доминьяк, 2006], использован для оценки уровня лояльности педагогов, а также принятия ими ценностей и целей школы. Этот инструмент состоит из 15 утверждений и его уровень надежности, измеренный как альфа Кронбаха, в рамках данного исследования составил 0,859.

Методика «Оценка управления талантами в школе» (*Talent Management Leadership Scale*), разработанная Б. Дэвисом и Б. Дж. Дэвис [Davies, Davies, 2011] для образовательных учреждений, включает 18 утверждений в составе двух шкал. Шкала «Оценка практик управления талантами» (УТ) предназначена для определения текущего состояния практик по управлению талантливыми сотрудниками в учреждении. Вопросы шкалы (табл. 2) касаются развития потенциала персонала, выявления творческих способностей, совершенствования лидерских качеств, поддержки сотрудников в их стратегическом развитии. Шкала «Оценка элементов организационной культуры школы» (ОКш) измеряет наличие в школе элементов организационной культуры, которые способствуют развитию талантов (табл. 2): командной работы педагогов, творческой атмосферы, самоотдачи и взаимной поддержки.

Для адаптации опросника «Оценка управления талантами в школе» к российской выборке использованы метод обратного перевода Р. Брислина [Brislin, 1970], факторный анализ и оценка надежности посредством альфа Кронбаха.

Свое согласие с утверждениями опросника (за исключением демографических характеристик: пол, возраст, стаж работы и уровень образования) респонденты оценивали по 7-балльной шкале.

Статистический анализ данных проводился в SPSS20.0 для Windows: факторный анализ для апробации методики «Оценка управления талантами в школе»; расчет описательных статистик для переменных; сравнение организационной приверженности по полу, возрасту, стажу работы и принадлежности к определенной школе с использованием дисперсионного анализа (ANOVA) и апостериорного теста Тьюки; регрессионный анализ для определения предикторов организационной приверженности.

4. Результаты исследования

4.1. Апробация методики «Оценка управления талантами в школе»

Для проверки конструктивной валидности методики «Оценка управления талантами в школе» в российских условиях про-

Таблица 2. Результаты факторного анализа

Утверждения	Шкалы	
	Оценка практик управления талантами в организации	Оценка элементов организационной культуры школы
Мы можем различать текущую оценку работы и будущий потенциал педагогических работников	0,782	
У нас существует эффективный процесс управления деятельностью, который поддерживает выявление талантов педагогов	0,764	
Мы можем составить карту поведения, навыков и установок, которые необходимо развивать у потенциальных руководителей	0,752	
У нашего учреждения есть стратегический план, который включает развитие талантов педагогов	0,728	
У нас есть пути, программы или процессы для содействия развитию талантов каждого	0,709	
У нас есть четко сформулированный набор основных ценностей нашего учреждения	0,694	
Культура нашего учреждения позволяет чествовать таланты каждого педагога	0,691	
Наше профессиональное обучение включает конкретные возможности для развития лидерского потенциала	0,686	
Мы работаем в партнерстве с другими организациями, чтобы развивать таланты педагогов более эффективным способом	0,629	
Ценности проявляются в нашем повседневном поведении	0,612	
Наши педагоги работают совместно и эффективно, как команда		0,812
Наши педагоги приветствуют новые идеи и позитивно их обсуждают		0,786
У нас существует «культура отсутствия поиска виноватого», и мы учимся на своих ошибках		0,700
Мы отмечаем успехи коллег и гордимся ими		0,686
Мы верим, что мы всегда можем что-то улучшить		0,654
Мы ищем доказательства для принятия решений		0,646
Наши руководители задают вопросы и ищут идеи, а не навязывают свои взгляды		0,625
Мы ставим детей и работу превыше своих личных интересов		0,600

анализирован состав респондентов. В ходе статистической обработки данных уровень КМО (мера выборочной адекватности Кайзера — Мейера — Олкина) составил 0,954, что подтверждает корректность выборки для применения факторного анализа. Достоверный результат критерия сферичности Бартлетта ($p < 0,001$) подтвердил значимость отличия корреляций между переменными от нуля [Наследов, 2013].

На следующем шаге применялся анализ главных компонент в сочетании с варимакс-вращением. Факторный вес 0,60 выбран в качестве критерия уровня значимости. В результате анализа 18 утверждений распределились на две шкалы так же, как в оригинальном опроснике Б. Дэвиса и Б. Дж. Дэвис (табл. 2). Дисперсия, обусловленная этими двумя факторами, составила 60,27%. Коэффициент надежности альфа Кронбаха составил для шкалы «Оценка элементов организационной культуры школы» 0,901, а для «Оценки практик управления талантами в организации» — 0,923. Таким образом, методика «Оценка управления талантами в школе» может быть использована в отечественных образовательных учреждениях. Первая частная гипотеза исследования подтверждена.

4.2. Анализ организационной приверженности и ее связи с управлением талантами

Тест Колмогорова — Смирнова подтвердил, что полученные данные по шкалам организационной приверженности ($p = 0,31$), практик управления талантами в организации ($p = 0,679$) и элементов организационной культуры школы ($p = 0,182$) соответствуют нормальному распределению. С помощью дисперсионного анализа (ANOVA) выполнено сравнение уровней организационной приверженности, в результате которого значимых различий по полу ($F(1,293) = 0,766$, $p = 0,382$) и стажу работы ($F(6,288) = 1,425$, $p = 0,205$) не выявлено. Следовательно, стаж работы в организации не является критически важным для формирования лояльного отношения к школе, принятия ее норм и ценностей. Этот вывод особенно важен для периода трансформации школьного образования и включения новых стимулирующих инструментов в систему оплаты труда, когда руководству необходимо идентифицировать наиболее приверженных организации сотрудников и через них претворять в жизнь организационные изменения.

Сравнение средних показателей организационной приверженности по школам ($F(5,289) = 9,645$, $p < 0,001$) и по четырем возрастным группам ($F(4,290) = 4,317$, $p = 0,002$) выявило статистически значимые различия: уровень приверженности учреждению у педагогов моложе 35 лет выше по сравнению с остальными участниками исследования (табл. 3). У молодежи, ориентированной на работу в школе, больше, чем у старших коллег, энтузиазма и меньше накопленного негативного опы-

Таблица 3. **Описательные статистики для показателя «организационная приверженность»**

Характеристика	Категория	<i>N</i>	ОП <i>M (SD)</i>	УТ <i>M (SD)</i>	ОКш <i>M (SD)</i>
Пол	Женщины	273	4,74 (0,79)	4,75 (1,01)	5,07 (1,02)
	Мужчины	22	4,89 (0,87)	4,66 (0,91)	4,93 (1,25)
Школы	ОО № 1	56	4,51 (0,69)	4,44 (0,85)	4,64 (0,99)
	ОО № 2	56	4,48 (0,75)	4,73 (1,09)	5,07 (1,04)
	ОО № 3	48	4,48 (0,70)	4,50 (0,88)	4,80 (0,89)
	ОО № 4	40	5,16 (0,73)	5,09 (0,89)	5,44 (0,79)
	ОО № 5	54	4,90 (0,86)	4,72 (1,21)	5,11 (1,23)
	ОО № 6	41	5,18 (0,69)	5,13 (0,80)	5,51 (0,89)
Возраст	Моложе 25 лет	17	5,11 (0,70)	5,42 (1,11)	5,55 (0,89)
	25–34 года	30	5,15 (0,81)	5,11 (0,96)	5,43 (1,05)
	35–44 года	79	4,71 (0,71)	4,75 (0,93)	4,90 (1,05)
	45–54 года	91	4,56 (0,85)	4,46 (1,05)	4,87 (1,05)
	Старше 55 лет	78	4,78 (0,76)	4,76 (0,90)	5,21 (0,96)
Стаж работы	Менее 1 года	13	5,21 (0,57)	5,23 (0,76)	5,53 (1,02)
	1–3 года	32	4,96 (0,76)	5,29 (1,04)	5,48 (0,87)
	3–5 лет	22	4,77 (0,77)	5,07 (1,00)	5,14 (1,07)
	5–10 лет	52	4,67 (0,87)	4,52 (1,19)	4,76 (1,15)
	10–15 лет	38	4,61 (0,80)	4,66 (0,92)	4,94 (1,24)
	15–20 лет	27	4,70 (0,83)	4,83 (1,05)	5,00 (1,09)
	Более 20 лет	111	4,73 (0,78)	4,56 (0,85)	5,07 (0,88)

Примечания: *M* — средние значения; *SD* — стандартные отклонения; *N* — число респондентов; ОП — организационная приверженность; УТ — оценка практик по управлению талантами в организации; ОКш — оценка элементов организационной культуры школы.

та в организации. В литературе есть противоположные данные о возрастных различиях в организационной приверженности [Магура, Курбатова, 2007], однако авторы не конкретизировали отрасль, в организациях которой проводилось исследование. В коммерческих организациях демографические характеристики сотрудников не являются значимым предиктором организационной приверженности, в отличие от опыта работы [Липатов, Синчук, 2015].

Таблица 4. Предикторы организационной приверженности

Переменные	Коэффициент β	Стандартная ошибка	t	Значимость
Оценка практик по управлению талантами	0,128	0,050	2,570	0,011
Оценка организационной культуры школы	0,390	0,049	7,986	0,000
Школа ОО № 1	-0,243	0,119	-2,049	0,041
Школа ОО № 2	-0,478	0,116	-4,121	0,000
Школа ОО № 3	-0,338	0,121	-2,784	0,006
Школа ОО № 4	0,018	0,124	0,148	0,882
Школа ОО № 5	-0,066	0,117	-0,568	0,570

Примечание: Для регрессионного анализа введены фиктивные переменные (*dummy variables*), где образовательная организация ОО № 6 с максимальным уровнем организационной приверженности — референтная группа к остальным учреждениям.

Апостериорный тест Тьюки конкретизировал результаты дисперсионного анализа. Школы ОО № 1 ($M = 4,51, SD = 0,69$), ОО № 2 ($M = 4,48, SD = 0,75$) и ОО № 3 ($M = 4,48, SD = 0,70$) статистически значимо ($p < 0,05$) отличаются по ориентированности руководства на применение практик управления талантливыми сотрудниками от школ ОО № 4 ($M = 5,16, SD = 0,73$), ОО № 5 ($M = 4,90, SD = 0,86$) и ОО № 6 ($M = 5,18, SD = 0,69$), в которых уровень приверженности педагогов выше. Тем самым подтверждена вторая частная гипотеза исследования. Для обеспечения приверженности персонала руководству школы необходимо целенаправленно формировать организационную культуру школы и использовать механизмы управления талантами.

Регрессионный анализ, результаты которого представлены в табл. 4, показал, что оценка педагогами практик управления талантами ($\beta = 0,128, p < 0,05$) и элементов культуры школы, связанных с применением ($\beta = 0,390, p < 0,001$), — статистически значимые предикторы для школ с низким уровнем приверженности педагогов (школы ОО № 1, ОО № 2, ОО № 3), что подтверждает третью частную гипотезу. В этих учреждениях педагогам не хватает поддержки руководства для профессионального развития и проявления педагогического мастерства, т. е. в них относительно низкий уровень применения руководителем практик талант-менеджмента.

5. Заключение Результаты работы позволяют сформулировать некоторые практические рекомендации, которые могут быть использованы как исследователями, так и практиками при управлении пе-

дагогическими коллективами в целях повышения приверженности педагогов организации.

Апробирована методика «Оценка управления талантами в школе» [Davies, Davies, 2011]. Показано, что данный опросник может применяться для оценки управления талантами в отечественных школах. Этот инструмент дает возможность оценить две важные составляющие организационной среды — отношение сотрудников к практикам по управлению талантами в учреждении и связанные с ним элементы организационной культуры школы. Методика имеет хорошие показатели надежности и конструктивной валидности, что позволяет рекомендовать ее для использования в практике диагностики творческого потенциала и организационной среды, поддерживающей таланты в образовательных учреждениях.

Методика «Оценка управления талантами в школе» может служить надежным мониторинговым инструментом для центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов, созданных во всех регионах России. Использование методики существенно обогащает возможности поддержки развития учительских кадров, дополняя программы повышения квалификации работой с руководителями образовательных организаций по формированию их компетенций в части развития организационной культуры, поддерживающей таланты педагогов.

В ходе исследования не выявлено статистически значимых гендерных различий в приверженности педагогов образовательной организации и ее зависимости от стажа работы в организации. Отсутствие гендерных различий можно объяснить малым числом мужчин среди участников исследования, что характерно для большинства отечественных школ. Что касается стажа работы учителей, в предыдущих исследованиях установлено, что уровни организационной приверженности демонстрируют U-образные изменения с течением времени [Chang, Choi, 2007; Volkova, Chiker, 2020]. Похожий тренд, без статистически значимых различий, был зафиксирован и в настоящем исследовании: молодые специалисты показали самую высокую приверженность организации, у тех, кто работал от 3 до 15 лет, этот показатель снижался, а потом опять поднимался у педагогов со стажем работы 15 лет и более. Вероятно, в системе образования для молодого специалиста важнее приверженность профессии, а после 15 лет работы на первый план выступает приверженность организации. Эта информация важна для принятия управленческих решений: руководители должны знать, что в профессиональной жизни педагогов период от 4 до 15 лет стажа работы в организации — «волатильное десятилетие», характеризующееся повышенным риском ухода педагога из об-

разовательной организации. Чем выше в коллективе доля педагогов со стажем «волатильного десятилетия», тем важнее для стабильности коллектива адаптировать к их потребностям организационную культуру.

Для школ со сравнительно низким уровнем приверженности персонала оценка персоналом практик талант-менеджмента и связанных с ними элементов организационной культуры является значимым предиктором этой характеристики. Установлено, что характерная для школ, в которых реализуются практики талант-менеджмента, поддерживающая организационная среда, направленная на развитие педагогов, повышение их мотивации и вовлеченности в работу, играет важную роль в формировании организационной приверженности и стабильности педагогических коллективов. Проведенное исследование подтвердило гипотезу о связи между использованием в образовательной организации практик талант-менеджмента и уровнем приверженности персонала как основной характеристики ее организационной культуры.

Проведенное исследование имеет ряд ограничений: во-первых, локальный характер эмпирических данных — все респонденты из одного района Санкт-Петербурга, удаленного от центра города; во-вторых, из множества возможных подходов к измерению приверженности работников организации использован только один; в-третьих, методика оценки управления талантами в школе, апробированная на выборке 295 человек, возможно, требует дальнейшей доказательной апробации на более мощном массиве.

Тем не менее мы считаем возможным экстраполировать результаты исследования на систему общего образования в целом. Аргументом в пользу такого суждения служит характеристика г. Колпино (Колпинский район Санкт-Петербурга), в котором проведено исследование. Население города — около 150,0 тыс. человек. Его удаленность от исторического центра Санкт-Петербурга (26 км) и четкие границы как муниципального образования дают возможность в целях исследования отнести его в категорию «большой город»¹. Колпино соответствует критериям большого города по характеристикам градостроительства, в нем есть градообразующее предприятие, представлены все типы образовательных организаций. Проживающие в больших городах составляют около 15,0% общей численности населения страны. Таким образом, ограничения исследования не делают менее значимым обследование учительского корпуса г. Колпино Колпинского района Санкт-Петербурга (295 педагогов) и позволяют говорить о данных, полученных

¹ Свод правил СП 42.13330.2016 Градостроительство, 2016.

для одного из многочисленных «больших городов» России, как репрезентативных.

Результаты представленного исследования могут быть использованы в практике диагностики и мониторинга управления талантами как в школах, так и в других образовательных организациях. В дальнейших исследованиях предстоит проверить следующую гипотезу: организационная приверженность сотрудников, независимо от типа образовательной организации и региона, связана с эффективным управлением их талантами.

Наиболее эффективно использовать методику «Оценка управления талантами в школе» в целях сопровождения талантов и увеличения их приверженности образовательной организации могут:

- специалисты центров непрерывного повышения профессионального мастерства педагогов;
- психологи центров психолого-педагогической поддержки педагогов;
- научно-исследовательские коллективы институтов повышения квалификации педагогических работников.

В целом результаты исследования актуальны для руководителей системы образования и администрации, поскольку позволяют предсказать стабильность и качественные характеристики педагогического и административного состава школ, а также способствовать развитию профессионального и личностного потенциала педагогов образовательных организаций.

Литература

1. Бондарев М. Г., Защитина Е. К. (2018) Выявление и сопровождение талантов: от HR-менеджмента к образованию // Вестник БГУ. Образование. Личность. Общество. № 2. С. 29–33.
2. Бухарина А. Ю. (2017) Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра // Социальная психология и общество. Т. 8. № 1. С. 144–162. doi:10.17759/sps.2017080109.
3. Доминяк В. И. (2006) Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. ... канд. психол. наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет.
4. Заир-Бек С. И., Мерцалова Т. А., Анчиков К. М. (2020) Кадры школьного образования: возможности и дефициты. Мониторинг экономики образования № 18. М.: НИУ ВШЭ.
5. Каспржак А., Кобцева А., Шишкина М. (2019) Педагогическое лидерство как ресурс развития системы образования и объект измерения // Образование и саморазвитие. Т. 14. № 1. С. 68–79. doi:10.26907/esd14.1.08.
6. Кузнецова О. Е. (2017) Анализ зарубежных исследований организационной культуры школы // Психологическая наука и образование. Т. 22. № 3. С. 28–36. doi:10.17759/pse.2017220303.
7. Латуха М. О., Селивановских Л. В. (2016) Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результа-

- тами деятельности // Российский журнал менеджмента. Т. 14. № 3. С. 33–48. doi:10.21638/11701/srbu18.2016.302.
8. Липатов С. А., Синчук Х. И. (2015) Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций) // Организационная психология. Т. 5. № 4. С. 6–28.
 9. Магура М., Курбатова М. (2007) Секреты мотивации, или Мотивация без секретов. М.: Управление персоналом.
 10. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. (2005) Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер.
 11. Монусова Г. А. (2015) Приверженность организации в межстрановой перспективе // Российский журнал менеджмента. Т. 13. № 4. С. 29–50.
 12. Наследов А. (2013) IBM S P S Statistics 20 и AMOS: профессиональный статистический анализ данных. СПб.: Питер.
 13. Новикова О. В. (2012) Качество обучения и организационная приверженность педагогов: точки соприкосновения // Материалы конференции «Оценка качества обучения в образовательных учреждениях» (Екатеринбург, 11–12 октября 2011 г.). Екатеринбург: УГПУ. С. 94–97. <https://psyjournals.ru/qualityeducation/issue/56228.shtml>
 14. Серикова Л. В. (2018) Наличие взаимосвязи между поведением директора школы как педагогического лидера и образовательными результатами организации (на примере школ города Перми). М.: НИУ ВШЭ. <https://www.hse.ru/edu/vkr/215751143>
 15. Ушаков К. М. (2013) Диагностика реальной структуры образовательной организации // Вопросы образования / Educational Studies Moscow. № 4. С. 247–260.
 16. Чински Мэтьюсон Р. (2020) Управление талантами: руководство по выражению сильной команды. М.: Альпина.
 17. Aytaç T. (2015) The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment // Eurasian Journal of Educational Research. Iss. 59. P. 165–180. doi:10.14689/ejer.2015.59.10.
 18. Brislin R. W. (1970) Back-Translation for Cross-Cultural Research // Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol. 1. No 3. P. 185–216. doi:10.1177/135910457000100301.
 19. Chang J. Y., Choi J. N. (2007) The Dynamic Relation between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals // Journal of Social Psychology. Vol. 147. No 3. P. 299–315. doi:10.3200/SOCP.147.3.299-315.
 20. Chitsazan H., Bagheri A., Yusefi A. (2017) Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture // Iranian Journal of Management Studies. Vol. 2. No 2. P. 307–333. doi:10.22059/ijms.2017.215054.672249.
 21. Davies B., Davies B. J. (2011) Talent Management in Education. London: Sage. doi:10.4135/9781446250907.
 22. Deal T. E., Kennedy A. A. (1983) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life // Business Horizons. Vol. 26. No 2. P. 82–85.
 23. Ellinger A. E., Ellinger A. D., Bachrach D. G., Bas A. B. E., Wang Y.-L. (2013) Influences of Organizational Investments in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance // Journal of Business Research. Vol. 66. No 8. P. 1124–1133. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.008.
 24. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. (2013) What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? // Human Resource Management Review. Vol. 23. No 4. P. 290–300. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.002.

25. Grissom J. A., Rubin M., Neumerski C. M., Cannata M. et al. (2017) Central Office Supports for Data-Driven Talent Management Decisions: Evidence from the Implementation of New Systems for Measuring Teacher Effectiveness // *Educational Researcher*. Vol. 46. No 1. P. 21–32. doi:10.3102/0013189X17694164.
26. Hamilton M. L., Richardson V. (1995) Effects of the Culture in Two Schools on the Process and Outcomes of Staff Development // *The Elementary School Journal*. Vol. 95. No 4. P. 367–385.
27. Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
28. Schein E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
29. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013) Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach // *Human Resource Management Review*. Vol. 23. No 4. P. 326–336. doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.004.
30. Volkova N., Chiker V. (2020) What Demographics Matter for Organizational Culture, Commitment and Identification? A Case in Russian Settings // *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 28. No 1. P. 274–290. doi:10.1108/IJOA-05-2019-1762.

References

- Aytaç T. (2015) The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, iss. 59, pp. 165–180. doi:10.14689/ejer.2015.59.10.
- Bondarev M. G., Zashchitina E. K. (2018) Vyyavlenie i soprovozhdenie talantov: ot HR-menedzhmenta k obrazovaniyu [Identification and Maintenance of Talents: From HR-Menedzhment to Education]. *BSU Bulletin. Education. Personality. Society*, no 2, pp. 29–33.
- Brislin R. W. (1970) Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 1, no 3, pp. 185–216. doi:10.1177/135910457000100301.
- Bukharina A. Y. (2017) Upravlenie talantami: chemu uchit' sotrudnikov segodnya, chtoby vyzhit' zavtra [Talent Management: What to Teach Employees Today to Survive Tomorrow]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo / Social Psychology and Society*, vol. 8, no 1, pp. 144–162. doi:10.17759/sps.2017080109.
- Chang J. Y., Choi J. N. (2007) The Dynamic Relation between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *Journal of Social Psychology*, vol. 147, no 3, pp. 299–315. doi:10.3200/SOCP.147.3.299-315.
- Chinsky Matuson R. (2020) *Upravlenie talantami: rukovodstvo po vyrashchivaniyu sil'noy komandy* [Evergreen Talent: A Guide to Hiring and Cultivating a Sustainable Workforce]. Moscow: Alpina.
- Chitsazan H., Bagheri A., Yusefi A. (2017) Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*, vol. 2, no 2, pp. 307–333. doi:10.22059/ijms.2017.215054.672249.
- Davies B., Davies B. J. (2011) *Talent Management in Education*. London: Sage. doi:10.4135/9781446250907.
- Deal T. E., Kennedy A. A. (1983) Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Business Horizons*, vol. 26, no 2, pp. 82–85.
- Dominyak V. I. (2006) *Organizatsionnaya loyalt'nost': model' realizatsii ozhidaniy rabotnika ot svoey organizatsii* [Organizational Loyalty: A Model for Implementing Employee Expectations from Their Organization] (PhD Thesis), St. Petersburg: St. Petersburg State University.

- Ellinger A.E., Ellinger A. D., Bachrach D. G., Bas A. B.E., Wang Y.-L. (2013) Influences of Organizational Investments in Social Capital on Service Employee Commitment and Performance. *Journal of Business Research*, vol. 66, no 8, pp. 1124–1133. doi:10.1016/j.jbusres.2012.03.008.
- Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. (2013) What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 4, pp. 290–300. doi:10.1016/j.hrmmr.2013.05.002.
- Grissom J. A., Rubin M., Neumerski C. M., Cannata M. et al. (2017) Central Office Supports for Data-Driven Talent Management Decisions: Evidence from the Implementation of New Systems for Measuring Teacher Effectiveness. *Educational Researcher*, vol. 46, no 1, pp. 21–32. doi:10.3102/0013189X17694164.
- Hamilton M. L., Richardson V. (1995) Effects of the Culture in Two Schools on the Process and Outcomes of Staff Development. *The Elementary School Journal*, vol. 95, no 4, pp. 367–385.
- Kasprzhak A., Kobtseva A., Shishkina M. (2019) Pedagogicheskoe liderstvo kak resurs razvitiya sistemy obrazovaniya i ob'ekt izmereniya [Pedagogical Leadership as a School Management Tool and an Object of Research]. *Education and Self-Development*, vol. 14, no 1, pp. 68–79. doi:10.26907/esd14.1.08.
- Kuznetsova O. Ye. (2017) Analiz zarubezhnykh issledovaniy organizatsionnykh kul'turnykh shkoly [Analysis of Foreign Research on Organisational Culture in Schools]. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovanie / Psychological Science and Education*, vol. 22, no 3, pp. 28–36. doi:10.17759/pse.2017220303.
- Latukha M. O., Selivanovskikh L. V. (2016) Razvitie talantlivykh sotrudnikov v rossiyskikh kompaniyakh: osnovnye osobennosti i svyaz' s rezul'tatami deyatelnosti [Talent Development in Russian Companies: The Main Peculiarities and Influence on a Company's Performance]. *Russian Management Journal*, vol. 14, no 3, pp. 33–48. doi:10.21638/11701/spbu18.2016.302.
- Lipatov S., Sinchuk Kh. (2015) Sotsial'no-psikhologicheskie faktory organizatsionnoy priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskikh organizatsiy) [Social-Psychological Factors of Commitment of Employees of the Organization]. *Organizational Psychology*, vol. 5, no 4, pp. 6–28.
- Magura M., Kurbatova M. (2007) *Sekrety motivatsii, ili Motivatsiya bez sekretov* [Secrets of Motivation or Motivation without Secrets]. Moscow: Upravlenie personalom.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2005) *Voyna za talanty* [The War for Talent]. Moscow: Mann, Ivanov, Ferber.
- Monusova G. A. (2015) Priverzhennost' organizatsii v mezhranovoy perspective [Commitment of the Organization in a Cross-Country Perspective]. *Russian Management Journal*, vol. 13, no 4, pp. 29–50.
- Mowday R. T., Porter L. W., Steers R. M. (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nasledov A. (2013) *IBM SPSS Statistics 20 i AMOS: professional'ny statisticheskiy analiz dannykh* [IBM SPSS Statistics 20 и AMOS: Professional Statistical Data Analysis]. St. Petersburg: Piter.
- Novikova O. V. (2012) Kachestvo obucheniya i organizatsionnaya priverzhennost' pedagogov: tochki soprikosnoveniya [Quality of Training and Organizational Commitment of Teachers: Points of Contact]. Proceedings of the conference "Assessment of the Quality of Education in Educational Institutions" (Yekaterinburg, 2011, October 11–12). Yekaterinburg: Ural State Pedagogical University, pp. 94–97. Available at: <https://psyjournals.ru/qualityeducation/issue/56228.shtml> (accessed 20 July 2021).
- Schein E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Serikova L.V. (2018) *Nalichie vzaimosvyazi mezhdu povedeniem direktora shkoly kak pedagogicheskogo lidera i obrazovatel'nymi rezul'tatami organizatsii (na primere shkol goroda Permi)* [Correlation between the Conduct of a School Principal as a Pedagogical Leader and the Educational Outcomes of an Organisation (on the Example of Schools of Perm)] (Magister Thesis). Moscow: HSE. Available at: <https://www.hse.ru/edu/vkr/215751143> (accessed 20 July 2021).
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013) Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*, vol. 23, no 4, pp. 326–336. doi:10.1016/j.hrmmr.2013.05.004.
- Ushakov K. (2013) Diagnostika real'noy struktury obrazovatel'noy organizatsii [Diagnostics of an Educational Institution Real Structure]. *Voprosy obrazovaniya / Educational Studies Moscow*, no 4, pp. 247–260.
- Volkova N., Chiker V. (2020) What Demographics Matter for Organizational Culture, Commitment and Identification? A Case in Russian Settings // *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 28. No 1. P. 274–290. doi:10.1108/IJOA-05-2019-1762.
- Zair-Bek S.I., Mertsalova T.A., Anchikov K.M. (2020) *Kadry shkol'nogo obrazovaniya: vozmozhnosti i defitsity. Monitoring ekonomiki obrazovaniya № 18* [School Education Personnel: Opportunities and Deficits. Monitoring of Education Markets and Organizations no 18]. Moscow: HSE.