

DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-18-28

УДК: 316.47

**Д.В. Вельмисова**

## **СИЛА СЛАБЫХ СВЯЗЕЙ В ПОСТРОЕНИИ СЕТЕЙ СОТРУДНИЧЕСТВА: ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И МЕЖПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

### **D. Velmisova. The power of weak ties in the development of cooperation networks: professional and interprofessional communications**

**Аннотация.** В статье проведен теоретический и эмпирический анализ феномена слабых социальных связей в контексте развития гиганомики, основой которой становится изменение форм взаимодействия между работниками и работодателями, а также форм и видов профессиональной и межпрофессиональной коммуникации. Обращено внимание на трансформации внутри- и межорганизационного сотрудничества, связанные с распространением горизонтальных моделей управления, в т.ч. проектных кросс-функциональных команд, самоорганизующихся систем и сетевых форм партнерства. Слабые социальные связи рассмотрены как важнейший элемент социального капитала работников, повышающий конкурентоспособность предприятия через развитие сетей сотрудничества во внутренней и внешней среде. На основе эмпирического исследования (N200, 2022 г.) зафиксировано значение социальных связей в модели жизненного успеха студенческой молодежи.

**Ключевые слова:** социальный капитал, слабые связи, сильные связи, сетевой анализ, коммуникации, сотрудничество, работники предприятий и организаций.

**Контактная информация:** 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21;  
E-mail: daria-babiy@yandex.ru

**Abstract.** The article provides a theoretical and empirical analysis of the phenomenon of weak social ties in the context of giganomics development, the basis of which is the change in the forms of interaction between employees and employers, as well as the forms and types of professional and interprofessional communication. Attention is drawn to the transformation of intra- and interorganizational cooperation associated with the spread of horizontal management models, incl. project cross-functional teams, self-organizing systems and network forms of partnership. Weak social ties are considered as the most important element of the social capital of employees, which increases the competitiveness of an enterprise through the development of cooperation networks in the internal and external environment. On the basis of an empirical study (N200, 2022), the importance of social ties in the life success model of student youth was recorded.

**Keywords:** social capital, weak ties, strong ties, network analysis, communications, cooperation, employees of enterprises and organizations.

**Contact information:** 21 Sadovaya street, Saint Petersburg, 193023;  
E-mail: daria-babiy@yandex.ru

Коммуникация как процесс информационного обмена становится ключевым процессом, характеризующим общественные отношения в экономике знаний. По определению Н. Лумана, современное общество это социальная сетевая система, основой которой являются коммуникации. В литературе встречаются определения коммуникации как «процесса передачи эмоционального и интеллектуального содержания» [6, с. 10], как «механизма, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих

---

**Вельмисова Дарья Владимировна** - кандидат социологических наук, доцент кафедры социологии и управления персоналом. Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

D. Velmisova - PhD in Social Sciences, associate professor at the Department of Sociology and Human Resource Management, Saint-Petersburg State Economic University.

© Вельмисова Д.В., 2023

отношений – все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и времени» [24, с.379], как «одного из сложнейших аспектов человеческой жизни, способности общаться на сложном смысловом уровне» [3, с. 11]. Интерес представляет точка зрения Т. Лукмана, утверждающего, что «сегодня практически все можно назвать коммуникацией» [11, с. 3]. По определению Ч. Кули, коммуникация – это механизм, посредством которого становится возможным существование и развитие человеческих отношений – все символы разума вместе со способами их передачи в пространстве и сохранения во времени. Она включает в себя мимику, общение, жесты, тон голоса, слова, письменность, печать, железные дороги, телеграф, телефон и самые последние достижения по завоеванию пространства и времени [8]. Существует множество дефиниций коммуникации, обобщение и анализ которых позволяют выделить ряд общих характеристик: коммуникация является процессом, цель которого состоит в информационном и смысловом обмене; коммуникация характеризует путь передачи информации; коммуникация является необходимым условием социального взаимодействия. Семиотическое понимание коммуникации получило теоретическое развитие в концепции Ю.М. Лотмана, который подчеркивал смыслообразующую функцию коммуникации, реализующуюся в момент пересечения языкового пространства говорящего и слушающего [10, с.36]. Ключевая роль в процессе семиотизации внешнего мира отводится диалогу – коммуникации, которая осуществляется на самых «горячих» точках смыслообразовательных процессов, а именно на границах семиосферы, являющихся местом трансформации «внешнего» во «внутреннее», фильтрующей мембраной, границей перевода «чужой» семантики в «свою». Причем под диалогом понимается не только язык, речевое общение, но и множество иных форм взаимодействия на уровне культур. Данное определение опирается на понятия «семиосфера» и «пространство семиозиса», где семиосфера – это все присущее данной культуре семиотическое пространство, а «энергия, выделяемая семиосферой, – это энергия информации, энергия Мысли» [10, с. 205]. Лингвосемиотические аспекты порождения смысла в процессе коммуникации исследуются также в работах Т.М. Дридзе, Т.З. Адамьянц, С.Т. Золяна, Г.Л. Тульчинского и др. авторов. В.К. Потемкиным обращается внимание на то, что «для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима общность «тезаурусов» отправителя информации и ее получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность информации, которой располагает человек. Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям» [18]. Следовательно, скоординированность и согласие во взаимодействии людей связывается с достижением смыслового контакта на уровне слов, действий, социально-культурных символов.

Вместе с тем, помимо задачи формирования ценностно-смыслового пространства, коммуникация выполняет в обществе ряд важных функций, среди которых: дифференцирующая, регулирующая, организационная и другие, как на макроуровне, так и на уровне отдельных предприятий и организаций. Управление развитием общественных отношений, планирование деятельности организаций и предприятий невозможно без структурированного коммуникационного взаимодействия. Справедливо утверждение, что «вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены в рамках двух направлений, а именно: решения официальных задач коллектива и удовлетворения социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации и др.)» [14, с.223].

Коммуникации, их частота, интенсивность и другие характеристики являются важным признаком, позволяющим осуществить сетевой анализ социальной структуры [4]. М. Грановеттер предлагает рассматривать социальные взаимоотношения на основе сетей сильных и слабых связей между индивидами, где «сила связи – это комбинация

продолжительности, эмоциональной интенсивности, близости, или взаимного доверия, и реципрокных услуг, которые характеризуют данную связь» [4]. Согласно теории М. Грановеттера сильные связи характерны для членов малых социальных групп: семья, дружеский круг. Члены таких групп, как правило, объединены общей идентичностью на основе единства взглядов, ценностей, схожести образа жизни. В то время как слабые связи могут возникать между коллегами в коллективе, бывшими коллегами, знакомыми знакомых, членами территориальной общности и др.

При этом, один из основных тезисов М. Грановеттера состоит в том, что любой распространяемый ресурс (например, информация) попадет к большему количеству людей по каналам слабых связей, а не сильных. Объясняется это тем, что восприятие информации и желание ее передать дальше притупляется в системе сильных связей по причине частой повторяемости одной и той же новости, схожести взглядов, совпадении круга ближайших знакомых. По этой же причине в кругах сильных связей редко возникают инновационные идеи, т.к. единство мнений, согласованность взглядов ограничивает возможности критического мышления и творческих решений, опора на сильные связи снижает степень информированности индивидов - «чем меньше у субъекта не прямых контактов, тем более ограниченными будут его знания о мире, находящемся за пределами его дружеского круга» [4, с.84]. Слабые связи становятся для индивида важным источником возможной мобильности, играют значимую роль в создании социальной сплоченности, позволяют информации легче циркулировать в профессиональной и межпрофессиональной среде, порождая «чувство единого сообщества», активизирующееся на встречах и собраниях. Чем сильнее развита сеть слабых связей в сообществе, тем легче мобилизовать его для решения кризисных задач или достижения общих целей. В отличие от сильных связей, характеризующихся частыми взаимодействиями, эмоциональной вовлеченностью, общей идентичностью – слабые связи, несмотря на их эпизодичность и краткосрочность – несут в себе большой потенциал для привлечения ресурсов.

Как следствие, слабые связи можно рассматривать в качестве важнейшей предпосылки развития сотрудничества на межличностном, межгрупповом или межорганизационном уровне.

Понятие слабых связей М. Грановеттера может быть концептуально соотнесено с «социальным капиталом» в теории П. Бурдьё [1], который, по мнению исследователя представляет собой совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания – иными словами, с членством в группе. Как отмечает, П. Бурдьё, эти отношения могут существовать только в практическом состоянии, в форме материального и/или символического обмена, который способствует их поддержанию. Объем социального капитала, коим располагает данный агент, зависит от размера сети связей, которые он может эффективно мобилизовать, и от объема капитала (экономического, культурного или символического), которым, в свою очередь, обладает каждый из тех, кто с ним связан. Сети связей необходимы для построения и воспроизведения длительных, полезных отношений, позволяющих сохранять материальную или символическую прибыль. Иными словами, сеть отношений является продуктом инвестиционных стратегий – индивидуальных или коллективных, сознательно или бессознательно нацеленных на установление или воспроизводство социальных отношений.

Сеть сильных и слабых социальных связей или социальный капитал личности создается в процессе коммуникации, в том числе, профессиональной и межпрофессиональной.

В организационном контексте социальные коммуникации различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников формируются как в рамках организационной структуры предприятия и выполнения работниками их

профессиональных ролей, так и на неформальном уровне в рамках межличностного взаимодействия. Управление неформальными коммуникациями реализуется через целенаправленную деятельность, мероприятия, способствующие интеграции работников в контурах единой смысловой системы. Так, исследователями были изучены стратегии, как выстраивают отношения и общаются сотрудники более 100 компаний и опрошены 160 руководителей в 20 из них [20]. В результате удалось выявить, что часто упускаемым из виду фактором успеха на новой должности являются полезные знакомства в коллективе. Самые продуктивные, креативные и вовлеченные новые сотрудники — «успешные новички» — это те, кто с первого дня начинает много, взаимовыгодно и воодушевленно общаться с коллегами. Они быстро заводят много знакомств; создают вокруг себя сообщество; определяют, что могут дать компании, каких навыков им не хватает и кто способен им помочь; расширяют свое влияние; выбирают максимально полезный для себя круг общения.

Работники организаций становятся акторами социальных коммуникаций внутри и вне организационной системы, фактически, выстраивая сети сотрудничества на основе своих социальных связей. Области, в которых формируются социальные коммуникации работников предприятий, обладающие потенциалом развития партнерских взаимодействий во внутренней и внешней среде:

- во внешней среде: отношения с поставщиками товаров и услуг; конкурентами; НКО и органами государственной власти; конечными потребителями товаров и услуг, партнерами и посредниками;

- во внутренней среде: отношения между функциональными подразделениями, филиалами, стратегическими бизнес-единицами.

Тем самым, вступая в межличностную и межгрупповую коммуникацию, работники организаций и предприятий становятся ее основным ресурсом в процессе формирования долгосрочных отношений сотрудничества с партнерами во всех остальных направлениях и эффективность этого процесса зависит от способности к построению системы социальных связей в профессиональной и межпрофессиональной среде.

Система взаимодействия работников в структуре управления предприятием характеризуется В.К. Потемкиным как совокупность горизонтальных и вертикальных связей, образующих «пирамиду коммуникаций», на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании - рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды взаимодействия работников [17].

Вместе с тем, начиная с 80-х гг. XX в. с развитием информационных технологий существенно изменяются модели межличностного и межгруппового взаимодействия как внутри организации, так и межорганизационного взаимодействия во внешней среде.

Так, в основе проектных моделей управления, которые постепенно заменяют традиционную управленческую иерархию, лежит переход к более плоским и адаптивным структурам, построенным на базе кросс-функциональных рабочих групп. Соответственно, социальные коммуникации между группами работников могут быть эффективными при условии принадлежности последних к определенному социальному типу, характеризующемуся определенным набором коммуникативных компетенций, способностью к построению сети слабых легко возобновляемых социальных связей (в терминологии М. Грановеттера). Так, руководитель компании «ВкусВилл», в которой успешно внедрена система самоуправления отмечает: «У нас в основном все построено на горизонтальных связях, и всем приходится договариваться. Навык выстраивания коммуникаций, наверное, — один из самых сложных. Людям действительно проще работать в иерархии: получил приказ — и не разбирайся — делай. А когда ты работаешь самостоятельно, нужно понимать, как взаимодействовать» [7]. Примеры успешного

внедрения горизонтальных самоуправляемых структур представлены компаниями «Ойл эндерджи» [5], Michelin [25] и др.

Однако, условием внедрения самоуправления является социальная, профессиональная и коммуникативная зрелость работников. Проблема социально-профессиональной зрелости работников состоит в установлении их включенности в производственный процесс, во взаимодействии с различными профессионально-квалификационными группами персонала, в постоянном совершенствовании всех видов деятельности и повышении ответственности за результаты деятельности [15]. Характер социальных связей и социальной структуры в группе является ключевым отличием проектных и горизонтальных моделей управления: сущность и содержание профессиональных ролей, ролевые требования и характеристики; порядок взаимодействия между членами коллектива и общепринятые практики коммуникации (процессы планирования, распределения задач, расстановки приоритетов, контроля их исполнения, порядок разрешения конфликтов, получения обратной связи и др.); конкретные технологии обмена информацией; технологии передачи знаний, обучения работников методологии, принципам сотрудничества. Как следствие, препятствием успешного внедрения горизонтальных структур становится отсутствие у работников различных статусных и профессионально-квалификационных групп необходимого уровня коммуникативной и социальной зрелости.

Модели проектного управления (например, объединенные ценностями Agile), различаются, прежде всего, коммуникативными практиками и технологиями взаимодействия. При этом, все адаптивные модели основаны на едином ценностно-смысловом ряде: коммуникация (каждый член команды знает, что делают остальные), обратная связь, уважение (каждый член команды ценен для проекта), приверженность, сосредоточенность, открытость, раскрепощение команды за счет создания целенаправленной и эффективной рабочей среды, формирование целостности, сохранение видения общей картины и др. [23].

При этом, в современных исследованиях эффективности взаимодействия кросс-функциональных команд отмечается, что некоторым трансграничным командам могут потребоваться годы для завершения инновационного проекта, другие могут успешно работать в течение нескольких часов или даже долей часа [26]. Так, в больничных отделениях неотложной помощи, например, люди работают в очень сжатых временных рамках, каждого пациента лечит команда профессионалов, включающая различные функции, и команды, как правило, постоянно собираются и распускаются. Это предоставляет меньше времени для командного взаимодействия, чтобы обнаружить и применить опыт каждого члена. В таких условиях команды могут успешно выполнять свои задачи без глубокого обмена знаниями, особенно когда есть объекты, которые могут поддержать их совместные усилия, такие как предварительно установленные протоколы.

Межорганизационное взаимодействие также претерпевает существенные трансформации, в частности, переход от дуальных моделей партнерства к сетевому взаимодействию на основе самоорганизации. Отмечается, что под влиянием процессов цифровизации в современной экономической деятельности стремительно развиваются три основные тенденции: гиг-экономика, платформы и совместное использование (экономика совместного использования) [12]. В условиях становления гиг-экономики или экономики свободной занятости слабые связи приобретают все большее значение как фактор развития конкурентоспособности. Гиг-экономика характеризуется всеобщим распространением новых видов частичной занятости и краткосрочных трудовых контрактов вместо долгосрочных трудовых отношений с работодателем на основе штатного трудоустройства. В Таблицах 1 и 2 приведены данные, иллюстрирующие динамику показателей занятости населения по видам договора и формам занятости в России с 2017 по 2020 гг. Очевидно ежегодное увеличение доли сотрудников, работающих по договору гражданско-правового

характера, в т.ч. в качестве самозанятых, индивидуальных предпринимателей, а также доли сотрудников, работающих дистанционно.

При этом, данные, представленные в Таблице 3, свидетельствуют о том, что основным способом поиска работы для большинства безработных в России остается обращение к социальным связям – «обращение к друзьям, родственникам, знакомым». При переходе к гиг-экономике слабые связи становятся все более значимым капиталом личности.

**Таблица 1.** Структура работающих по найму на основной работе по видам договора (%) <sup>1</sup>

	на основе постоянного трудового договора	на основе временного трудового договора	на основе устной договоренности без оформления документов	по договору гражданско-правового характера	на основе трудового договора о выполнении работы на дому с использованием сети "Интернет" (дистанционная работа)
2017	91,7	3,5	3,9	0,9	0,01
2018	92,2	3,1	3,8	0,9	0,01
2019	92	2,8	4	1,2	0,05
2020	92,5	2,6	3,4	1,4	0,1

**Таблица 2.** Сведения о количестве самозанятых граждан, зафиксировавших свой статус и применяющих специальный налоговый режим «Налог на профессиональный доход» <sup>2</sup>

	Всего (человек)	в том числе:	
		физические лица (человек)	индивидуальные предприниматели (человек)
30.11.2022	6 320 223	5 993 504	326 719
30.11.2021	3 641 116	3 424 928	216 188
30.09.2020	1 143 009	1 047 802	95 207

**Таблица 3.** Структура безработных по способам поиска работы (%) <sup>3</sup>

	Всего	обращение в органы службы занятости населения	обращение в коммерческую службу занятости	обращение в СМИ, к сети Интернет	обращение к друзьям, родственникам, знакомым	непосредственное обращение к администрации и работодателю	Другие способы
2017	100	27,9	4,3	51,1	70	34	11,5
2018	100	26,1	4,4	53,7	73,6	35,5	11,6
2019	100	25,3	4,7	53,6	71,3	37,5	10,8
2020	100	32,4	4	54	69,6	32,4	9,9

Обширные сети слабых связей, которые формируются в профессиональной и межпрофессиональной коммуникации, позволяют формировать доверие в более широких масштабах, чем сильные немногочисленные связи. Примером являются успешные реферальные программы, реализуемые в рамках персонал-технологий рекрутмента и

<sup>1</sup> Составлено автором на основе: Труд и занятость в России. 2021: Стат.сб./Росстат. М., 2021. – 177 с.

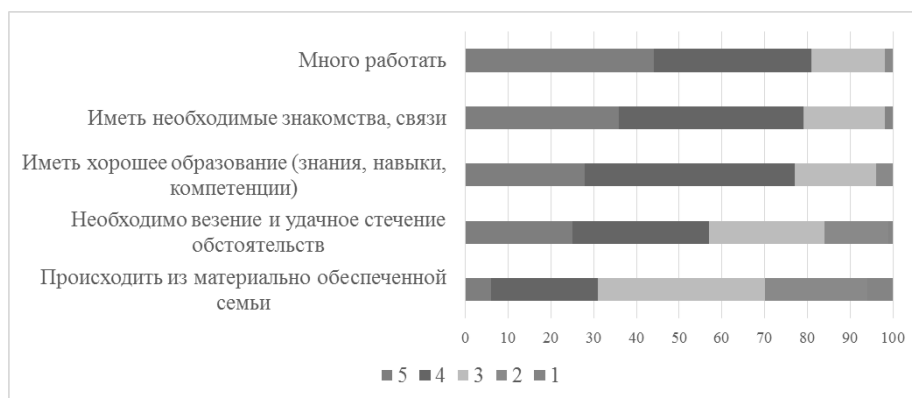
<sup>2</sup> Составлено автором на основе: Статистика для национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». ФНС РФ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/statistics2.html>

<sup>3</sup> Составлено автором на основе: Труд и занятость в России. 2021: Стат.сб./Росстат. М., 2021. – 177 с.

развития HR-бренда как инструмент повышения доверия к бренду работодателя. Доверие играет важную роль и при развитии слабых связей, их трансформации в сильные – по мере увеличения времени совместной работы доверие возрастает: 5-7 лет – на 12,0%; 8-10 лет – на 17,0%; 11-15 лет – на 22% [13].

Вместе с тем, развивая идеи М. Грановеттера, исследователи отмечают, что понятия доверие и сила связи концептуально различны [27] и не во всех случаях линейно взаимосвязаны. Так, работники во временных группах с небольшой предшествующей историей или без нее могут быстро развивать доверие, например, когда сторонние рекомендации или репутация сама по себе способствует доверию. В то время как сильные связи, опосредованные частым взаимодействием с коллегами по работе, не всегда характеризуются доверительной атмосферой. Так, доверие руководителей предприятия своим заместителям составляет не более 27%; доверие заместителей руководителя предприятия руководителю предприятия – 17%; доверие заместителей руководителя предприятия руководителям структурных подразделений – 9%; доверие руководителей структурных подразделений заместителям руководителя предприятия – 7%; доверие руководителей структурных подразделений своим работникам – 54%; доверие работников структурных подразделений: а) руководителю структурного подразделения – 52%; б) заместителю руководителя предприятия – 12%; в) руководителю предприятия – 5% [16]. Доверие отражает воспринимаемую надежность партнера, готовность быть уязвимым во взаимодействии с ним, поэтому играет важную роль в процессах построения сотрудничества и является его необходимым условием [22]. Эмпирически доказано, что слабые связи, сопровождающиеся доброжелательностью и доверием («надежные слабые связи»), обеспечивают более широкий доступ для получения информации, чем сильные связи [27].

Основой для успешной реализации рассмотренных выше моделей управления является наличие у работников ряда смысловых ориентиров, обеспечивающих их эффективное поведение в рамках решаемых производственных задач. Исследование ценностно-мотивационных смыслов молодежи позволило выявить [19] смысловые ориентиры молодых людей, связанные с достижением успеха в профессиональной сфере, в т.ч. зафиксировать значимость для молодежи социальных связей в числе других факторов. Так, при ответе на вопрос «Что, на Ваш взгляд, необходимо, чтобы добиться успеха в жизни?» более 40% респондентов отметили высокую значимость «необходимых знакомств, связей». Этот фактор по значимости получил более высокие оценки, чем наличие высшего образования или материальный уровень семьи. Вместе с тем, ВУЗ и образовательное пространство не ассоциируется в представлениях обучающихся с возможностями расширения своей сети социальных контактов. При ответе на вопрос «Почему вы решили получить высшее образование?» лишь 9% респондентов отметили высокую значимость при поступлении в ВУЗ мотива «общение со сверстниками, поиск новых друзей». В то время как именно ВУЗы в сотрудничестве с организациями и предприятиями имеют возможности создавать образовательно-профессиональную среду, способствующую вовлечению обучающихся в социальные взаимодействия, результатом которых становится сеть личных и профессиональных знакомств. При поступлении в вуз молодежь руководствуется желанием «обрести независимость», «получить диплом», «стать квалифицированным конкурентоспособным специалистом», «получить интересную работу», иметь в дальнейшем «высокую зарплату» – более 60% респондентов оценили эти мотивы как наиболее значимые.



**Рисунок 1.** Факторы жизненного успеха в представлениях студенческой молодежи (значимость от 1 до 5 по мере возрастания)<sup>1</sup>

Вместе с тем, в целом, молодежь в большей степени ориентирована на модель «массового сотрудничества» на основе сетевых коммуникаций, которое характерно для гиганомиики и предполагает широкую сеть слабых связей, позволяющую объединяться в целевые группы для создания ценности – в контексте привлечения знаний, компетенций и опыта каждого участника в процессе достижения результатов более высокого уровня. В то время как чувство причастности к профессиональному или корпоративному сообществу менее значимо [2].

Трансформации рынка труда приводят к возникновению новых требований к уровню и качеству знаний, навыков, компетенций работников. Актуализируются компетенции, обуславливающие достижение результатов в области сотрудничества, которые входят в область «управление взаимодействием»: эмоциональный интеллект, письменная коммуникация, оказание влияния, партнерство/сотрудничество, клиентоориентированность, развитие других, лидерство, устная коммуникация.

Компетенция «Партнерство/сотрудничество» характеризует специалиста, который [21]:

- корректен во взаимодействии с другими людьми;
- выстраивает отношения сотрудничества;
- выявляет и учитывает потребности и интересы других;
- предлагает взаимовыгодные решения и работает над совместным развитием идей/проектов для достижения общей цели.
- Индикаторы компетенции:
  - создает описание процессов и привлекает других к совместной работе;
  - собирает мнения окружающих по проблеме или задаче;
  - поддерживает и развивает идеи других;
  - выявляет потребности окружающих/смежных функций/партнеров;
  - проявляет терпение по отношению к окружающим;
  - демонстрирует готовность к компромиссу, ищет взаимовыгодные решения и подходы;
  - выстраивает основную сеть контактов, устанавливает связи;
  - находит пути мирного решения конфликта, предлагает эффективные способы его решения;
  - демонстрирует понимание общей цели;
  - налаживает конструктивные рабочие взаимоотношения.

<sup>1</sup> Студенты 2-3 курсов, N200, 2022 г.



Обращает на себя внимание, что «умение выстраивать сеть контактов, устанавливать связи» входит в число индикаторов, операционализирующих компетенцию «сотрудничество/партнерство».

Слабые социальные связи, основанные на воспринимаемой надежности и доверии, важны для получения информации, поиска ресурсов, обучения, развития, решения поставленных задач. Несмотря на первоначальную трактовку сильной связи М. Грановеттером как связи, основанной на доверии, в более поздних исследованиях доказано, что формирование доверия во взаимоотношениях далеко не всегда сопровождается наличием сильной связи между участниками коммуникации, т.е. интенсивными, частыми и эмоционально вовлеченными контактами [28]. Сильные связи в организационной среде зачастую сопровождаются высоким уровнем недоверия, конфликтности, а слабые связи, формирующиеся при решении проектных задач в профессиональных кросс-функциональных командах, напротив, характеризуются доверительной атмосферой. Таким образом, профессиональные и межпрофессиональные коммуникации компетентных профессионалов на уровне слабых связей становятся наиболее стабильной основой для развития межорганизационного и внутриорганизационного сотрудничества.

Вместе с тем, работники организаций и предприятий, в том числе руководители, сталкиваются со сложностями в расширении и использовании существующей сети слабых связей в силу структурных, системных, информационных, компетентностных, личностных и др. ограничений. Важное значение в процессе построения и использования сетей потенциального сотрудничества на основе профессиональных и межпрофессиональных коммуникаций имеет организационная среда и стратегия управления персоналом. Исследователями выявлено, что фактором, позволяющим оценить потенциальную ценность той или иной слабой связи (контакта) при решении задачи – является структура социальной сети [29]. Другими словами, работники активнее используют контакты, которые уже находятся в их существующей социальной сети, т.к. эти знания кажутся достаточно точными и полезными, что позволяет более надежно прогнозировать их потенциальную ценность. Но более 53% руководителей не используют ни существующую сеть, ни предпринимают усилий по формированию новых социальных связей с совершенно неизвестными контактами. Это объясняется исследователями тем, что в силу дискомфорта от неизвестности работники зачастую опасаются обращаться за помощью, особенно к совершенно новому контакту, который полностью отключен от существующей социальной сети. В результате многие руководители выбирают неоптимальную стратегию обращения к несколько «более близким» связям.

Это доказывает необходимость включения в стратегию управления персоналом мероприятий по развитию социального капитала работников, направленных на формирование знаний, навыков, компетенций, ценностно-мотивационных смыслов через создание организационных условий и информационно-коммуникативной среды, способствующей профессиональным и межпрофессиональным коммуникациям. Этой цели служит, в том числе, развитие партнерства вузов, предприятий и организаций, направленное на создание пространства для диалога и развития социальных контактов. Инструментами развития слабых связей являются отраслевые и межотраслевые мероприятия (конференции, семинары, круглые столы), промышленно-образовательные кластеры др. Важную роль в развитии компетенций, необходимых для формирования социальных связей работников, выполняют HR-подразделения предприятий и организаций, реализующие задачи по адаптации, оценке и развитию, планированию преемственности и формированию кадрового резерва, а также руководители всех уровней управленческой иерархии.

## Литература

1. Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. 2002. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-kapitala> (дата обращения: 09.01.2023).
2. Вельмисова Д.В. Ценностно-смысловые аспекты развития культуры сотрудничества в профессиональной деятельности// Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». №4 (8). 2022. – С. 63-70.
3. Гавра Д.П. Основы теории коммуникации: учеб. пособие. Ч.1. СПб.: Роза мира, 2005.
4. Грановеттер М. Сила слабых связей// Классика новой экономической социологии. М.: Изд.дом ВШЭ, 2014. – с. 71 – 95.
5. Зацепин Д. Многие мечтают внедрить самоуправление, но не решаются — мол, люди незрелые. Все это отговорки // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://big-i.ru/liderstvo/lidery/862092/?ysclid=lf7ejar44338413132> (дата обращения: 09.01.2023).
6. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR: 2-е изд., испр. – СПб.: СОЮЗ, 1976.
7. Иванющенко М., Фуколова Ю. Воля руководителя в том, чтобы никому не дать по голове // Harvard Business Review [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://big-i.ru/paid\\_mixes/mix\\_35121/volya-rukovoditelya-v-tom-chtoby-nikomu-ne-dat-po-golove/](https://big-i.ru/paid_mixes/mix_35121/volya-rukovoditelya-v-tom-chtoby-nikomu-ne-dat-po-golove/) (дата обращения: 09.01.2023).
8. Кули Ч. Общественная организация. Изучение углубленного разума// Тексты по истории социологии XIX-XX веков: хрестоматия / сост. и отв.ред. В.И. Добренъков, Л.П. Беленкова; пер. с англ. Л. Марченко. М.: Наука, 1994.
9. Лотман Ю.М. Внутри мыслящих миров. Человек - текст - семиосфера – история: монография / Ю.М. Лотман. - Москва : Языки русской культуры, 1999.
10. Лотман Ю.М. Культура и взрыв. — М.: Гнозис; ИГ «Прогресс», 1992.
11. Лукман Т. Аспекты теории социальной коммуникации // Социологическое обозрение. - 2007. - №3.
12. Нехода Е.В., Пань Ли Трансформация рынка труда и занятости в цифровую эпоху // Экономика труда. – 2021. – Том 8. – № 9. – С. 897–916. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-610.18334/et.8.9.113408
13. Потемкин В.К. Доверие в системе социально-трудовых отношений// Социология и право. 2017. №2 (36). С.24-29.
14. Потемкин В.К. Профессиональная деятельность. Человек. Личность. Работник. – СПб.: Издательство «Инфо-Да», 2009.
15. Потемкин В.К. Социальная зрелость работников современных предприятий и организаций // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2022. № 1. С. 6-15. DOI: 10.24412/1994-3776-2023-610.24412/1994-3776-2022-1-5-15.
16. Потемкин В.К. Социальные индикаторы трудового потенциала работников предприятий// Журнал правовых и экономических исследований. 2016. № 2. С. 82 – 88.
17. Потемкин В.К. Социальные оценки процессов взаимодействия работников крупных промышленных предприятий // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». 2022. № 4 (8). С. 35 – 43.
18. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов / В.К. Потемкин. – СПб.: Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России, 2013. – 775 с.
19. Потемкин В.К., Вельмисова Д.В. Ценностно-смысловые составляющие профессионализации студенческой молодежи // Ценностно-личностные и профессиональные ориентиры студентов нового поколения: материалы VII Междунар.науч.практ.интернет-конференции (Горловка, 13-24 февр. 2022 г.) / Отв.ред. С.Э. Зябрева. – Горловка: Изд-во ГОУ ВПО «ГИИЯ», 2022. 200 с.
20. Прайор Г., Сильвестр Д., Кросс Р. Карьерный ускоритель // Harvard Business Review, 28.10.2021 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://big-i.ru/karera/kommunikatsii/892548/?ysclid=lcowmt9r8c771738598>
21. Россия – страна возможностей [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rsv.ru/other-skills/> (дата обращения: 09.01.2023)
22. Роузен Э. Культура сотрудничества. Москва, Изд-во Эком. 2009.
23. Стиллмен Э., Грин Д. Постигая Agile: ценности, принципы, методологии / Эндрю Стеллман, Дженнифер Грин; пер. с англ. С. Пасерба. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
24. Тексты по социологии XIX-XX вв. Хрестоматия // сост. и ред. В.И. Добренъков, Л.П.Беленкова. М.: Наука, 1994.
25. Хэмел Г. Занини М. Перестаньте контролировать сотрудников// Harvard Business Review [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://big-i.ru/paid\\_mixes/mix\\_35121/834881/](https://big-i.ru/paid_mixes/mix_35121/834881/) (дата обращения: 09.01.2023)
26. Edmondson A.C., Harvey J.-F. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations, Human Resource Management Review, Volume 28, Issue 4, 2018, P. 347-360, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>.

27. Levin, Daniel & Cross, Rob. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*. 50. 1477-1490. 10.1287/mnsc.1030.0136.

28. Levin, Daniel & Walter, Jorge & Appleyard, Melissa & Cross, Rob. (2016). Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties. *Group & Organization Management*. 41. 10.1177/1059601115574429.

29. Levin, Daniel & Walter, Jorge. (2019). Before They Were Ties: Predicting the Value of Brand-New Connections. *Journal of Management*. 014920631876999. 10.1177/0149206318769994.

DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-28-31

УДК: 316.4

**А.А. Ахтырский**

## **ВОПРОСЫ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ДЛЯ ДЕТЕЙ-СИРОТ**

### **A. Akhtyrskii. Issues of work motivation of pedagogical workers in institutions for orphans**

**Аннотация.** Статья является результатом анализа полуформализованного интервью с руководителями учреждений для детей-сирот по вопросам трудовой мотивации педагогических работников. Результаты обобщения позволяют взглянуть на текущие проблемы функционирования системы мотивации в сиротских учреждениях и наметить пути их решения. Статья будет полезна государственным служащим, руководителям социальных учреждений и ученым, со схожим предметом исследования.

**Abstract.** The article is the result of the analysis of a semi-formalized interview with the heads of institutions for orphans on the issues of labor motivation of teachers. The results of the generalization allow us to look at the current problems of the functioning of the motivation system in orphanages and outline ways to solve them. The article will be useful to civil servants, heads of social institutions and scientists with a similar subject of study.

**Ключевые слова:** сиротские учреждения, управление социальной сферой, социальная политика, мотивация, педагогические работники.

**Keywords:** orphanages, social sphere management, social policy, motivation, teaching staff.

**Контактная информация:** 193023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21; тел.: (812) 310-19-04; e-mail: andrei\_1893@mail.ru

**Contact information:** 21 Sadovaya street, Saint-Petersburg, 193023; tel.: (812) 310-19-04; e-mail: andrei\_1893@mail.ru

Личность педагога является результатом совокупного влияния разных факторов на макро и микроэкономических уровнях, трансформаций в социокультурной сфере. Педагогические работники, обладая разнообразными качествами, потребностями и способностями, свойствами, играют активную роль в формировании системы образования и социальной политики. В современной системе социальной защиты предъявляются новые требования, к ценностям, нормам, и стандартам в поведении педагогов, исходя из изменений совокупности общественных мнений, отношений, влияния глобализации мирового социального и экономического пространства, современной важности экономики знаний.

---

**Ахтырский Андрей Александрович** – кандидат социологических наук, старший преподаватель кафедры социологии и управления персоналом. Санкт-Петербургский государственной экономической университет. A. Akhtyrskii – PhD in Social Sciences, Senior Lecturer of the Department of Sociology and Human Resource Management, Saint-Petersburg State Economic University  
© Ахтырский А.А., 2023.