

## КУЛЬТУРА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРАКТИКА И ОЖИДАНИЯ

© 2018 г. Д. М. Зиновьева

*Кандидат психологических наук, заведующая кафедрой психологии;  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
(Волгоградский филиал), г. Волгоград,  
E-mail: zinovyeva.dina@yandex.ru*

В статье систематизированы ключевые зоны и ожидания сотрудников в области коммуникативной культуры в организациях. Данные приводятся на основе исследований в двух крупных производственных корпорациях и администрации городского поселения. Были выделены основные проблемные сферы: общие правила коммуникации; руководитель – ролевая модель коммуникации; взаимодействие руководителей и сотрудников; коммуникации в подразделениях, отношения управленческого аппарата и подразделений; коммуникации и компетентность; принятие решений; коммуникации в проблемных зонах; совещания и дискуссии; коммуникации и обучение; документооборот; быт и охрана труда; обратная связь.

*Ключевые слова:* коммуникативная культура; корпоративная культура; руководитель; отношения; доверие; сотрудничество.

Качество коммуникаций и отношений людей в организациях определяет эффективность деятельности. За последнее десятилетие возможности и концепция коммуникаций в больших корпорациях развивается от целенаправленного формирования корпоративной культуры до онлайн-коммуникаций. Деловые коммуникации, бизнес-коммуникации являются экономической категорией, работающей на бренд компании и приносящей прибыль (Долгушева, 2007). Качество управленческих коммуникаций определяет «управление финансами и ведение учета, организация производства, посредничество и сбыт,

управление кадрами, маркетинг, материально-техническое обеспечение, консультационное обслуживание и др.» (Долгушева, 2007).

Концепция управления организациями предполагает возможность участия сотрудников в принятии решений, усиления прозрачности процессов управления. Потребности сотрудников в открытости корпоративного управления мы полагаем априорными, но и стремление руководства к закрытости не менее аксиоматический параметр в российской практике управления. В этой сфере пока не стоит питать особых иллюзий, и это касается не только российской практики (Трахтенберг, 2012). Проектные исследования под нашим руководством (Бояркин, 2007; Зиновьева, 2010) выявляют явную недостаточность профессиональных и коммуникативных компетенций в профессиональной и межличностной сферах деятельности госслужащих, фиксируют специфику взаимодействия во внутренней и внешней среде, все еще далекую от сотрудничества, партнерства, объединения усилий, взаимодействия между ведомствами и подразделениями. Ниже мы приводим обобщенные результаты наших эмпирических исследований (методы фокус-групп, ассессмента бизнес-процессов и персонала, анкетирования, интервью) коммуникативной культуры в управленческой деятельности в органах государственного и муниципального управления, а также в двух крупных корпорациях всероссийского уровня (всего около 400 испытуемых).

В результате анализа содержания высказываний (устных и письменных) участников были выделены значимые для людей области коммуникации (категории анализа): общие правила коммуникации и отношений; руководитель - ролевая модель коммуникации; взаимодействие руководителей и сотрудников; коммуникации в подразделениях; соотношение коммуникации и компетентности; способы принятия решений; коммуникации в проблемных зонах; совещания и

дискуссии; обучение в области коммуникаций; документооборот; коммуникации в сфере быта и охраны труда; механизмы обратной связи.

При анализе содержания категории **«Общие правила коммуникации»** фиксируются следующие проблемы: усиление недоверия, закрытости, снобизма, уход от ответственности со стороны руководителей разных уровней; отмечается недоверие вышестоящих руководителей к нижестоящим руководителям; стремление руководителей и исполнителей сохранить должность в ущерб выполнению задач, так как в случае предъявления проблемы на всех уровнях можно получить наказание, а не анализ и помощь в ее разрешении; нижестоящие руководители и работники ощущают себя объектами использования и давления со стороны вышестоящих.

В области категории **«Руководитель – ролевая модель коммуникации»** наиболее типичные трудности: руководители не считают нужным быть образцом для подчиненных, давят на нижестоящих, при вышестоящих же руководителях демонстрируют покорность и послушание; значимое количество руководителей не доступны для решения проблем; значительная часть руководителей не считают важными для себя базовые этические принципы.

Категория **«Взаимодействие руководителей и сотрудников»**: постоянный уход руководителей от обсуждения, диалогичного решения проблемы; отсутствие позитивной обратной связи, похвалы, поддержки в текущем процессе; стремление «закрыться», «свалить на другого»; давление – основной инструмент мотивирования; межличностные отношения и предпочтения влияют на решение вопросов.

Категория **«Коммуникации в подразделениях, отношения управленческого аппарата и подразделений»**: руководители региональных подразделений, местных органов управления не владеют ситуацией, не чувствует себя «владельцами проектов и процессов»;

нижестоящий руководитель не отстаивает интересы сотрудников перед вышестоящими руководителями; у подразделений нет бюджетов для принятия оперативных решений; излишняя зависимость региональных подразделений от централизованного управления в значительном ряде вопросов, потеря оперативности; руководители подразделений не считают нужным встречаться с коллективом, обсуждать проблемы, проводить совещания не только по производственным вопросам; фиксируется пренебрежительное отношение к нижестоящим; жалобы на неумение линейных руководителей убеждать, мотивировать, разрешать проблемные ситуации, четко ставить задачу; узкое понимание лояльности как безропотной покорности; «создание должностей для друзей, для тех, кто нравится»; руководители выстраивают «индивидуализированные» отношения с сотрудниками.

Категория **«Коммуникации и компетентность»**: часть работников не знает своих обязанностей, а также избегает ответственности; руководители не умеют или не хотят управлять трудными ситуациями; закрытость менеджеров разных уровней; руководители воспринимают сотрудников только как функцию, а не партнеров, от которых зависит успех предприятия.

Категория **«Принятие решений»**: спонтанность, необоснованность части принимаемых решений, отсутствие плановости в большинстве случаев; часть решений принимается без учета реальности, ресурсов и информации со стороны специалистов, без учета экспертного мнения; руководители не умеют расставлять приоритеты при решении проблем, часто выступают просто передаточным звеном вышестоящего распоряжения вниз; хаотичность, на постоянное перепланирование; часть регламентов не может быть соблюдена, в связи с отсутствием тех или иных компонентов (людей, функций и т.п.) для их полного соблюдения; уход от ответственности становится ведущим принципом взаимодействия

в организациях; устные обещания не выполняются, используются как способ заставить что-то сделать, а потом от обещаний отказываются.

**Категория «Коммуникации в проблемных зонах»:** культура разрешения конфликтов практически не востребована, так как в организациях не существует слова «нет»; руководители при обозначении проблемы снизу работают на то, чтобы от нее «отбиться», а не искать способ решения проблемы; страх выглядеть нелояльным; нежелание тратить время на разрешение проблемной ситуации, а конфликты тем временем усугубляются; нежелание руководителей слышать альтернативные мнения, чем выше должность, тем сильнее эта тенденция; нежелание сотрудничать, желание решить проблему насильственным способом; страх перед проблемными ситуациями; стремление выглядеть перед вышестоящими беспроblemными и успешными, лакируя действительность.

**Категория «Совещания и дискуссии»:** большое количество руководителей не считает нужным проводить собрания коллектива, проблемные совещания; при проведении совещаний используется давление, не используются приемы убеждения, диалога; подведение итогов стало формальным, за сухими цифрами не видно причин проблем, людей, учета реальных обстоятельств; давление, сухость, отсутствие анализа, желание наказать, а не разобраться; к оперативным совещаниям привлекают некомпетентных лиц.

**Категория «Коммуникации и обучение»:** не все сотрудники на входе получают необходимые знания о стиле коммуникации в организации, не умеют пользоваться базовыми программами и т.п.; процесс внедрения электронных средств коммуникации как негативный пример инновации без сопровождения и стимулирования; не все работники имеют элементарные навыки коммуникации: устанавливать

контакт, здороваться, представляться, четко формулировать свой вопрос и т.п.

**Категория «Документооборот»:** дублирование в различных аспектах (документы, обязанности, должностные позиции); нет стабильных форм элементарных документов; множественность каналов движения документов, отсутствие их иерархии; анонимность работников в электронных коммуникациях; руководители и работники не видят оперативной информации в базах данных, либо не интересуются ею; входящие документы просто исчезают; для решения оперативных задач требуются слишком сложные процедуры согласования; руководители не умеют расставлять приоритеты при решении проблем и работе с документами, часто выступают передаточным звеном распоряжения сверху вниз; избыточное количество регламентирующих и противоречащих друг другу документов.

**Категория «Быт и охрана труда»:** сокращение численности низового персонала и ограниченность фонда оплаты труда иногда приводит к перегрузке, вредящей здоровью; вплоть до прямого нарушения техники безопасности; нагрузка на человека в ряде случаев превышает реальные возможности; производительность достигается за счет прямого нарушения техники безопасности; нет средств на решение административно-хозяйственных задач; рабочие места находятся в условиях, неблагоприятных для нормальной работы. Пункты питания в организациях разделяются в зависимости от должности, - для людей «первого сорта» и для людей «второго сорта». Нередко нет условий для питания и соблюдения гигиены для низового производственного звена.

**Категория «Обратная связь»:** постоянная и неудовлетворенная потребность в конструктивной обратной связи; потребность в более частых встречах с руководством, в коллективном договоре, в создании профсоюзной организации; страх высказать мнение, ощущение слежки и

наличия средств прослушивания; опасения быть уличенным в нелояльности; страх перед увольнением за нелояльность, строптивость.

Далее мы опишем **ожидания** опрошенных по тем же категориям. При анализе содержания категории **«Общие правила коммуникации»** фиксируются следующие ожидания:

- Формирование корпоративной культуры открытости, взаимодействия и исследования. Мы налаживаем обмен информацией в корпорации, где царят открытость и доверие, где правила игры одинаковы для всех. Доверие - основа деловых коммуникаций.
- Коммуникации – это процессы, через которые поддерживается и самовоспроизводится культура корпорации. Коллегиальность, открытость и доверие, а также взаимозависимость – принцип отношений в корпорации.
- Доверие вышестоящих руководителей к нижестоящим. Отношение к людям с уважением и достоинством ведет организацию к успеху.
- Люди – не расходный материал, а человеческий капитал, главный источник производительности и эффективности.

**Категория «Руководитель – ролевая модель коммуникации»:**

- Поведение руководителя – важный ориентир для выстраивания поведения нижестоящих руководителей и подчиненных. Коммуникативная культура вышестоящего в иерархии – основа формирования коммуникативной культуры нижестоящего в иерархии.
- Руководство готово вникать в возникающие проблемы производства и подчиненных. Руководители управляют не из-за закрытых дверей кабинетов, а регулярно посещают управляемые ими объекты и поддерживают непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

- Различия в статусе и властных полномочиях не влияют на этичность и партнерство в общении. Этические нормы и правила поведения одинаковы для всех сотрудников независимо от их статуса. При отклонении от этических норм и правил наступают одинаковые последствия для всех сотрудников всех иерархических уровней. Руководитель придерживается принципов этичного поведения лидера.
- Диалогичность – основа деловых коммуникаций и культуры общения. Диалог – основной инструмент разрешения проблемных ситуаций. Диалог не подменяется монологом руководителя. Позитивная обратная связь и эмоциональная поддержка со стороны руководства и коллег – основа каждодневного успеха.
- Там, где это уместно, выражайте положительную реакцию. Избегайте несправедливой и оскорбительной критики. Спрашивайте коллег об их работе и о связанных с ней проблемах и достигнутых успехах.
- Давайте почувствовать клиентам и другим посторонним людям, что Вы высоко цените своих коллег. Находите время для бесед и следите за тем, чтобы разговор шел не только на служебные, но и на личные темы. Не устраивайте поиск виноватых, а находите причину. Найдите возможность поддержать коллег и помочь им. Не критикуйте отсутствующих.

**Категория «Взаимодействие руководителей и сотрудников»:**

- Руководители и сотрудники – это коллеги, отношения которых характеризуются взаимоуважением.
- Коллеги – не конкуренты, а люди, сплоченные взаимопониманием. Связь между различными отделами должна быть налаженной и регулярной.
- Убеждение и партнерство – основные способы влияния. Откажитесь от попыток оказывать давление – старайтесь убеждать,



аргументируя свою позицию цифрами, данными и фактами. Работа – это сотрудничество, а не конкурентная борьба. Не путаем личные и деловые отношения.

Принцип единоначалия и иерархичности в управлении.

**Категория «Коммуникации в подразделениях, отношения управленческого аппарата и подразделений»:**

- Культура коммуникации формируется, начиная с руководителя подразделения, завершая уборщицей.
- Важнейший агент коммуникации – непосредственный руководитель подразделения.
- Принцип вертикальной коммуникации по ключевым вопросам. Вертикальные коммуникации можно совмещать с горизонтальными коммуникациями по функционалу при общем сохранении управляемости подразделением ее руководителем.
- Лояльность сотрудника не подменять ожиданием пассивной покорности. Не манипулировать критерием «лояльность» как средством безнаказанного давления со стороны руководителей.
- Ответственность за подразделение несет его руководитель. У каждого подразделения – свой руководитель.
- Службы управленческого аппарата и подразделений непосредственно взаимодействуют по регламентам и утвержденным планам, но в случае возникновения задач вне регламента – задачи ставятся через руководителя подразделения. Руководитель, зная реальную обстановку, может расставлять приоритеты для своих работников.

**Категория «Коммуникации и компетентность»:**

- Прозрачность принципов подбора персонала. При подборе руководителей и персонала опираться на компетентность кандидата, а не на личные предпочтения и отношения.

- Нести ответственность за свою работу. Хорошо знать, что входит в сферу Вашей компетенции, а что в сферу ответственности начальника и коллег. В случае выпадающей зоны ответственности сообщать об этом своему руководителю и в службу персонала.
- Компетентность в области коммуникаций. Способность конструктивно улаживать (а не подавлять) конфликты – важнейший критерий при оценке деятельности руководителей.
- Создание открытой коммуникативной среды – непосредственная задача и компетенция каждого менеджера. Менеджеры всех управленческих уровней корпорации – модераторы коммуникативных процессов, которые позволяют обмениваться информацией, принимать решения, мотивировать работников.
- Создание единой базы данных.
- Библиотека типовых документов (приказы, инструкции и т.п.), электронная версия корпоративного справочника с возможностью поиска, справочная информация по внутренним процедурам и ответственным за них работникам.
- Создание корпоративного информационного пространства, налаживание коллективного информационного обмена.
- Сведения, представляющие всеобщий интерес должны быть опубликованы в газете для сотрудников, вывешиваться на доске объявлений и других СМИ корпорации.
- Использование корпоративных мероприятий как средства коммуникации.
- Непосредственное общение (на деловых и неделовых мероприятиях), в «кулуарах» укрепляет корпорацию.
- Получение и передача информации, даже если это требует времени и усилий. В нашей корпорации нужно задавать вопросы. В нашей корпорации нужно отвечать на вопросы.

### **Категория «Принятие решений»:**

- Плановость в принятии решений в целях избегания коммуникативного хаоса. Создавать стратегические планы работы как основу для создания среднесрочных и краткосрочных планов работы. Это позволит минимизировать спонтанные и хаотичные решения.
- Участие заинтересованных лиц в принятии решений. Сотрудников различных уровней приглашают принимать участие в тех решениях, в сфере которых они компетентны и несут профессиональную ответственность.
- При постановке новых задач важно избегать поспешных и необоснованных решений.
- При постановке новых задач мы опираемся на уже разработанные стратегические долгосрочные и краткосрочные планы.
- Существование механизма коррекции процедур.
- В случае невозможности соблюдать регламенты в подразделениях – создать оперативный механизм обратной связи, создать процедуры его коррекции и адаптации для площадки.
- Умение брать ответственность за свои слова и решения. Нести ответственность за свой участок работы. Выполнять свои обещания и договоренности.
- При принятии оперативных или внеплановых решений максимально избегать спонтанности, дабы не вносить хаос в работу корпорации.
- По ключевым, но не регламентированным вопросам и решениям получать не только устное, но и письменное согласие.

### **Категория «Коммуникации в проблемных зонах»:**

- Конфликтная ситуация – это возможность устранить недостатки и активнее общаться.

- Руководители при возникновении проблем у подчиненных или при признаках назревающего конфликта разговаривают с сотрудниками.
- Руководители не реагируют с раздражением на предложения и критику сотрудников, а пытаются вникнуть в суть проблемы.
- Порой конфликт полезнее, чем атмосфера всеобщего недоверия и неудовлетворенности. Работники не боятся выражать свое несогласие с начальством. Вмешиваемся, даже если это неприятно. Организуем дискуссии, обсуждаем проблемы, даже если трудно. Благодарим за конструктивную критику.
- Разногласия – это новая возможность улучшить работу.
- Открытость для чужих аргументов и других точек зрения. Принимайте дельные советы и вносите рационализаторские предложения.
- Конструктивное разрешение конфликтов. К разговорам на спорные темы готовиться, выбирать подходящее время и место. Осваиваем адекватные модели поведения в конфликте. Используем алгоритм ведения проблемной беседы и основные стили разрешения конфликтных ситуаций – сотрудничество и компромисс.
- Информация о недостатках и ошибках – необходимое условие успеха. Прямой обмен информацией о возможных срывах и провалах необходим для устранения проблем и адаптации к изменениям. Доводя информацию о проблемах до соответствующих служб, рабочих групп, при необходимости, и до потребителей, организация помогает устранению проблем и совершенствованию производства.

#### **Категория «Совещания и дискуссии»:**

- Совещание – это инструмент руководства, а не инструмент пыток.
- Внедрить необходимые регулярные коллективные собрания, использовать в руководстве различные формы совещания.

- Системность коллективных собраний и публичных выступлений руководителей. Культура модерации и публичного выступления руководителей всех уровней и проведения совещаний – важный элемент коммуникаций в корпорации. Встречи собственников и руководителей с коллективами – часть коммуникаций в корпорации.
- Совещание – это мотиватор.
- Роль ведущего собрания – координатор, мотиватор, вдохновитель.

### **Категория «Коммуникации и обучение»:**

- Каждый новый работник проходит программу адаптации персонала. Программа адаптации сотрудников обеспечивает входное обучение приемам формальной и неформальной коммуникации в корпорации. Создание сопроводительных брошюр, фильмов и другой информации.
- Инновации сопровождаются обучением и сопровождением. Внедрение новшеств обеспечивается необходимым, доступным и системным обучением. Консультации специалистов как условие для грамотного внедрения инноваций.
- Каждый работник корпорации постоянно развивает свои базовые коммуникативные умения.
- Развитие базовых коммуникативных навыков: устанавливать контакт, грамотно излагать свою мысль, слушать и слышать, уметь выбрать стиль, соответствующий ситуации, владеть невербальными средствами коммуникации, владеть деловым стилем письма.
- Руководители всех уровней обучаются базовым техникам деловых коммуникаций. На всех уровнях иерархии постоянное развитие следующих коммуникативных умений: умение публично выступать, вести диалог, вести проблемную беседу, вести мотивирующую беседу, разрешать конфликты, организовывать и проводить совещания и дискуссии и др.

**Категория «Документооборот»:**

- Выделяем ключевые показатели и формы отчетности. Дублирование отчетности устраняем. Минимизируем и создаем универсальные формы отчетности.
- Используем один основной канал для формализованных коммуникаций. Основные деловые формализованные контакты в корпорации осуществляются в системе (например, Dox Vision), а также могут дополняться неформальными контактами посредством электронной почты, Скуре, мобильной связи. Расходы на мобильную связь по возможности должны быть минимизированы.
- Онлайн-документооборот с разным уровнем доступа обеспечивает четкость и оперативность управления. Обеспечиваем необходимый доступ к онлайн-документообороту всем задействованным лицам. Обеспечение регистрации входящих документов. Создаем единый обновляющийся корпоративный справочник. Информлируем об увольнениях, отпусках и других важных событиях, влияющих на процесс работы.
- Приоритетность и простота документооборота в зависимости от типа проблемы. Расставить приоритеты по скорости и простоте прохождения документов в зависимости от типа решаемой проблемы. Обеспечить быстрое прохождение документов по ключевым для производства вопросам.
- Необходимая минимизация. По возможности минимизировать число регулирующих правил и процедур. Устранить противоречия в регламентах. Создать механизмы коррекции регламентов в зависимости от особенностей подразделений.

**Категория «Быт и охрана труда»:**

- Задачи соразмерны человеческим возможностям. Рабочие задачи должны регулярно проверяться с целью их реалистичности, достижимости.
- Экономия и оптимизация не должна приводить к нарушениям правил безопасности жизнедеятельности. Задачи и условия труда должны обеспечивать требования к охране труда.
- Мы уважаем личное пространство, но создаем открытую атмосферу. Рабочие места в открытых офисах обязательно оборудовать защищающими кабинками, которые обеспечивают возможность сосредоточенно работать. При этом политика открытых дверей всегда в действии.
- Принципы культуры быта одинаковы для всех. Использование стандартных и достойных предметов быта, общепита. Туалеты, душевые, раздевалки в необходимом количестве и находятся в достойном состоянии.

#### **Категория «Обратная связь»:**

- Сбор обратной связи – способ улучшения работы. Введение общественных уполномоченных по налаживанию коммуникаций, обратной связи как внутри производственной площадки, так и между площадкой и управляющей компанией, между различными уровнями управленческой вертикали.
- Использовать инструменты социального партнерства. Постепенно внедрять: Приемные по социально-трудовым вопросам. Социально-Трудовой Совет. Комиссии по охране труда. Коллективное соглашение. Коллективный договор.
- Использование различных инструментов сбора обратной связи СМИ, сайт, стенды, листовки, сообщения, опрос, анкетирование, фокус - группы, корпоративный форум, мониторинг персонала, интервью с менеджерами разных уровней. Прямая связь с гендиректором по

специальным электронным адресам. Создать рабочие группы с участием мастеров, технологов, руководителей подразделений, включая службу управления персоналом (HR). Организовать совещания, мозговой штурм, круглые столы, «полевые работы», презентации.

- У сотрудников есть право на анонимную обратную связь. Создание путей и процедур реализации права на подачу жалобы на предприятии: анонимный электронный ящик, форум и т.п.

Очевидно, что приведенные данные демонстрируют ожидания открытого управленческого и коммуникативного контракта между сотрудниками и руководителями в российских организациях. Целенаправленная работа над культурой деловых коммуникаций в корпорациях и органах власти, в конечном счете, будет влиять на имидж региональных субъектов и на инвестиционную привлекательность регионов (Печенкина, 2008). Культура деловых коммуникаций является основой для формирования культуры управления и производственной эффективности.

## ЛИТЕРАТУРА

- Бояркин М.Ю., Долгополова О.А., Зиновьева Д.М. и др.* Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих. Волгоград: Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2007.
- Зиновьева Д.М., Долгополова О.А., Юнда А.В.* Профессиональные детерминанты субъективного благополучия государственных и муниципальных служащих // Социология власти. 2010. № 7. С. 132-140.
- Долгушева Н.В.* Социально-экономическая миссия бизнес-коммуникаций // Журнал экономической теории. 2007. № 3. С. 156-161.



Печенкина В.А. Влияние эффективности коммуникации между регионом и бизнесом как потенциальным инвестором на оценку привлекательности региона для бизнеса // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2008. № 3. С. 63-65.

Трахтенберг А.Д. Электронное правительство: состоится ли «изобретение государства заново»? // Научный ежегодник Института философии и права Уральского отделения Российской академии наук. 2012. № 12. С. 285-297.

## **CULTURE OF BUSINESS COMMUNICATIONS IN THE PRODUCTION ORGANISATIONS: PRACTICE AND EXPECTATIONS**

© 2018 Dina M. Zinovyeva

*Ph.D., Head of the Chair of the Psychology Department; Russian Academy of National Economy and Public Administration (Volgograd branch), Volgograd  
E-mail: zinovyeva.dina@yandex.ru*

In the article key zones and expectations of employees in the field of communicative culture in the organizations have been systematized. The data are present on the basis of research in two large production corporations and a city administration. The basic problem spheres have been allocated: common rules of communications; the leader as a role model of communications; interaction of managers and employees; communications in divisions, relations of administrative personnel and non-management employees; communications and competence; decision making; communications in problem zones; meetings and discussions; communications and preparation; document circulation; mode of life and labor protection; feedback.

*Keywords:* communicative culture; corporate culture; leader; relations; trust; cooperation.

Библиографическая ссылка на статью:

Зиновьева Д.М. Культура деловых коммуникаций в производственных организациях: практика и ожидания // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 2. С. 183-200.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document371.pdf>