

**Межличностные отношения в полиэтничном трудовом коллективе в  
условиях реорганизации**

© 2019 Шумилкина Евгения Александровна\*,

\*начальник научного отдела ФГБОУ ВО

«Пензенский государственный университет» (г. Пенза, Россия),

[jany22@rambler.ru](mailto:jany22@rambler.ru)

**Аннотация:** В статье содержатся результаты теоретического анализа работ, посвященных проблеме межличностных отношений, опосредованных спецификой этнического состава и организационными изменениями. Представлены результаты полуструктурированного интервью 300 сотрудников моно и полиэтничных трудовых коллективов торгово-промышленных предприятий Пензенского региона, в ходе которого изучалось их отношение к реструктуризационным изменениям в организации.

**Ключевые слова:** межличностные отношения, моно и полиэтничные трудовые коллективы, организационные изменения

**Interpersonal relations in a multi-ethnic workforce in the context of  
reorganization**

© 2019 Shumilkina Evgenia Alexandrovna\*,

\*Head of the Research Department, Penza State University (Penza, Russia),

[jany22@rambler.ru](mailto:jany22@rambler.ru)

**Annotation:** The paper contains the results of a theoretical analysis of the works devoted to the problem of interpersonal relations, mediated by the specifics of

ethnic composition and organizational changes. The results of a semi-structured interview of 300 employees of mono and multi-ethnic work collectives of commercial and industrial enterprises of the Penza region are presented, during which their attitude to restructuring changes in the organization was studied.

**Key words:** interpersonal relations, mono and multi-ethnic work collectives, organizational changes

Межличностные взаимодействия имеют основополагающее значение для нашей жизни и являются основой не только повседневной жизни человека, но и определяют условия труда, формируют климат в коллективе. Межличностные отношения формируются в определенных условиях, которые влияют на их динамику, широту и глубину [3]. Чем чаще люди встречаются, тем позитивнее окрашены межличностные отношения между ними и наоборот. Общение на работе является источником душевного благополучия человека. Социально-психологический климат рабочей среды определяет, степень продуктивности труда и активность сотрудника, мотивированность, продолжительность работы сотрудника в данной организации, независимо от того, участвует ли он в принятии организационно-экономических решений или нет, поддерживает ли управленческий курс, и ценит ли цель и стратегию развития организации. Межличностные отношения - это «дверь» в то, как мы ведем себя, чувствуем и думаем на работе [2].

Межличностные отношения являются ключевой частью структуры организационной жизни. Рабочий процесс по своей сути реляционно связан с межличностными отношениями сотрудников внутри коллектива, играющими существенную роль в развитии жизнеспособной и продуктивной «трудовой жизни» [4]. Опыт, реакция и принимаемые решения в процессе деятельности организации находятся под влиянием и формируются посредством взаимодействия с другими членами коллектива, которые встречаются как на рабочем месте, так и за его пределами [5].

Профессиональные (трудовые) межличностные отношения важны для изучения, потому что они могут оказывать сильное влияние на поведение сотрудников, а, следовательно, и на эффективность деятельности предприятия в целом. Научными данными подтверждено, что позитивные реляционные взаимодействия на работе связаны с более благоприятным отношением к работе, снижением напряжения, и даже благоприятным самочувствием сотрудников [6, 7]. С другой стороны отрицательные реляционные взаимодействия в трудовом коллективе провоцируют негативные реакции со стороны сотрудников, снижают благополучное сосуществование и приводят к деформации системы [6].

Современные организации в России – это, в большинстве своем, полиэтнические сообщества, как в исполнительской структуре, так и в органах управления, что обусловлено историческим прошлым. Наша страна «никогда не была русским государством, уже на заре своего существования в период Киевской Руси она представляла собою полиэтничное образование и, развиваясь, продолжала отторгать модель национального государства, наиболее распространенную в современном мире» [1].

Социально-психологическая сплоченность членов коллектива отражает мнение человека о себе по отношению к другим людям в социальном контексте. Когда чувство сплоченности уменьшается, человек начинает чувствовать себя далеким и отличным от других людей и начинает противопоставлять себя коллективу [8]. Степень сплоченности коллектива является предиктором негативного восприятия сотрудником рабочего процесса, в том числе членов коллектива и ассимиляционного стресса среди этнического меньшинства [9].

Сотрудники, попавшие в условия, где большая часть коллектива представлена членами одной этнической группы либо теряют связь с «корнями», либо начинают активнее проявлять этническую принадлежность той или иной культуре, что в обоих случаях может представлять угрозу, как для

психического состояния самого сотрудника, так и для социально-психологического климата в организации в целом. Естественно, работа в полиэтническом трудовом коллективе - это обоюдоострый опыт, как для этнического большинства, так и представителей малых этнических групп.

С одной стороны, люди, находящиеся в мультикультурной среде, могут получить положительный опыт общения и перенять черты поведения, которые в процессе работы могут благоприятно сказаться на рабочем процессе и использоваться при общении за пределами коллектива, либо при деловом общении с партнерами представителями данной этнической группы. С другой стороны, нахождение в мультикультурной среде может привести к проблемам ассимиляции, таким как чувство отвержения в разных культурных контекстах [10]. Причем, не только меньшинство может испытывать проблемы с адаптацией к среде, но и представители культурного большинства тоже должны адаптироваться к новым условиям.

С учетом вышесказанного, нами была предпринята попытка изучения особенностей межличностных отношений в полиэтнических трудовых коллективах в условиях реорганизации. Сбор информации осуществлялся в ходе полуструктурированных интервью испытуемых по месту работы. Исследование проводилось нами среди 300 сотрудников торговых-промышленных предприятий Пензенской области (ООО «Торговый дом «Петелино Поволжье», ООО «Черкизово-Пенза», ООО ПКФ «Гранит-М») в большей степени (70%) представленных специалистами среднего звена.

В ходе структурированных интервью была собрана информация об отношении сотрудников организаций к реструктуризационным изменениям в организации.

На основании результатов субъективного отношения сотрудников организаций очень четко выделяются 3 группы реакций на изменения.

Большая часть респондентов (55% опрошенных) заняла категорически отрицательную позицию в отношении структурных изменений в организации.

Причем, данная позиция прослеживается как у сотрудников среднего звена, так и у занимающих руководящие должности:

– Сергей (50 лет, монтажник): На утренней летучке начальник огорошил. Нашу фирму ждет реорганизация. Мол, покрылись мы все пылью и плесенью, а клиенты хотят чего-то свежего и креативного. Причем виноваты в сложившейся ситуации, конечно, мы – рядовые сотрудники, а никак не руководство. Хорошая новость – всем работникам пообещали поднять процент от оклада, плохая – скорее всего, грядут сокращения. Хотя вслух об этом сказано не было. По слухам, на дверь укажут тем, у кого нет высшего образования и этот как раз я. И неважно, что я отдал фирме почти 30 лет, такой квалификации и опыта, нет ни у кого в нашей организации. Да, когда-то я не пошел учиться в вуз, предпочтя техникум, но кто же знал, что в будущем это разрушит мою дальнейшую карьеру!?

– Вадим (44 год, руководитель службы безопасности): Недавно узнал, что компании предстоит реорганизация. Я мужчина за 40, занимаю руководящую должность и отдаю себе отчет, что вряд ли останусь на своем месте. Поэтому, к данной новости отношусь крайне негативно. Изменится структура и состав руководящего аппарата, а значит, новое руководство будет набирать свою команду, что совершенно не придает уверенности мне в завтрашнем дне.

– Дмитрий (34 лет, сотрудник отдела продаж): в этой компании работаю недавно, но даже за такой короткий срок у нас уже второй раз меняется начальник. Теперь на это место поставили Раиля Фаритовича. Не прошло и пары месяцев как он начал подтягивать «своих». У нас и так была напряженная обстановка в отделе, а теперь и подавно. Видимо пора искать новую работу.

Меньшая по численности группа, но тоже преобладающая (35%) это нейтральная позиция «делайте, что хотите, только нас не трогайте»:

– Рушан (29 лет, сотрудник оптового склада): Я простой работяга и что там происходит с организацией и руководством мне все равно. Главное, чтобы

предстоящая реорганизация не коснулась нас. Надеюсь, конечно, на лучшее. Ну изменится название, может даже руководство. Как говорят, собственник у нас в Москве и хотят сократить именно управленцев.

– София (41 лет, старший менеджер): Зачем мне изменения? Я не хочу ничего менять! Может быть будет и лучше, а может быть и хуже. Я уже пережила одну реструктуризацию в этой организации. Тогда это закончилось положительными изменениями. Что будет в этот раз, не знаю. Надеюсь на повторение предыдущего сценария.

Самая маленькая группа опрошенных (10%) считает, что изменения приведут к положительным изменениям и позитивно оценивают ситуацию:

– Евгения (32 года, сотрудник отдела продаж): Я очень рада, что у нас, наконец, произойдут изменения. Мы долго этого ждали, т.к. это приведет к увеличению объемов продаж, а, следовательно, и к увеличению наших заработков. И я постараюсь сделать максимум, что в моих силах, чтобы помочь нашей фирме.

По результатам интервью сотрудников организации условно можно разделить на два типа. Первый – «жертвы ситуации» это люди, которые думают, что они обязательно пострадают, и поэтому сопротивляются изменениям, выражают недовольство и агрессию. Таких респондентов преобладающее большинство. Второй тип – люди, которые полностью поддерживают перемены, разрабатывают и планируют изменения.

Отвечая на поставленный ранее вопрос можно сказать, что распространенность отрицательного восприятия реорганизационных процедур среди полиэтнического трудового коллектива приблизительно одинакова как среди этнического большинства, так и среди представителей малых этнических групп и в большей мере зависит от культурных особенностей и менталитета конкретной нации, социального положения данного сотрудника и его возраста. Также подтвердилась гипотеза о том, что тесные связи внутри трудового коллектива способствует большему чувству уверенности в благополучном

завершении изменений в организации. Более сильное чувство связи с другими людьми позволит человеку чувствовать себя более комфортно и уверенно в социальном контексте.

Некоторые сотрудники организации боятся изменений и противятся им всем своим естеством, так как перемены оказывают сильное влияние и даже давление на взгляды, мнения и убеждения, укоренившиеся в их сознании. Часто это является результатом неудачного жизненного опыта, связанного с деятельностью по осуществлению перемен.

### **Литература:**

1. Сикевич З. В. Социология и психология национальных отношений: Учебное пособие. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 1999.
2. Eduardo Salas, Series Foreword. In Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being; de Tormes Eby, L.T., Allen, T.D., Eds.; Taylor & Francis Group: East Sussex, UK; New York, NY, USA, 2012.
3. Росс Л., Нисбет Р. Человек и ситуация: уроки социальной психологии. – М., 2000.
4. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 2005.
5. Blustein, D. L. A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 2011.
6. Grant, A. R., & Parker, S. K. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 2009.
7. Dutton, J. E., & Ragins, B. R. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
8. Lee, R.M.; Robbins, S.B. Measuring belongingness: The Social Connectedness and the Social Assurance scales. *J. Couns. Psychol.*, 42, 1995.
9. Williams, K.L.; Galliher, R.V. Predicting Depression and Self-Esteem from Social Connectedness, Support, and Competence. *J. Soc. Clin. Psychol.* 25, 2006.

10. Pekerti, A.A.; Vuong, Q.H.; Napier, N.K. Double edge experiences of expatriate acculturation: Navigating through personal multiculturalism. *J. Glob. Mobil.* 5, 2017.

### References:

1. Sikevich Z. V. Sociologiya i psihologiya nacional'nyh otnoshenij: Uchebnoe posobie. SPb.: Izd- vo Mihajlova V. A., 1999.
2. Eduardo Salas, Series Foreword. In *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-being*; de Tormes Eby, L.T., Allen, T.D., Eds.; Taylor & Francis Group: East Sussex, UK; New York, NY, USA, 2012.
3. Ross L., Nisbet R. *CHelovek i situaciya: uroki social'noj psihologii.* – M., 2000.
4. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 2005.
5. Blustein, D. L. A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 2011.
6. Grant, A. R., & Parker, S. K. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3, 2009.
7. Dutton, J. E., & Ragins, B. R. *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
8. Lee, R.M.; Robbins, S.B. Measuring belongingness: The Social Connectedness and the Social Assurance scales. *J. Couns. Psychol.*, 42, 1995.
9. Williams, K.L.; Galliher, R.V. Predicting Depression and Self-Esteem from Social Connectedness, Support, and Competence. *J. Soc. Clin. Psychol.* 25, 2006.
10. Pekerti, A.A.; Vuong, Q.H.; Napier, N.K. Double edge experiences of expatriate acculturation: Navigating through personal multiculturalism. *J. Glob. Mobil.* 5, 2017.