

Научная статья

УДК 331.103.4

DOI: 10.35854/2219-6242-2021-4-12-23

## Неформальные трудовые отношения как инструмент социализации и адаптации сотрудников государственных и муниципальных учреждений

Никита Сергеевич Лапин<sup>1✉</sup>, Надежда Николаевна Покровская<sup>1, 2, 3</sup>,  
Марина Борисовна Перфильева<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Санкт-Петербург, Россия

<sup>2</sup> Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, Россия

<sup>3</sup> Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»  
имени В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия

<sup>4</sup> Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург,  
Россия

**Аннотация.** В статье предлагается алгоритм оценки среды неформальных трудовых отношений сотрудников государственных и муниципальных учреждений. Цель исследования состоит в совершенствовании процессов управления путем оценки неформальных отношений как инструмента социализации и адаптации сотрудников указанных учреждений. При проведении обзора литературы поставлены задачи по развитию управления такими отношениями посредством анализа сущностных характеристик неформальных трудовых отношений, их типов и их разнонаправленного влияния на продуктивность деятельности. Выявлены основные свойства среды неформальных отношений, для оценки которых могут быть применены методы и методики отечественных и зарубежных авторов, систематизированные по решаемым ими задачам. В статье даны рекомендации по применению методов и методик для изучения среды неформальных отношений среди сотрудников государственных и муниципальных учреждений. При подготовке статьи использованы методы анализа источников, сравнения, нормативного анализа. Новизна материала заключается в обосновании применения методов и методик оценки психологического климата, уровня удовлетворенности работой, конфликтности, неформального лидерства для изучения среды неформальных отношений в коллективах исследуемых учреждений. Практическая значимость достижения желаемого уровня среды состоит в возможности повысить уровень удержания сотрудников, обеспечить гибкость в принятии управленческих решений и их исполнение.

**Ключевые слова:** неформальные отношения, социализация персонала, адаптация персонала, государственные и муниципальные учреждения, психологический климат, оценка конфликтности

**Для цитирования:** Лапин Н. С., Покровская Н. Н., Перфильева М. Б. Неформальные трудовые отношения как инструмент социализации и адаптации сотрудников государственных и муниципальных учреждений // Социология и право. 2021. Т. 13. № 4. С. 12–23. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2021-4-12-23>

## **Informal relations as a tool for socialization and adaptation of state and municipal employees**

**Nikita S. Lapin<sup>1</sup>✉, Nadezhda N. Pokrovskaia<sup>1, 2, 3</sup>, Marina B. Perflyeva<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,  
St. Petersburg, Russia

<sup>2</sup> Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia

<sup>3</sup> St. Petersburg Electrotechnical University “LETI”, St. Petersburg, Russia

<sup>4</sup> St. Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, St. Petersburg,  
Russia

**Abstract.** The article proposes an algorithm for assessing the environment of informal relations between employees of state and municipal institutions. The purpose of the study is to improve management processes by assessing informal relations as a tool for socialization and adaptation of employees of state and municipal institutions. Based on a literature review, objectives for managing informal relationships were set. Further, the characteristics of the environment of informal relations are revealed, for the assessment of which the methods and techniques of domestic and foreign authors can be applied. The paper offers recommendations on the application of methods and techniques for studying the environment of informal relations between staff of state and municipal institutions. Applied methods: analysis of sources, comparison, legal method. The novelty of the work lies in the substantiation of the application of methods and techniques for assessing the psychological climate in the team, the level of job satisfaction, conflict, informal leadership to study the environment of informal relations. The practical significance of achieving the desired level of the environment lies in the ability to increase the level of retention of employees, to provide flexibility in making managerial decisions and their implementation.

**Keywords:** informal relations, socialization of personnel, adaptation of personnel, state and municipal institutions, psychological climate, assessment of conflict

**For citation:** Lapin N. S., Pokrovskaia N. N., Perflyeva M. B. Informal relations as a tool for socialization and adaptation of state and municipal employees. *Sociology and Law*. 2021;13(4):12-23. <https://doi.org/10.35854/2219-6242-2021-4-12-23>

### **Введение**

Неформальные отношения выступают актуальным инструментом социализации и адаптации сотрудников государственных и муниципальных учреждений (далее — ГМУ) в условиях высокой личной заинтересованности персонала в решении задач ГМУ и ограниченности его материального стимулирования. Однако для того, чтобы эффективно использовать данный инструмент для целей управления персоналом, необходимо проводить оценку неформальных отношений, поскольку последняя позволяет установить текущее состояние неформальных трудовых отношений и понять разницу между текущим и желаемым их состоянием, включая потенциальную пользу или вред, положительное и отрицательное влияние на результативность выполнения задач сотрудниками органов ГМУ. В связи с этим актуальным видится алгоритм оценки среды неформальных отношений сотрудников ГМУ, описываемый в настоящем исследовании.

### **Обзор литературы**

Государственные и муниципальные учреждения являются унитарными некоммерческими организациями (далее — НКО), которые создаются Российской

Федерацией (далее — РФ), ее субъектом или муниципальным образованием [1] — органами публичной власти федеральной территории РФ или от имени федеральной территории [2]. ГМУ могут быть автономными, бюджетными или казенными учреждениями в зависимости от сферы деятельности и выполняемых государственных функций, особенностей управления и возможностей по распоряжению доходом [2; 3; 4]. Одна из ключевых особенностей ГМУ заключается в том, что целью их создания служит выполнение определенных управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера, определяемых учредителем в соответствии с законом. Для реализации этих функций учредителем осуществляется финансирование их деятельности [1].

Сотрудники ГМУ осуществляют трудовую деятельность в рамках трудовых правоотношений, в частности на основе положений Трудового кодекса РФ. Персонал ГМУ может быть охарактеризован как персонал НКО. В связи с этим выделяются такие характеристики сотрудников, как личная заинтересованность в решении социальных проблем, стремление своим трудом содействовать развитию общества [5], поскольку деятельность в НКО может быть организована в качестве волонтерства [6, с. 40]; работать в коллективе единомышленников. В вопросе мотивации персонала ГМУ как НКО особое значение приобретает нематериальная мотивация, поскольку возможности по материальному стимулированию чаще всего ограничены, в особенности это относится к социально ориентированным НКО [7].

Так или иначе перед персоналом ГМУ ставятся цели и задачи, решение которых должно способствовать реализации функций, закрепленных за ГМУ. Условиями эффективной деятельности персонала ГМУ являются успешная социализация и адаптация персонала как в сфере деятельности [8], так и в определенной организации и конкретном коллективе [9; 10].

Социализация персонала в ГМУ связана с освоением персоналом норм, ценностей и принципов, принятых в ГМУ. В результате социализации формируются взаимовыгодные отношения между личностью и учреждением, что достигается путем сочетания их целей и исключением девиантного поведения. В конечном итоге социализация обеспечивает высокую мотивацию и ответственность персонала [11, с. 414], что может найти отражение в таких показателях, как удовлетворенность персонала и текучесть кадров [12; 13]. Снижение текучести кадров означает снижение затрат на привлечение новых кадров.

Адаптация персонала в ГМУ, в свою очередь, подразумевает взаимный процесс приспособления сотрудника и ГМУ. Адаптация, как производственная, так и непроизводственная, направлена на то, чтобы сотрудник вошел в должность и стал в обычном режиме выполнять свои обязанности. Успешная адаптация способствует формированию лояльности сотрудника к работе в ГМУ [10] и может быть оценена таким показателем, как коэффициент прохождения испытательного срока [11, с. 125]. Чем выше коэффициент прохождения испытательного срока, тем меньше простоев в рабочих процессах, вызванных наличием открытых вакансий и отсутствием сотрудников на соответствующих рабочих местах [12].

Итак, социализация персонала затрагивает социальные отношения «личность — организация», а адаптация персонала — «сотрудник — организация». В комплексе учитываются и социальные аспекты, и управленческие [13; 14; 15]. Одним из инструментов управления социализацией и адаптацией персонала в условиях высокой ограниченности мер материального характера служат неформальные отношения. Неформальные отношения позволяют персоналу проявлять на работе личную заинтересованность, а это — одна из основных характеристик персонала ГМУ.

Неформальные отношения в рамках исследования нами рассмотрены как социальные отношения, возникающие между сотрудниками ГМУ при выполнении ими возложенных на них трудовых функций. Данное определение является общим и применяется как операциональное в пределах теоретического анализа; для эмпирического исследования его предметом выступают легальные и легитимные (не вызывающие сомнений ни с точки зрения законодательства, ни этики) неформальные трудовые отношения, которые находятся в пределах социально-управленческих вертикальных и горизонтальных взаимосвязей между работниками и отражают содержательный и инструментальный аспекты, а именно: вовлеченность сотрудников в содержание деятельности и ускорение принятия решений на основе построения отношений межличностного доверия как инструмента снижения транзакционных издержек в ходе движения информационных потоков по внутриорганизационным коммуникационным каналам.

На основе исследования Н. И. Тюриной [14] можно выделить ряд значимых характеристик неформальных отношений. Среди этих характеристик — отсутствие закрепления в официальных документах, произвольное возникновение и спонтанный характер, неопределенный срок реализации или действия, регулярность воспроизведения.

Таким образом, неформальные отношения в рамках профессиональной деятельности отличаются по ряду признаков от формальных организационных трудовых отношений. На этой основе нами проведено сравнение особенностей формальных и неформальных отношений в деятельности организаций ГМУ, отраженное в таблице 1.

Таблица 1

**Оценка особенностей формальных и неформальных отношений в ГМУ**

| № | Признак                                                    | Формальные отношения | Неформальные отношения |
|---|------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------|
| 1 | Возможность урегулирования через официальные документы ГМУ | +                    | —                      |
| 2 | Постоянный характер                                        | +                    | —                      |
| 3 | Спонтанный характер                                        | —                    | +                      |
| 4 | Неопределенный срок реализации в рамках ГМУ                | —                    | +                      |
| 5 | Регулярность                                               | +                    | +                      |

Источник: составлено авторами на основе [14].

В частности, построение организационно-структурных отношений в формальной плоскости закреплено в официальных документах. В связи с этим возникающие вопросы могут быть урегулированы с помощью документов ГМУ, внутренних локальных и ведомственных нормативных актов. В отличие от формального нормативного регулирования, неформальные отношения отражены в неявных, незафиксированных нормах поведения. Следовательно, урегулирование сомнений и противоречий возможно лишь в рамках этических критериев оценки поведенческих моделей и социального контроля в пределах построения межличностных отношений [16; 17; 18]. Для неформальных отношений характерно спонтанное проявление. Они произвольно возникают и проявляются в условиях, если оцениваются участниками как более эффективные [19; 20]. Поэтому постоянство проявления поведенческих моделей, типичное для формальных отношений, не свойственно неформальным взаимоотношениям. В то же время обоим типам при-

сущее их регулярное воспроизведение в рамках трудовой деятельности, что заложено в определение отношений, будь то формальные или неформальные социально-трудовые отношения.

В начале XX в. неформальные отношения рассматривались как барьер на пути к нормальному рабочему процессу [21; 22]. Однако сегодня указанные отношения используются для удержания сотрудников, обеспечения гибкости в принятии управленческих решений и эффективности при их исполнении [23; 24; 25]. Задачи развития социальных технологий управления неформальными отношениями показаны на рисунке 1.



Рис. 1. Задачи управления неформальными отношениями

В исследовании [26] доказано, что неформальные отношения оказывают влияние на удержание сотрудников, но это влияние определяется не целостной развитостью неформальных отношений, а в большей степени речь идет о дружеских отношениях, возникающих внутри коллектива. В свою очередь, негативные отношения (вражда) отрицательно сказываются на удержании сотрудников. Еще одна форма неформальных отношений — романтические отношения — имеет противоречивое влияние на удержание сотрудников, и данную форму еще предстоит изучить [26].

Итак, положительные неформальные отношения, имеющие «позитивный» эмоциональный окрас, способствуют снижению текучести кадров и лояльности персонала. Следовательно, преобладание дружеской атмосферы в коллективе будет оказывать благоприятное воздействие на процессы социализации и адаптации персонала в ГМУ. Для нового персонала станет проще установить социальные контакты на новом рабочем месте, что должно способствовать вхождению в должность.

В литературе обсуждается и вопрос о значении неформальных отношений при принятии управленческих решений. Личные контакты оказывают влияние на принятие решений, хотя это не отражено в формальных документах [27, с. 78]. Так, неформальные отношения позволяют управлению быть гибким. Если решить задачу, в особенности неформальную, с помощью системы формальных связей невозможно, то она может быть решена посредством неформальных отношений. Однако к условиям такого эффективного использования последних относится наличие авторитета у лица, принимающего решения [28, с. 26].

Обсуждается и вопрос о значении исследования неформальных отношений в организациях, потому что таким образом могут быть определены проблемы в управлении персоналом, направления развития человеческого капитала [29; 30; 31] и социального капитала организации [32; 33]. В еще одном исследовании [34] неформальные отношения охарактеризованы с позиции того, что приоритет в стимулировании и обучении должен быть у неформальных лидеров. С помощью исследования неформальных отношений руководство стремится определить, кто

из сотрудников способен обеспечить больший уровень отдачи от вложений, не только с позиции индивидуальных качеств, но и с позиции формального и неформального взаимодействия с коллективом, что особенно важно в условиях экономики знаний и новых требований к обучению в цифровых форматах [35; 36]. В. Ю. Палаевым [37] изучено влияние неформального лидера на достижение целей организации. При этом в своей статье он предлагает два способа влияния — положительное и отрицательное. В зависимости от этого выделены неформальные лидеры, конструктивные и деструктивные. Полагаем, что для новых сотрудников ГМУ положительное влияние будет оказывать неформальное взаимодействие с конструктивным лидером.

С учетом значения, которое имеют неформальные отношения для социализации и адаптации персонала в ГМУ, возникает потребность в определении методов и методик оценки неформальных отношений в трудовом коллективе. Перед оценкой неформальных отношений в рамках настоящего исследования нами поставлена задача оценки среды неформальных отношений с позиции благоприятного или неблагоприятного воздействия на социализацию и адаптацию персонала в ГМУ. Под средой неформальных отношений будем понимать условия, в которых они осуществляются. При выявлении неблагоприятных условий с позиции решения возложенных на них задач попытаемся откорректировать текущие условия осуществления неформальных отношений в ГМУ.

### **Алгоритм оценки среды неформальных отношений сотрудников ГМУ**

В литературе обсуждаются методы и методики исследования неформальных отношений, хотя выявленные подходы имеют ограничения, и вследствие этого они не могут быть применены для решения поставленной задачи.

В исследовании О. О. Кушу, Ю. В. Пупкова [38] раскрыт вопрос о роли неформальных отношений в государственных учреждениях на примере МУП «ЖКХ» города Майкопа. Но анкетирование направлено в большей степени на изучение мнения сотрудников МУП «ЖКХ» о неформальных отношениях, а не на неформальные отношения как таковые в коллективе; на оценку эффективности неформальных отношений и их влияние на исполнение основных функций муниципального унитарного предприятия, формирование продуктивных коммуникационных каналов в пределах локального сообщества и организационного коллектива [39; 40].

Оценка неформальных отношений с помощью анкетирования и теории графов для обработки результатов проведена в другом исследовании [41], где анализируется социальная сеть, которая отображается в виде социального графа. При этом охарактеризованы такие критерии, как интенсивность общения, степень доверия сотрудников, частота обращений за советом. В меньшей степени учитываются качественные характеристики неформального общения: положительный или негативный характер отношений, что, в свою очередь, важно для понимания сущности неформальных отношений. Подходящие методы и методики могут быть рассмотрены через составляющие, которые характеризуют неформальные отношения: неформальное лидерство, психологический климат, конфликтность, удовлетворенность работой.

Из еще одного исследования [34] становится понятным, что благоприятное воздействие на успешную социализацию и адаптацию персонала может оказать наличие дружеских отношений и отсутствие конфликтов. Дружеские отношения позволяют человеку чувствовать себя комфортно и уверенно на рабочем месте, получать удовлетворенность от работы. Дружба — это межличностные отношения в группе, а значит, она отражает психологический климат в коллективе. Несмотря

на потенциальные достоинства конфликта как способа устранения противоречия, в статье В. Ю. Палаева [37] на примере образовательной организации эмпирически доказано, что дружба на работе способствует повышению уровня удовлетворенности трудовой деятельностью. Конфликт, в свою очередь, — это одна из форм проявлений враждебных неформальных отношений, которая демонстрирует наличие противоречий между сотрудниками. Разрешение конфликтов так или иначе может отнимать время у сотрудников, снижать их производительность труда. В итоге наличие конфликтов может способствовать принятию решения покинуть работы в организации. Исследования И. А. Галезник, Н. Р. Кельчевской, И. С. Пельмской, а также В. Ю. Палаева [34; 37] подтверждают значимость изучения неформального лидерства в коллективе, поскольку неформальный лидер оказывает влияние на участников неформальных групп, формируя тем самым и неформальные, и формальные отношения, что находит отражение в исполнении управленческих решений.

Таким образом, исследовательский интерес для нас в данном случае представляют методы и методики оценки психологического климата в коллективе, оценки уровня удовлетворенности работой, оценки конфликтности, оценки неформального лидерства. Они позволяют оценить характеристики среды неформальных отношений, показанные на рисунке 2.

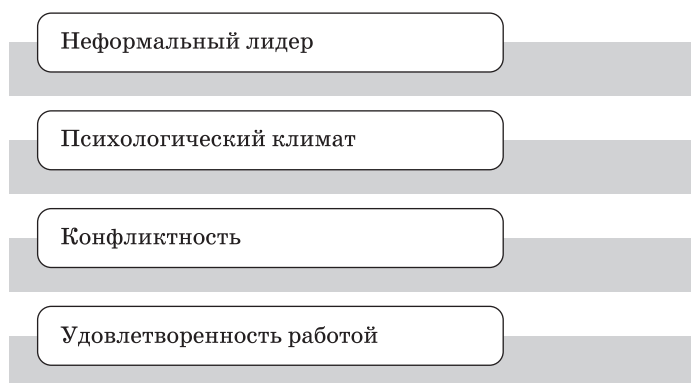


Рис. 2. Характеристики среды неформальных отношений, требующие изучения для оценки влияния неформальных отношений на социализацию и адаптацию персонала ГМУ

Каждая из характеристик может быть оценена с помощью различных методов и методик. Для настоящего исследования выбраны методы и методики, отраженные в таблице 2.

В результате применения данных методик можно будет определить текущее состояние среды неформальных отношений, как видно из таблицы 3.

Отметим, что, согласно классификации Н. И. Тюриной [14], неформальные отношения можно классифицировать в зависимости от влияния, оказываемого на достижение целей организации. На основе данной классификации можно выделить характеристики управленческой проблемы, которую требуется решить путем использования неформальных отношений как инструмента социализации и адаптации сотрудников ГМУ, что отражено в таблице 4.

Итак, если неформальные отношения не совпадают с целью ГМУ и не способствуют ее достижению (или выявлен один из указанных двух признаков), можно констатировать наличие управленческой проблемы [45; 46], требующей разрешения. Именно в таком случае создаются препятствия при использовании формальных отношений для достижения целей ГМУ.

Таблица 2

## Методы и методики оценки характеристик среды неформальных отношений

| № | Задача                           | Методика                                                                                                                 | Результат в контексте оценки неформальных отношений в ГМУ                                                            |
|---|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Определение неформального лидера | 16-факторный личностный опросник Кеттелла (тест 16 PF, форма А) [42]                                                     | Выявление неформальных лидеров как сотрудников, обладающих развитыми коммуникативными и интеллектуальными свойствами |
| 2 | Оценка психологического климата  | Методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова) [43] | Определение преобладающих видов отношений согласно социально-психологической самоаттестации персонала ГМУ            |
| 3 | Оценка уровня конфликтности      | Поведение в конфликтной ситуации, ТКІ (Томас-Килманн) [44]                                                               | Установление стилей поведения в конфликтах сотрудников ГМУ                                                           |
| 4 | Оценка удовлетворенности работой | Методика «Тест “удовлетворенность работой” В. А. Розановой» [45]                                                         | Определение степени удовлетворенности работой группой сотрудников ГМУ                                                |

Таблица 3

## Алгоритм оценки среды неформальных отношений

| № | Методика                                                                                                                 | Среда неформальных отношений                      |                                                               |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                          | Текущее состояние                                 | Желаемое состояние                                            |
| 1 | 16-факторный личностный опросник Кеттелла (тест 16 PF, форма А) [42]                                                     | Деструктивный неформальный лидер                  | Конструктивный неформальный лидер                             |
| 2 | Методика выявления степени интеграции «СПСК» — социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова) [43] | Недостаточно благоприятный психологический климат | Благоприятный психологический климат                          |
| 3 | Поведение в конфликтной ситуации, ТКІ (Томас-Килманн) [44]                                                               | Ориентация на уклонение                           | Ориентация на сотрудничество, конфронтацию или приспособление |
| 4 | Методика «Тест “удовлетворенность работой” В. А. Розановой» [45]                                                         | Неудовлетворенность работой                       | Удовлетворенность работой                                     |

Таблица 4

## Характеристики управленческой проблемы

| № | Ситуация                                                 | Фактическое состояние | Желаемое состояние |
|---|----------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | Неформальные отношения совпадают с целью ГМУ             | —                     | +                  |
| 2 | Неформальные отношения способствуют достижению целей ГМУ | —                     | +                  |

## Обсуждение

При достижении желаемого состояния среды неформальных отношений будут сформированы условия, с учетом которых повышается уровень удержания сотрудников, обеспечивается гибкость в принятии управленческих решений и их исполнение. Желаемое состояние может быть достигнуто через создание среды для неформального общения, развитие и обучение неформального лидера, развитие условий труда [47; 48; 49]. Для оценки результатов влияния неформальных отношений рекомендуем использовать такие показатели, как уровень текучести кадров, коэффициент прохождения испытательного срока. Перспективы исследования могут заключаться в изменении текущего перечня методик, выбранных для оценки среды неформальных отношений персонала ГМУ. Кроме того, могут быть исследованы иные характеристики среды неформальных отношений, например, стиль руководства, уровень мотивации. Перспективным является и применение методики оценки специфики формальных и неформальных отношений в структурах государственного аппарата, разработанной в рамках исследовательского проекта Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

## Заключение

Таким образом, в статье обоснован и охарактеризован алгоритм оценки среды неформальных отношений сотрудников ГМУ. Алгоритм дает возможность оценить составляющие, которые характеризуют неформальные отношения: неформальное лидерство, психологический климат, конфликтность, удовлетворенность работой. Каждый из признаков может быть оценен с помощью подобранных методов и методик, что позволяет оценить текущее состояние среды неформальных отношений, сравнить его с желаемым состоянием с позиции решения задач управления. В итоге предложенный алгоритм поможет определить, какие управленческие решения должны быть приняты в аспекте текущей среды неформальных отношений, чтобы были созданы условия, при которых в ГМУ успешно будут проходить социализация и адаптация персонала.

## Список источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 09.10.2021).
2. О некоммерческих организациях: федер. закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения: 09.10.2021).
3. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 09.10.2021).
4. Об автономных учреждениях: федер. закон от 3 ноября 2006 г. № 174-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_63635/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_63635/) (дата обращения: 09.10.2021).
5. Дорошенко Н. Н., Капица С. И., Покровская Н. Н. Модернизация социальной политики государства и реформирование социально-управленческих технологий // Социология и право. 2013. № 4 (21). С. 20–35.
6. Бруевич М. Ю., Данилова Т. В., Зелинская И. А. Специфика подбора и набора персонала в некоммерческой организации // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2018. № 4 (41). С. 39–41.
7. Осипова О. С., Капитанов В. А., Иванова В. М. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально ориентированных некоммерческих организаций // Тренды и управление. 2018. № 3. С. 22–41. DOI: 10.7256/240.2018.3.27485074-39

8. *Burova N. V., D'Ascenzo F., Cappelli L., Pokrovskaya N. N., Ruggieri R.* Performance management and competitive strategies of international companies. St. Petersburg: Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2015. 129 p.
9. Голохвастов Д. В., Покровская Н. Н., Смирнов П. Д. Системные нормативные регуляторы поведения рыночных агентов в условиях экономики знаний // Социология и право. 2014. № 4 (26). С. 12–23.
10. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроением персонала в организации: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 288 с.
11. Дорофеева Л. И. Проблемы социализации личности в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16. № 4. С. 413–419. DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-413-419
12. Покровская Н. Н. Нормативная и ценностная регуляция экономического поведения российских работников // Журнал социологии и социальной антропологии. 2008. Т. 11. № 3. С. 100–110.
13. Волкова Н. В. Социально-психологические особенности персонала как фактор организационной социализации и первичной адаптации // Вестник Костромского государственного университета имени Н. А. Некрасова. 2012. Т. 18. № 1. С. 125–128.
14. Тюрина Н. И. Неформальные отношения в современных деловых организациях // Вестник Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 1 (49). С. 124–132.
15. Покровская Н. Н. Динамика критериальных моделей и ценностно-смысловых шкал в регулятивных механизмах инновационного роста экономики // Вестник Санкт-Петербургского государственного экономического университета. Серия: Экономика. 2014. № 2 (69). С. 100–108.
16. Захаров Н. Л. Социологический анализ советской партийной кадровой политики // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. № 6 (33). С. 14–18.
17. Перфильева М. Б., Савин И. В., Тумалеев В. В., Чечулин А. В. Социальные регуляторы развития малого бизнеса российских регионов в контексте социологии управления (историко-социологический анализ). СПб.: Изд-во Института бизнеса и права, 2008. 93 с.
18. Захаров Н. Л. Организационное поведение государственных служащих: учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2014. 235 с.
19. Покровская Н. Н. Рациональность экономического поведения // Известия Российского государственного педагогического университета имени А. И. Герцена. 2007. Т. 9. № 46. С. 128–137.
20. Захаров Н. Л. Социокультурные и профессиональные регуляторы поведения российского чиновника // Социологические исследования. 2004. № 3 (239). С. 113–120.
21. Gridneva M. A., Petrov M. A., Pokrovskaya N. N. Diagnostics of professional competencies and motivation of the engineer in the knowledge economy // Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference Ergo-2018: Human Factors in Complex Technical Systems and Environments. St. Petersburg: St. Petersburg State Electrotechnical University “LETI”, 2018. P. 28–31. DOI: 10.1109/ERGO.2018.8443851
22. Чечулин А. В. Россия: факторы и регуляторы социального действия (очерки по социологии управления). СПб.: Изд-во Института бизнеса и права, 2008. 90 с.
23. Кузнецов А. Л., Захаров Н. Л. Мотивация труда работников промышленных предприятий // Проблемы региональной экономики. 1999. № 1-4. С. 439–450.
24. Авакова Э. Б., Покровская Н. Н. Коммуникативная эффективность как фактор доверия: анализ эмоционального интеллекта и ценностных ориентаций сотрудников организации // Актуальные проблемы социологии и управления: межвузовский сборник науч. тр. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. С. 5–13.
25. Покровская Н. Н. Ресурс времени в трудовых отношениях (график работы и нормативная культура работников) // Труд и социальные отношения. 2008. № 1. С. 31–37.
26. Malith Priyasad K. P., Weerasinghe T. D. The Nexus between Informal Relationships at Work and Employee Retention: A Review // Kelaniya Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 12. No. 1. P. 48–71. DOI: 10.4038/kjhrm.v12i1.41

27. Кельчевская Н. Р., Пелымская И. С., Галезник И. А., Черненко И. М. Стратегии управления знаниями и интеллектуальным капиталом под влиянием неформальной организации: монография. М.: Креативная экономика, 2018. 326 с.
28. Данакин Н. С., Конев И. В., Федина К. В. Интеграция формальных и неформальных отношений в организации как направление управленческой деятельности // Теория и практика общественного развития. 2021. № 6 (160). С. 25–29. DOI: 10.24158/tipor.2021.6.3
29. Бойко С. В., Покровская Н. Н., Тамбиев С. Г. Труд и человеческий капитал // Научная мысль. 2019. Т. 8. № 2 (32). С. 65–71.
30. Бразевич С. С., Бойко С. В. Анализ факторов развития человеческого капитала в экономике знаний // Научная мысль. 2020. Т. 13. № 3-1 (37). С. 22–28.
31. Брусакова И. А., Фомин В. И. Процессы и проблемы формирования человеческого потенциала // Дискурс. 2018. № 1. С. 53–56. DOI: 10.32603/2412-8562-2018-4-1-53-56
32. Pokrovskaya N. N., Snisarenko S. O. Social engineering and digital technologies for the security of the social capital' development // Proceedings of the 2017 International Conference "Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies", IT and QM and IS 2017. N. Y., US: IEEE Explore, 2017. P. 16–18.
33. Олимпиева И. Б., Кондаков А. А., Ежова Л. В., Слободской А. Л. Социальный капитал организации: аналитические подходы и возможности измерения на уровне организации // Петербургская социология сегодня. 2014. Т. 1. № 1-1 (5). С. 10–41.
34. Галезник И. А., Кельчевская Н. Р., Пелымская И. С. Идентификация интеллектуального капитала в сетях неформальных отношений в организации: случай российской сервисной компании // Креативная экономика. 2019. Т. 13. № 6. С. 1185–1204.
35. Капица С. И., Гарин А. К., Покровская Н. Н. Игровые регулятивные механизмы в геймификации цифрового образования и передачи знаний // Технологии PR и рекламы в современном обществе. Инженеры смыслов: трансформация компетенций и мировые вызовы коммуникационной отрасли: материалы науч.-практ. конф. с междунар. участием. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. С. 167–175.
36. Слободской А. Л., Тербкова Т. А., Гарин А. К. Цифровое образование и новое технологическое поколение: спрос на новый контент в обучении // Наука о данных: материалы междунар. науч.-практ. конф. СПб.: Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2020. С. 287–289.
37. Палаев В. Ю. Формальные и неформальные группы на предприятии // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 31. С. 88–93.
38. Кушу О. О., Пупкова Ю. В. Роль неформальных отношений в государственных учреждениях (на примере МУП ЖКХ Г. Майкопа) // Научные труды Кубанского государственного технологического университета: электр. сетевой политематический журнал. 2017. № 3. С. 190–202. URL: <https://ntk.kubstu.ru/data/mc/0040/1554.pdf> (дата обращения: 09.10.2021).
39. D'Ascenzo F., Pokrovskaya N. N., Golohvastov D. V. Market agents' industrial regulation and cultural inertia in smart community: social engineering or collective wisdom // Technological perspective within the Eurasian space: new markets and points of economic growth: materials of the 4th International Scientific Conference. St. Petersburg: Asterion, 2018. P. 87–91.
40. Чечулин А. В. Стратегические коммуникации в программах маркетинга территорий // Стратегические коммуникации в бизнесе и политике: материалы Междунар. науч. конф. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2016. № 2. С. 201–206.
41. Yavuzkurt T., Kiral E. The Relationship between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations // International Journal of Progressive Education. 2020. Vol. 16. No. 5. P. 404–425. DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.25
42. Cattell R. B. Handbook for the sixteen personality factor questionnaire, "The 16 P.F. Test" forms A, B, and C. Savoy, IL: Institute for Personality and Ability Testing, 1962.
43. Немов Р. С. Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математики: учебник. М.: Владос, 2008. 631 с.
44. Thomas K. W., Kilmann R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and interpretive report. Report prepared for Jane Sample. 2008. URL: [https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/02/tki\\_pir.pdf](https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/02/tki_pir.pdf) (дата обращения: 09.10.2021).

45. Розанова В. А. Психология управления: учеб. пособие. М.: Альфа-Пресс, 2007. 384 с.
46. Слободской А. Л. Экономическая психология: нормативная культура // Личность и Культура. 2002. № 1-2. С. 33–36.
47. Перфильева М. Б. Гуманизация труда как условие эффективной деятельности организации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2011. Т. 11. № 1. С. 16–23.
48. Львин Ю. М., Покровская Н. Н. Этика и психология экономических отношений: учеб. пособие. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2015. 98 с.
49. Захаров Н. Л., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации: учебник. М.: Инфра-М, 2019. 208 с.

---

#### **Информация об авторах**

---

**Н. С. Лапин** — аспирант кафедры экономики и управления социально-экономических систем; 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; nikita\_lapin\_95@mail.ru✉

**Н. Н. Покровская** — кандидат экономических наук, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры экономики и управления социально-экономическими системами (СПбУТУиЭ); 190103, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44а; профессор Высшей школы медиакоммуникаций и связей с общественностью (СПбПУ); 195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., д. 29; профессор кафедры инновационного менеджмента (СПбГЭТУ «ЛЭТИ»); 197376, Санкт-Петербург, ул. Профессора Попова, д. 5; nnp@spbstu.ru

**М. Б. Перфильева** — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры рекламы и связей с общественностью; 192238, Санкт-Петербург, ул. Фучика, д. 15; pmb05@list.ru

---

#### **Information about the authors**

---

**N. S. Lapin** — Postgraduate Student of the Department of Economics and Management of Socio-Economic Systems; 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia; nikita\_lapin\_95@mail.ru✉

**N. N. Pokrovskaya** — PhD in Economics, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Socio-Economic Systems (UMTE); 44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190103, Russia; Professor of the Graduate School of Media Communications and Public Relations (SPbPU); 29 Politekhnicheskaya Str., St. Petersburg 195251, Russia; Professor of the Innovation Management Department (ETU “LETI”); 5 Professora Popova Str., St. Petersburg 197376, Russia; nnp@spbstu.ru

**M. B. Perfilyeva** — Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Advertising and Public Relations; 15 Fuchika Str., St. Petersburg 192238, Russia; pmb05@list.ru

**Конфликт интересов:** авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the authors declare no conflict of interest related to the publication of this article.

Статья поступила в редакцию 08.11.2021; одобрена после рецензирования 01.12.2021; принята к публикации 27.12.2021.

The article was submitted 08.11.2021; approved after reviewing 01.12.2021; accepted for publication 27.12.2021.