

## КОНСОЛИДАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ СОПРОВОЖДЕНИЕМ

*В. А. ЧИКЕР, Л. Г. ПОЧЕБУТ, М. А. НЕДОШИВИНА*

*Санкт-Петербургский государственный университет, Россия*

**Цель исследования:** определение алгоритма прикладной и практической работы психологов по управлению персоналом в рамках психологического сопровождения консолидации социального капитала в процессе организационного развития. **Методология исследования:** теоретический анализ феномена консолидации социального капитала организации; определение структуры и уровня формирования социального капитала; разработка определения консолидации как особого группового социально-психологического процесса, обеспечивающего согласование членами группы целей, норм, средств, стиля и способов совместной деятельности, имеющего свой уровень и динамику развития. **Результаты исследования:** предложена логичная система выделения шести этапов управления психологическим сопровождением консолидации социального капитала. Каждый из этапов сопровождения вытекает из предыдущего, углубляя и расширяя возможности управленческих воздействий на персонал и тем самым повышая профессиональные требования к сотрудникам служб подготовки и развития персонала. Продемонстрирован ряд имеющихся диагностических методов оценки социального капитала организации, в том числе авторская методика оценки его основных составляющих, которая позволяет объединить показатели социального капитала в «индекс консолидации». В исследовании описана специфика групповых методов обучения персонала процессам консолидации социального капитала — дискуссий, фокус-групп, деловых игр и тренингов, развивающих социальные сети и человеческие ресурсы организации. **Оригинальность и значимость результатов:** исследование вносит вклад в систематизацию социально-психологических методов интервенции при управлении консолидацией социального капитала организации. В отличие от существующих работ в статье представлен путь логичного и поэтапного социально-психологического процесса развития персонала, связанного с целенаправленными шагами управленческих воздействий, направленных на формирование высокого уровня социального капитала, приверженности сотрудников целям, ценностям и организационным нормам.

Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 23-28-00107, «Социально-психологическое сопровождение консолидации социального капитала организации»).

Адрес организации: Факультет психологии, Санкт-Петербургский государственный университет, наб. Макарова, 6, Санкт-Петербург, 199034, Россия.

© В. А. Чикер, Л. Г. Почебут, М. А. Недошивина, 2024

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.403>

*Ключевые слова:* консолидация социального капитала, этапы управления и психологического сопровождения социального капитала, тренинг, коучинг, групповая дискуссия, фокус-группа.

*JEL:* M53.

## ВВЕДЕНИЕ

Понятие «социальный капитал» широко представлено в отечественной и зарубежной социальной психологии, а также в менеджменте. Классики теорий социального капитала [Bourdieu, 1984; Coleman, 1988; 1990; Putnam, 2000] и их последователи (см., напр.: [Claridge, 2018; Institute for Social Capital, 2024]) заложили основы его изучения, опираясь в первую очередь на экономические, социологические и политологические теории.

Со временем выяснилось, что социально-психологические и управленческие аспекты исследования социального капитала не менее важны, чем все остальные. При наличии множества толкований социальный капитал чаще всего понимается как возможность людей участвовать в совместных и коллективных действиях позитивной направленности. Социальные отношения являются бесценным активом для развития организаций, команд, рабочих групп и других социальных общностей.

Поскольку тематика социального капитала затрагивает вопросы общения, коммуникаций, социальных сетей и отношений разного уровня, то она особенно близка к социальной психологии и менеджменту организаций. В настоящее время успешно работает Институт социального капитала [Institute for Social Capital, 2024], на форуме которого обсуждаются многие проблемные вопросы теории и практики, возникающие при изучении социального капитала.

Все это указывает на высокую актуальность разработки различных аспектов проблематики социального капитала как в широком понимании социальных феноменов, так и в рамках поиска индикаторов

измерения, развития и укрепления социального капитала каждой отдельной организации, а также определения важнейших путей и содержания управленческих воздействий с целью повышения эффективности деятельности ее персонала.

Цель исследования — определение алгоритма прикладной и практической работы психологов по управлению персоналом в ходе психологического сопровождения консолидации социального капитала в процессе организационного развития.

Для ее реализации поставлен ряд задач:

- показать возможности перехода от теоретического уровня анализа феномена социального капитала организаций к уровню практико-ориентированных прикладных исследований;
- описать содержание и логику основных этапов управленческих психологических интервенций, направленных на консолидацию социального капитала организаций;
- рассмотреть основные методы диагностики, накопления, развития и управлением социальным капиталом организаций.

Работа носит теоретико-поисковый и практико-ориентированный методический характер, что важно для планирования прикладных работ в организациях. В ней освещаются два основных исследовательских вопроса.

1) Каким образом связаны между собой различные этапы консолидации социального капитала с позиции методических приемов их сопровождения (изучения, диагностики и изменения) и насколько каждый из них определяется активным и целенаправленным менеджментом?

2) Как представлен современный исследовательский и обучающий арсенал мето-

дов и методик, позволяющих управлять формированием социального капитала, его накоплением и развитием?

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе освещаются теоретические вопросы и современное состояние эмпирического изучения социального капитала организаций. Во втором рассматривается понятие консолидации социального капитала, приводится формула его индекса. В третьем описываются этапы сопровождения и управления консолидацией социального капитала в организациях. В четвертом разделе содержатся выводы исследования. В заключении подводятся итоги теоретических и практических работ и намечаются перспективы дальнейших научных исследований.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современной зарубежной социальной психологии и психологии менеджмента изучается влияние социального капитала на включенность сотрудника в работу организации [Metz, Stamper, Ng, 2022] и систему коммуникаций [Del-Castillo-Feito et al., 2022], на процессы инноваций в организациях [Zhang, Madni, Yasin, 2022], исследуются этические проблемы бизнеса [Blanco-González Miotto, Del-Castillo-Feito, 2021] и т. д.

Тема социального капитала организаций активно развивается и в отечественной психологии. В известных работах [Нестик, 2009а; 2009б] представлены вопросы, касающиеся социально-психологического анализа социального капитала, включая рассмотрение функций доверия, характеристик корпоративной культуры и социальных сетей в структуре социального капитала организации. В [Татарко, 2014] при изучении проблем социокультурного взаимодействия используется понятие социально-психологического капитала. Авторы одного из исследований социального капитала [Ермолаева, Лубовский, 2020]

описывают социальный капитал с традиционных для советской психологии позиций коллективистической направленности групп. Базой для этого становятся ресурсный и социально-психологический подходы, представленные в работе [Петровский, 2007]. Необходимо отметить, что идея коллективизма и сплоченности рабочих групп не утратила своей актуальности для нашей культуры и общества вплоть до настоящего времени.

Обсуждая актуальность и разработанность рассматриваемой проблематики, необходимо прояснить важнейшие вопросы, связанные со сферой практики и методического оснащения исследования и развития социального капитала организаций. В литературе значительное внимание уделяется изучению инструментов измерения социального капитала, например: социально-психологических шкал для оценки уровня развития социального капитала организации [Tsounis et al., 2023]; различных индексов (индекса изучения социального капитала Р. Патнэма, индекса общего социального опроса GSS (general social survey), шкалы Университета Миннесоты и т. д.) [Claridge, 2018, p. 28–30].

В аналитическом обзоре [Claridge, 2018] перечислено не менее 60 методик для изучения социального капитала на макро- и индивидуальном уровне, на уровне группы и организации. Таков далеко не итоговый список диагностических подходов, который может быть дополнен.

Поскольку социальный капитал затрагивает сферу общения человека, то он охватывает практически любое понятие, связанное с социальной структурой, социальной организацией или социальным действием, а также управлением его развития. Поэтому в качестве методик предлагаются процедуры изучения социальных сетей и социальных связей, групповых и индивидуальных норм и ценностей, организационной культуры, социального благополучия, доверия и других индивидуальных и организационных психологических показателей.

Представляются актуальными концептуальное обоснование и выбор адекватных, теоретически обоснованных и содержательно понятных методов управления социальным капиталом организации, начиная с диагностики и заканчивая методами воздействия. В этой связи важно отметить недостаточное внимание специалистов по персоналу к практической работе с социальным капиталом в рамках программ организационного развития, достижения целей и реализации оперативных и стратегических задач.

Психологическое содержание процесса управления и этапов сопровождения консолидации социального капитала организаций раскрывает взаимоотношения баланса теории и эмпирики в научных исследованиях. Это касается прежде всего объяснительных возможностей «хорошей теории» в решении прикладных задач психологии, интегрированности и практической ориентированности психологических знаний разного уровня о предмете исследования. При планировании и осуществлении прикладных исследований, а также необходимых интервенций и управленческих воздействий разного содержания в организациях необходимо описывать возможности и ограничения, обоснованные конкретной концептуальной моделью организационного социального капитала.

## **КОНСОЛИДАЦИЯ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

В авторской концепции организационный социальный капитал определяется как «единое смысловое пространство, объединяющее и сплачивающее людей на решение актуальных задач, основанное на доверии, нормах взаимности и справедливости, приверженности целям и ценностям организации, создающее ее репутацию во внешней и внутренней среде» [Почебут, Чикер, 2024, с. 36–37]. Такое понимание социального капитала позволяет предпри-

нять действия по внедрению теоретических разработок в практику исследований в организациях. Для реализации идей эмпирического изучения и практического применения концепции было введено понятие «консолидация социального капитала».

На базе теоретических и эмпирических исследований в области организационной социальной психологии консолидация социального капитала организации определяется как «устойчиво-динамическое образование, в основе которого лежит особый групповой процесс, обеспечивающий согласование членами группы целей, норм, средств, стиля и способов совместной деятельности» [Почебут, Чикер, 2024, с. 188].

В социальной психологии используются близкие понятия «сплоченность» и «ценностно-ориентационное единство группы». Не отрицая важности и необходимости этих измерений в группах, можно отметить, что консолидация социального капитала более общее понятие, охватывающее все вышеперечисленные составляющие социального капитала (нормы, ценности, доверие, приверженность и репутацию). Это объединение (людей, групп, организаций) по внешним и внутренним параметрам существования. Приверженность и репутация охватывают внешнюю и внутреннюю организационную среду, что позволяет системно и комплексно рассматривать психологические составляющие, связанные с практикой стратегического управления организацией. Консолидация также выполняет функцию связанности этих компонентов [Клейнер, 2016]. Необходимо отметить, что в контексте понятия «консолидация» социальный капитал организации подробно не изучался ни в зарубежной, ни в отечественной психологии.

Таким образом, консолидация — групповой процесс, уровневые и динамические характеристики которого могут и должны быть измерены. Итоговая согласованность перечисленных характеристик свидетельствует о высокой консолидации социального капитала и отражает его условно устой-

чивые уровневые показатели. «Индекс консолидации» включает в себя оценки организационного доверия, общих норм и ценностей, лояльности персонала и репутации организации во внешней среде [Почебут, Чикер, 2024].

Для определения результата консолидации социального капитала предлагается использовать обобщенный показатель социального капитала организации — индекс консолидации социального капитала (ИКСК):

$$\text{ИКСК} = \frac{\sum d + p + n + r}{80 K},$$

где  $\sum d + p + n + r$  — сумма реальных баллов по всей группе, полученных по показателям доверия ( $d$ ), приверженности ( $p$ ), соблюдения норм ( $n$ ) и репутации ( $r$ );  $K$  — количество опрошенных; 80 — сумма наивысших оценок по всем вопросам методики.

Индекс позволяет сравнить уровень консолидации социального капитала различных организаций или структурных подразделений конкретной организации. Уровень и структура показателей социального капитала могут свидетельствовать о ресурсах или проблемах в определенных сферах социального взаимодействия внутри или вне организации (например, посредством учета показателя репутации организации).

Структурное соотношение и уровневые характеристики этих составляющих свидетельствуют о процессах формирования социального капитала. Консолидацию социального капитала можно рассматривать в статике и в динамике, в устойчивых и кризисных состояниях. Это означает, что могут быть измерены как относительно стабильные структурные, так и находящиеся в динамике уровневые составляющие.

Диагностика и развитие консолидации социального капитала организации и ее

сотрудников — важный ресурс управленческих воздействий, определяющихся «жизненным циклом» организации и ее стратегией. Такое понимание менеджментом организационных процессов, кризисов, ключевых моментов и путей дальнейшего развития для достижения главной организационной цели необходимо в первую очередь для повышения эффективности деятельности.

Теоретическое исследование и создание методики изучения социального капитала организации основаны на концептуальной модели, определяющей процесс и этапы первичной диагностики. Она характеризует управление развитием социального капитала организации, выраженное в психологическом сопровождении его консолидации.

Психологическое сопровождение («следование с кем-нибудь») консолидации социального капитала организации целесообразно рассматривать как непрерывный управленческий процесс, реализуемый комплексной совокупностью методов, методик и технологий, применяемых в профессиональной деятельности психологов и специалистов по персоналу в организациях. Это целостная система совершенствования управления взаимодействием между психологом, руководителями организации и ее персоналом, направленная на разрешение различных организационных и психологических проблем, оказание психологической помощи в развитии организации для повышения эффективности ее деятельности.

Все это способствует созданию условий для активизации организационных ресурсов и развития социальных сетей, реализации индивидуального человеческого и карьерного капитала в рабочей среде, единого управленческого вектора. В результате формируется организационное единство — единые нормы, ценности, убеждения и поведенческие модели, направленные на принятие эффективных решений и способствующие достижению общих целей. Данный процесс характеризуется непре-

рывностью, этапностью, преемственностью знаний и умений, формированием социальных и профессиональных компетенций при целенаправленной групповой и индивидуальной управленческой работе с персоналом организации.

Психологическое сопровождение исследований организационного социального капитала осуществляется в теоретическом, методологическом, прикладном и практическом аспектах. Цель сопровождения — оценка консолидации социального капитала, обеспечивающего процесс накопления организационного, карьерного и личностного потенциала сотрудников на каждом этапе организационного развития.

В настоящем исследовании психологическое сопровождение рассматривается не только как процесс, но и как определенная технология трансформации уровня и структуры социального капитала организации. В психологическом сопровождении реализуются основные функции управления — постановка целей и координация усилий персонала в их достижении.

Организационный менеджмент предполагает управление сырьевыми, финансовыми, материальными и человеческими ресурсами на основе выстраивания логической и поступательной последовательности квалифицированных поведенческих актов менеджеров и сотрудников, направленных на развитие организационного и личностного социального капитала. Координация усилий персонала в реализации организационных целей для развития социального капитала — суть процесса психологического сопровождения.

## **ЭТАПЫ СОПРОВОЖДЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОНСОЛИДАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

В рамках исследования выделены шесть этапов социально-психологического сопровождения и управления консолидацией социального капитала организации.

*Этап 1.* Постановка вопроса о важности изучения социального капитала организации перед руководством и сотрудниками организации, ознакомление их с теорией социального капитала.

Реализуется одна из важнейших функций психолога в организации — просветительская, намечаются пути и возможности новых подходов к реализации программ повышения эффективности деятельности организаций. Важно показать, прежде всего руководству, перспективные направления психологической работы с персоналом, трансформирующей человеческий капитал в социальный, карьерный и экономический. Это можно сделать при ответе на запрос организации на психологическое консультирование, а также в форме семинаров и вебинаров, включенных в систему повышения квалификации персонала и т. д., поскольку психологическое сопровождение не имеет директивной формы оказания помощи здоровым людям (сотрудникам организации), а направлено на активизацию личностных и организационных ресурсов. Такова достаточно простая и традиционная форма управленческой интервенции, которая подготавливает почву для проведения следующих этапов изучения и развития социального капитала организации.

*Этап 2.* Выяснение реального состояния уровневых и структурных характеристик накопленного социального капитала конкретной организации.

Предполагается проведение диагностических процедур разного содержания, глубины и направленности, исходя из специфики деятельности, уровня развития, целевых задач и проблемного поля организации. В каждом отдельном случае программа диагностики имеет свою специфику и ключевые содержательные характеристики, касающиеся различных процедур психодиагностики (опрос — анкетирование, интервью, беседа, стандартизированные опросники; проективные методы; геннограммы; компьютерное моделирование и т. д.).

Психодиагностика может осуществляться по двум основным взаимосвязанным направлениям, таким как:

1) индивидуальная психодиагностика социального капитала личности сотрудника и его карьерное сопровождение, «управление талантами» [Почебут и др., 2014; Завьялова и др., 2023];

2) коллективная психодиагностика социального капитала организации [Почебут и др., 2022].

Оба вида диагностики дополняют друг друга, часто пересекаются и отражают социальные отношения на уровне межличностного и группового взаимодействия, формируют ценностно-ориентационное единство сотрудников организации [Ермолаева, Лубовский, 2020, с. 67]. Одна из задач консолидации социального капитала организации — совместный анализ личностных и организационных факторов его формирования.

Основными подходами при эмпирическом рассмотрении социального капитала остаются ресурсный (доступ к социальным, материальным и информационным ресурсам) и сетевой (социальные связи, знакомства, репутация, нетворкинг и т. д.). Тем не менее чаще всего социальный капитал исследуется посредством диагностики социальных связей. Результатом личностной диагностики становится разработка индивидуального маршрута профессионального и карьерного развития.

Личностная диагностика (скрининг) социального капитала обобщена и представлена в [Почебут и др., 2014]. Работа, проведенная сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, позволила представить широкий арсенал новых методик по социально-психологической диагностике личности в рамках теории социального капитала. В монографии описаны стратегии и тактики накопления и использования социального капитала, а также другие методы исследования. В частности, для изучения социального капитала личности можно воспользоваться оригинальными авторскими анкетами («Показатели

социального капитала личности», «Тактики накопления социального капитала личности»), тремя планами интервью («Мой круг», «Социальный капитал личности», «Критические жизненные ситуации»), психологическими методиками («Самооценка стратегий обращения личности со своим социальным капиталом» и «Стратегии обращения личности со своим социальным капиталом»). Содержание методик варьирует в зависимости от операционализации понятия «социальный капитал» [Почебут и др., 2014].

В [Маничев, Погребницкая, 2018] проведена адаптация опросника А. Беккера, основанного на теории, в которой реализуется ресурсная модель психологического капитала с попыткой обобщения личностных и организационных возможностей, имеющих отношение к эффективности деятельности организации. К внешним (рабочим, организационным) ресурсам опросника отнесены характеристики дизайна работы (автономия, разнообразие, возможности для развития) и характеристики социального контекста деятельности (поддержка, обратная связь, наличие обучения). К его внутренним (личностным) ресурсам — самооэффективность, оптимизм, самооценка и жизнестойкость, образующие психологический капитал личности.

Предметом изучения становятся именно личностные ресурсы. Исследование, проведенное на 1143 респондентах, показало, что психологический капитал обуславливает вовлеченность сотрудника, а личностные качества являются базой для этого процесса [Маничев, Погребницкая, 2018, с. 489–497]. На наш взгляд, фокус внимания в опроснике сосредоточен на личностном (психологическом) социальном капитале, а организационный контекст его накопления остается малоизученным.

Зарубежные ученые активно разрабатывают методики по измерению социального капитала в организациях [Grootaert, Bastelaer, 2002; Harpham, Grant, Thomas, 2002; Narayan, Cassidy, 2001; Van Deth,

2003; Villalonga-Olives, Kawachi, 2015; Claridge, 2018]. Например, в [Tsounis et al., 2023] приведен опросник, измеряющий уровень развитости социального капитала организации. Он состоит из 24 вопросов и включает пять шкал: 1) доверие; 2) взаимная поддержка; 3) создание единой команды; 4) забота руководителя о сотрудниках; 5) сотрудничество с другими организациями [Tsounis et al., 2023, p. 555–583].

Количественные методы могут быть дополнены качественно-количественными — например, генограммой (изучением структуры семейных поддерживающих связей), социограммой (структурой социальных связей в малой группе) и т. д. Интерес в рамках социально-психологической диагностики личности представляет интервью «Социальное окружение как ресурс развития карьеры» [Почебут, Гуриева, Чикер, 2023, с. 230–238]. В нем затрагиваются вопросы о круге поддержки и социально-психологических ресурсах карьеры перспективных сотрудников организаций, которые могут быть подвергнуты управленческому воздействию.

При диагностике организационного капитала также предлагаются различные диагностические подходы. Например, в [Narpham, Grant, Thomas, 2002] описана методика по изучению социального капитала, в которой отражено его разделение на структурный (что люди делают) и когнитивный (что люди чувствуют и понимают).

При разработке шкалы «Методика оценки социального капитала» SCAT (social capital assessment tool) [Narayan, Pritchett, 1999] был использован метод интервью из более чем 100 вопросов. Окончательный вариант методики (A-SCAT) содержит 18 вопросов, оценивающих структурные и когнитивные компоненты социального капитала. В [Kouvonen et al., 2006] социальный капитал исследовался посредством применения шкалы из восьми высказываний, во многом отражающих удовлетворенность сотрудников взаимоотношениями в группе «по горизонтали» и «по вертикали» [Почебут и др., 2014, с. 186, 188].

Согласно авторским представлениям о структуре социального капитала организаций, основными показателями при его диагностике являются уровень доверия и репутации, наличие единых организационных норм и правил, а также организационная лояльность (приверженность). Для их диагностики могут быть использованы известные методики, большинство из них представлено в учебном пособии [Почебут, Гуриева, Чикер, 2023]. Среди них «Нетворкинг-стратегии личности», «Компоненты репутации организации», «Доверие к людям», «Уровень доверия в организации», «Опросник организационной приверженности (лояльности)» и т. д. Иными словами, каждый компонент социального капитала организации может быть изучен по отдельности в зависимости от целей исследования.

В качестве универсального инструмента изучения социального капитала организации в [Почебут, Гуриева, Чикер, 2023] разработан опросник «Компоненты социального капитала организации», объединяющий четыре показателя социального капитала организации: 1) доверие; 2) репутация; 3) нормы; 4) приверженность персонала. Опросник состоит из 16 пунктов. Процедура проверки на надежность и валидность, а также текст опросника представлены в [Почебут, Гуриева, Чикер, 2023, с. 397–402].

Таким образом, для оценки социального капитала личности и организации создано достаточное количество диагностических инструментов. Возможности их применения и выбор зависят от цели и задач исследования, условий и ресурсов (материальных и временных) для его проведения, инновационных установок руководства и т. д.

Задача двух первых этапов — определение имеющихся и возможных дефицитов в структуре социального капитала, видение перспектив его развития.

*Этап 3.* Управление и психологическое сопровождение консолидацией социального капитала организации.



Разрабатываются программы и проводятся тренинги, направленные на консолидацию социального капитала.

В содержательном смысле классический тренинг — тренировка, т. е. совершенствование умений и навыков в тех сферах личной и групповой деятельности, которые необходимо развить, при этом успешные образцы поведения важно зафиксировать путем упражнений и тренировок. Большинство тренингов, связанных с формированием компетенций руководителей и подчиненных, а также с повышением сплоченности и ценностного единства коллективов организаций, ориентировано на коррекцию поведения и управление групповыми процессами. Значит, идет работа с эффективными поведенческими образцами, которые закрепляются в дискуссионной и игровой форме под руководством ведущего группы.

Для такого вида тренингов базовой является универсальная модель социально-психологического тренинга, разработанная М. Форвергом [Чикер, 2021], позволяющая создавать различные модификации поведенческих тренингов. В их числе тренинги коммуникативной компетентности, управленческих умений, разрешения конфликтов, командообразования, межкультурных коммуникаций и множество других [Чикер, 2007]. Коммуникативная компетентность в ее разных проявлениях, развиваемая на тренингах, — основа создания социальных сетей, внутренних и внешних связей, формирующих различные ресурсы и, соответственно, социальный капитал сотрудников и организации.

Базовая программа коммуникативного тренинга может быть модифицирована специалистами под конкретные цели организации, заинтересованной в развитии ее социального капитала. Это касается повышения доверия, закрепления групповых норм, развития приверженности сотрудников целям и ценностям, оценки репутационных составляющих организации.

В рассматриваемом случае на тренингах следует развивать компетенции, необходи-

мые для поддержания и развития социального капитала организации. На основе предварительной психодиагностики (этап 2) определяются наиболее уязвимые точки компетентностного развития руководителей, сотрудников и организации, работа с которыми возможна в групповой форме. При этом при формировании тренинговых групп важно выделять и учитывать «ключевых игроков» команды, способствующих повышению сплоченности и работоспособности коллектива. Это могут быть как эффективные руководители, так и неформальные лидеры. Показано, что стиль руководства и опора на неформальное лидерство способствуют консолидации социального капитала, формированию доверия и коллективистских групповых норм, а также повышению мотивации деятельности.

Ключевое требование к успешности групповой работы — вдумчивое и обоснованное формирование тренинговых групп. Как правило, все тренинги решают такую важную задачу, как командообразование. Ее реализация является более точной, если при отборе участников группы выполняется процедура социометрии. Оценка результативности тренинговой работы может опираться как на обратную связь от участников группы, так и на специальные диагностические процедуры, предполагающие замеры психологического состояния группы до и после тренинга.

Задача третьего этапа — развитие необходимых психологических компетенций персонала организации в личностном и групповом аспектах.

*Этап 4. Проведение коучинга персонала.*

Коучинг персонала — психологическое консультирование лидеров и руководителей, а также ведущих сотрудников организации по организационным вопросам, личным трудностям и барьерам профессионального развития. Он сочетает в себе элементы тренерской работы, психотерапии и управленческого консультирования.

Коучинг относят к одному из видов психологического консультирования, в кото-

ром сочетаются технологии достижения организационных и личных целей сотрудников ясными, точными и последовательными шагами. В широком смысле его можно назвать управленческим консультированием. Важнейший элемент такого консультирования — деятельностная позиция объекта коучинга, которая может быть обусловлена разными мотивами.

Базовая модель коучинга Дж. Уитмора имеет аббревиатуру GROW [Уитмор, 2017] и представляет собой алгоритм решения организационных и личностных задач при поддержке консультанта, где: Goal (цель) — цели, ранжированные по перспективе времени (ближайшая, ближняя и долгосрочная перспектива); Reality (реальность) — ориентация в текущей ситуации; Options/Opportunity (выбор) — стратегическое планирование и оценка возможных альтернатив; Will/What next (воля) — понимание реальных шагов по достижению цели (кто, когда и что будет делать, обратная связь).

В наибольшей степени модель коучинга распространена в бизнес-среде, но ее границы могут быть расширены. Авторы теории коучинга исходят из того, что любая организация — это экосистема, которая сильно влияет на людей, другие компании, правительство и общество в целом.

С позиции изучения социального капитала организации данный тезис непосредственно связан с необходимостью реализации принципов комплексности, целостности и системности при оценке социального капитала организаций, описанных в [Почебут, Чикер, 2024]. В таком смысле социальный капитал конкретной организации включается в социальную систему общества и в рамках принципа системности не может быть представлен без учета стейкхолдерского подхода к оценке эффективности ее деятельности. Значит, динамику развития социального капитала также определяет множество внешних по отношению к организации заинтересованных групп (клиентов, смежников, поставщиков, спонсоров, государственных структур и т. д.). Именно поэтому, на наш взгляд, репутация (вну-

тренняя и внешняя) выступает отражением соединения внутреннего и внешнего контура деятельности организации.

Коучинг позволяет сотрудникам понимать сущность принципов совместной работы на благо организации. Предпочтительным является применение бизнес-коучинга, карьерного коучинга и коучинга личной эффективности. Данный вид консультирования становится технологическим обеспечением психологического сопровождения социального капитала организации. Коучинг касается как организации в целом во главе с командой управленцев, так и ее отдельных сотрудников. В некоторых управленческих командах формируется дух самопомощи, когда коучами становятся подготовленные руководители, осуществляющие карьерную и психологическую поддержку подчиненных [Шекшня, 2012].

Консультирование способствует личностному развитию сотрудников, осознанию ими своих сильных и слабых сторон, возможностей для карьерного продвижения, а также формированию устойчивой организационной культуры и благоприятного психологического климата. В большинстве направлений коучинга используются недирективные методы, позволяющие сделать собственный выбор и нести за него ответственность. «Сила коучинга заключается во взаимоотношениях сотрудничества, а также в способах и стиле коммуникации» [Уитмор, 2017, с. 15].

Коучи (консультанты), как правило, имеют психологическое образование, поскольку больше страхов и барьеров создают не внешние, а внутренние препятствия. Мотивация, уверенность в себе и ориентация на развитие — основные предметные области коучинга. В широком смысле слова коучинг формирует культуру высокой эффективности, что и является основной целью каждой организации. Коучинг связан с планированием изменений — организационных и личностных.

Задача четвертого этапа — личностное развитие руководителей и лидеров, воспитание организационного сотрудничества.

*Этап 5.* Обратная связь по результатам работы, проведенной на предыдущих этапах. Групповые дискуссии, фокус-группы и стратегические сессии.

Сотрудники обсуждают проблемные вопросы деятельности организации, а исследователи и практические психологи получают обратную связь по результатам работы, проведенной на первых четырех этапах.

Групповые дискуссии и фокус-группы (как их вариант) позволяют оперативно взаимодействовать и планировать дальнейшие шаги по консолидации социального капитала. В групповой дискуссии обозначаются аргументированные позиции ее участников, предполагаются обмен мнениями и наблюдение за процессом его изменения и достижения консенсуса [Мельникова, 2007]. Ведущий группы — модератор — организует дискуссию по определенному плану и путеводителю, предлагает к обсуждению актуальные кейсы и обозначает итоги в русле обсуждаемой проблемы.

Групповые дискуссии и анализ кейсов могут в значительной мере способствовать укреплению доверия и поддержанию норм и традиций коллектива, а их успешное решение — повышению внутренней и внешней репутации организации и сплоченности целевой группы. Важная роль в модерации данного процесса отводится ведущему, который может быть как внутренним, так и внешним консультантом по решению вопросов развития социального капитала организации.

В отличие от количественных методов групповые дискуссии и фокус-группы предоставляют качественную информацию. Участники фокус-групп дают ответы на вопросы «Как именно?», «Почему?», намечая пути дальнейшего развития организации. Метод позволяет актуализировать глубинную информацию и продемонстрировать широкий спектр отношения сотрудников к обсуждаемой проблеме. Важно, что при этом можно зафиксировать эмоциональные реакции, а подчас обнаружить скры-

тую информацию, чему способствует научно спланированное наблюдение за процессом обсуждения поставленного вопроса.

Основные проблемы, которые рассматриваются на фокус-группе в ходе дискуссии, соответствуют таким задачам консолидации социального капитала организации, как:

- генерирование новых идей относительно внешней и внутренней репутации организации, ее рекламной политики, маркетинга, бренда и т. д.;
- осуществление мероприятий по формированию нормативных образцов поведения сотрудников, создающих организационную культуру на всех ее уровнях;
- обсуждение вопросов организационного доверия, сплоченности и единомыслия;
- разработка программ, повышающих вовлеченность и лояльность персонала;
- разбор кейсов, касающихся накопления и удержания социального капитала организации.

Эффективность дискуссий и фокус-групп определяется высоким уровнем специальной профессиональной подготовки модератора, которая в ходе дискуссий проявляется в его коммуникативной направленности, доброжелательности и управленческой компетентности, нейтральности и аналитичности ума. Состав группы обусловливается целью этапа исследования. В любом случае это люди, причастные к работе организации, но занимающие относительно независимые позиции.

Сценарий дискуссии или фокус-группы — набор вопросов, которые заранее предлагаются для обсуждения. Предварительно разработанный «путеводитель» группы может быть структурированным, гибким или эскизным. Последний существенно корректируется в зависимости от реакций участников группы. Вопросы путеводителя разбиваются на тематические блоки и располагаются от общего к частному, должны отличаться однозначностью понимания, понятностью, нейтральностью, простотой построения и т. д. При проведении фокус-группы возможно

применение и других методов, например: проективных методик, ролевых игр и т. д., причем обязательны техническая фиксация и присутствие специально обученных наблюдателей.

Полученные результаты подвергаются экспертным оценкам и обсуждению с первыми лицами организации и могут быть реализованы в стратегических сессиях специальной рабочей группы или всего коллектива для разработки новой либо изменения неэффективной стратегии организации. Это форма групповой работы направлена на совместную разработку стратегически значимых решений организации с участием ключевых руководителей компании.

Центральной задачей стратегической сессии является планирование изменений. Для этого участникам группы надо ответить на вопросы «Кто мы?» (социальная идентичность), «Где мы?» (масштаб, сфера деятельности, окружение), «Зачем мы?» (миссия). Стратегическая сессия позволяет привлечь внешнего эксперта для координации работы и получения независимого мнения. В нее могут включаться бизнес-игры и элементы тимбилдинга. Следует отметить, что этот метод в большей степени относится к сфере менеджмента и развитию бизнеса, в котором в отличие от тренинга минимизировано психологическое вмешательство.

Задача пятого этапа — подведение итогов комплексной социально-психологической работы по диагностике, развитию, пониманию сути социального капитала и формированию целеполагания и стратегии организации на его развитие.

*Этап 6.* Осуществление тренинга креативности и организационного развития.

Сотрудники предлагают и обсуждают пути и способы повышения консолидации социального капитала в конкретной организации, а также его инновационного управленческого потенциала. Они касаются поддержки инновационного мышления и активизации творческого потенциала сотрудников, развития стратегического

мышления и создания общей атмосферы организационного инновационного единства. Считается, что умеренная реорганизация необходима как минимум раз в год, а глубокая — один раз в четыре-пять лет.

Тренинг креативности стимулирует творчество в интеллектуальной, социальной и личностной сферах. Он развивает беглость, гибкость, точность, оригинальность мышления, отказ от стереотипных способов подхода к решению вопросов, формирует нетрадиционные взгляды на преодоление конфликтных и противоречивых ситуаций. Иными словами, креативность может быть развита не только в рамках особенностей мышления, но и в области личностного развития и социального взаимодействия. Создание атмосферы творчества в психологической работе с сотрудниками организации дает им возможность отказаться от стандартных действий и обязательно имеет творческий характер.

На тренинге креативности большое «внимание уделяется тем особенностям поведения и установкам, которые блокируют проявления творчества сотрудников организации» [Макшанов, Хрящева, 1996, с. 15]. Особо важно формирование стратегического мышления в разных направлениях деятельности компаний, частью которого выступает более точное понимание философии и миссии компании, целеполагания, оперативного решения задач разного уровня. В итоге это способствует созданию эффективного менеджмента.

Тренинг организационного развития и изменений неразрывно связан с закономерными и необходимыми трансформациями культуры организации, которые обоснованы необходимостью тесной внутренней интеграции и консолидации для предотвращения внутренних и внешних угроз [Чикер, 2007, с. 46–54]. В современном мире особое значение приобретают управленческие инновации, которые могут быть стратегическими, структурными и процессными [Советкин, 2020, с. 493–513]. Значит, программа тренинга должна

быть соотнесена с видом инновации, намеченной к внедрению. Следует учитывать, что содержание тренингов будет разным для инициаторов инноваций (как правило, команды руководителей) и их реципиентов (рядовых сотрудников организации).

Особая роль отводится психологическим последствиям и барьерам при внедрении нововведений, снижению уровня коллективной тревоги и неопределенности. Обращается внимание на организационный, групповой и индивидуальный уровни восприятия изменений. Основные результаты тренинга — сокращение сопротивляемости изменениям, их принятие, укрепление старых и налаживание новых коммуникаций между сотрудниками, снижение личностной тревожности и страхов, а также осуществление командной работы над реализацией проектов по организационному развитию.

Тренинги выступают завершающим этапом процесса консолидации, на котором у сотрудников организации возникает осознанная и устойчивая мотивация к формированию социального капитала в своей организации. Данный процесс не является законченным и фиксированным, он непрерывен и диалектичен, его проблемные точки постоянно контролируются, анализируются, причем намечаются пути и методы взаимодействия психологов-консультантов и сотрудников организации. В этом состоит смысл психологического сопровождения консолидации социального капитала.

Задача шестого этапа — развитие инновационного мышления сотрудников, способствующего позитивным изменениям и реализации стратегических планов организации.

Перечисленные этапы сопровождения консолидации социального капитала сочетают в себе как традиционные методы психологической диагностики (тесты, опросники), так и интерактивные действия (семинары, тренинги, групповые дискуссии, стратегические сессии и т. д.). Применение этих методов нуждается в по-

этапности, поскольку глубина их воздействия с каждым этапом возрастает.

Содержание тренингов, дискуссий должно быть ориентировано на конкретную аудиторию (руководителей разных уровней, рядовых сотрудников, профессиональные и возрастные группы и т. д.). Иными словами, при принятии программ психологического сопровождения необходимо учитывать статус, профессиональную направленность и другие разнообразные и специфические социально-демографические характеристики организации и ее персонала.

Изменения в консолидации социального капитала и результаты психологического сопровождения могут быть зафиксированы с помощью предложенного индекса ИКСК. Это касается как организации в целом, так и ее отдельных подразделений.

## ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методическая цель теоретико-поисковой и практико-ориентированной работы достигнута — определен и содержательно описан алгоритм прикладной и практической работы психологов по управлению персоналом в рамках психологического сопровождения консолидации социального капитала в процессе организационного развития.

В исследовании представлены основные методы и методики диагностики, накопления, развития и управлением социальным капиталом организаций. Они характеризуются широким спектром психодиагностических методик (в основном опросниками), а также интерактивными технологиями, стимулирующими активный менеджмент личностного развития и инновационные процессы в организации. Таким образом, проясняются возможности перехода от теоретического уровня анализа феномена социального капитала организаций к уровню практико-ориентированных прикладных исследований.

Для этих целей предложено использовать индекс консолидации социального

капитала организации — ИКСК, диагностическими составляющими которого являются доверие, лояльность, приверженность нормам и репутация. Инструмент позволяет сравнить уровень консолидации социального капитала различных организаций или структурных подразделений конкретной организации.

Показаны содержание и логика основных этапов управленческих психологических интервенций, направленных на консолидацию социального капитала организаций. Рост и гармонизация показателей консолидации социального капитала могут быть обеспечены психологическим сопровождением этого процесса, условно разбитого на шесть этапов, которые отражают шаги эффективного менеджмента и управленческие аспекты формирования социального капитала организации при его непрерывном психологическом сопровождении.

Получены ответы на поставленные исследовательские вопросы, что позволяет воплощать идеи целенаправленного менеджмента в целях консолидации социального капитала организации. Управление консолидацией социального капитала осуществляется на каждом этапе его сопровождения. В наибольшей степени в активном менеджменте нуждается этап осмысления природы сопротивлений и реализации необходимых инноваций. Поэтапное сопровождение — это путь от простого к сложному, от теоретического знания к пониманию, проживанию и принятию.

В работе описан широкий арсенал современных методов и методик диагностики, обучения и интерактивных интервенций в целях развития и консолидации социального капитала организации на каждом этапе его сопровождения. Проанализированы апробированные и принятые психологическим сообществом методы.

Представленные в статье идеи психологического сопровождения консолидации социального капитала организации реализованы в [Почебут, Гуриева, Чикер, 2023; Почебут, Чикер, 2024]. Эти исследования

подтверждают правомерность введения понятия «консолидация социального капитала» и обоснованность поэтапности его психологического сопровождения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании под консолидацией социального капитала организации понимается особый групповой процесс, обеспечивающий согласование между членами группы целей, норм, средств, стиля и способов совместной деятельности. Социальный капитал организации консолидируется по четырем основным психологическим основаниям — доверию, репутации, нормам и приверженности (лояльности) персонала — в соответствии с теорией социального капитала, которой придерживаются авторы статьи.

Доверие, репутация, групповые нормы и приверженность могут быть измерены с учетом их уровневых и структурных показателей, изменение которых происходит на различных этапах консолидации, отражающих жизненный цикл организации. Высокий индекс консолидации свидетельствует об устойчивом состоянии организации.

Практическая значимость обобщений исследования состоит в том, что поэтапное сопровождение — от простого к сложному — позволяет сочетать глубинные интерактивные интервенции личностной направленности с коучингом, подкрепленным пониманием персоналом организации стратегического развития организации, снижает сопротивление неизбежным переменам. Все этапы процесса консолидации имеют арсенал апробированных, адекватных, взаимосвязанных, дополняющих и вытекающих один из другого методов диагностики или интервенций.

Развитие социальных сетей организации, формальных и неформальных коммуникаций способствует накоплению социального капитала в различных ситуациях общения, особенно в его интерактивных

проявлениях. Предложенные методические приемы консолидации социального капитала касаются и индивидуальных, и групповых его проявлений. В этот процесс включены как отдельные люди, так и малые и большие группы.

Описанные в статье методические приемы не являются исчерпывающими, они могут быть дополнены и трансформированы под задачи конкретной организации. Каждая организация находится на определенном этапе своего жизненного цикла, отражающегося в характеристиках социального капитала, которые могут быть измерены и подвергнуты коррекции.

Сопровождение социального капитала организации и управление им — динамичный и всегда незавершенный процесс, который можно расширить необходимыми по мере развития процедурами: регулярной психодиагностикой и консультированием, коучингом на постоянной основе ведущих сотрудников организации, диагностикой изменений организационной культуры и социально-психологического климата, включенностью в процедуры оценки и аттестации персонала и т. д.

Направления будущих исследований по рассматриваемой проблематике могут быть обозначены следующим образом.

Накопление и консолидация социального капитала имеют большие перспекти-

вы в плане повышения эффективности управленческих воздействий. Эти воздействия могут быть направлены на формирование социального капитала во внутренней среде организации (норм справедливости, доверия, лояльности, повышающих сплоченность коллектива).

Кроме того, можно вести речь о высокой роли внутренней и внешней репутации в эффективности деятельности организации. Сплоченные сотрудники прилагают большие усилия для ее создания и поддержания на высоком уровне как внутри, так и вне организации — среди партнеров по бизнесу, клиентов и поставщиков продукции. Изучение репутации — важнейшая задача управления социальным капиталом организации.

Также важным направлением можно считать тщательную пошаговую проработку программы сопровождения для конкретных организаций в зависимости от условий их существования, истории развития, жизненного цикла, стратегии развития, инновационной активности и т. д. Вероятно, особым образом будет характеризоваться социальный капитал государственных и бизнес-организаций.

Все намеченные направления изучения консолидации организационного капитала и управления им требуют своей дальнейшей реализации.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Ермолаева М. В., Лубовский Д. В. 2020. Психологический капитал организации в контексте ресурсного и социально-психологического подходов. *Социальная психология и общество* 11 (4): 59–70.
- Завьялова Е. К., Посохова С. Т., Лисовская А. Ю., Кошелева С. В., Соколов Д. Н. 2023. Дополнительное профессиональное образование (МВА) как фактор развития карьеры женщин-менеджеров. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 22 (3): 289–312.
- Клейнер Г. Б. 2016. Консолидация. В: *Большая российская энциклопедия. Электронная версия*. [Электронный ресурс]. <https://old.bigenc.ru/economics/text/2091437> (дата обращения: 14.04.2024).
- Макшанов С. И., Хрящева Н. Ю. 1996. *Психогимнастика в тренинге. Каталог. Часть III*. СПб.: Институт тренинга.
- Маничев С. А., Погребницкая В. Е. 2018. Опросник «Психологический капитал» А. Беккера: адаптация на русскоязычной выборке. В сб. под ред. А. А. Обознова,

- А. Л. Журавлева: *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики* **8**; 489–500. М.: Издательство Института психологии РАН.
- Мельникова О. Т. 2007. *Фокус-группы. Методы. Методология. Модерирование*. М.: Аспект Пресс.
- Нестик Т. А. 2009а. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть I. *Психологический журнал* **30** (1): 52–63.
- Нестик Т. А. 2009б. Социальный капитал организации: социально-психологический анализ. Часть II. *Психологический журнал* **30** (2): 29–42.
- Петровский А. В. 2007. *Психология и время*. СПб.: Питер.
- Почебут Л. Г., Гуриева С. Д., Чикер В. А. 2023. *Методы и методология социально-психологических исследований: учебное пособие*. СПб.: Питер.
- Почебут Л. Г., Свенцицкий А. Л., Марарица Л. В., Казанцева Т. В., Кузнецова И. В. 2014. *Социальный капитал личности*. М.: Инфра-М.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А., Кузнецова И. В., Гуриева С. Д., Безносков Д. С. и др. 2022. *Психологическая диагностика социально-го капитала организации. Социальная психология и общество* **13** (3): 62–79.
- Почебут Л. Г., Чикер В. А. (ред.). 2024. *Социальный капитал организации: монография*. М.: Инфра-М.
- Советкин Я. Д. 2020. Управленческие инновации: подход к определению и классификации. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* **19** (4): 493–519.
- Татарко А. Н. 2014. *Социально-психологический капитал личности в поликультурном обществе*. М.: Изд-во Института психологии РАН.
- Уитмор Дж. 2017. *Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства*. М.: Альпина Диджитал.
- Чикер В. А. (ред.). 2007. *18 программ тренингов. Руководство для профессионалов*. СПб.: Речь.
- Чикер В. А. 2021. Социально-психологический тренинг: 40 лет развития концепции М. Форверга в России. *Социальная психология и общество* **12** (3): 219–227.
- Шекшня С. 2012. *Как эффективно управлять свободными людьми*. М.: Альпина Паблишер.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Blanco-González A., Miotto G., Del-Castillo-Feito C. 2021. The influence of business ethics and community outreach on faculty engagement: The mediating effect of legitimacy in higher education. *European Journal of Management and Business Economics* **30** (3): 281–298.
- Bourdieu P. 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard: Routledge and Kagan Paul Ltd.
- Coleman J. S. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology* **94** (1): 95–120.
- Coleman J. S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Claridge T. 2018. Introduction to Social Capital Theory. *Institute for Social Capital*. [Electronic resource]. <https://www.socialcapital-research.com/wp-content/uploads/edd/2018/08/Introduction-to-Social-Capital-Theory.pdf> (accessed: 12.04.2024).
- Del-Castillo-Feito C., Blanco-González A., Díez-Martín F., Cacho'n-Rodríguez G. 2022. Social capital and organizational legitimacy as competitive advantages in the information and communications technology sector. *Journal of High Technology Management Research* **33** (2): 100441.
- Grootaert C., Bastelaer T. 2002. *Understanding and measuring social capital: A multidisciplinary tool for practitioners, directions in development*. World Bank Group: Washington.
- Harpham T., Grant E., Thomas E. 2002. Measuring social capital within health surveys: Key Issues. *Health Policy and Planning* **17** (1): 106–111.



- Kouvonen A., Kivimäki M., Oksanen T., Elovainio M., Cox T. et al. 2006. Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health* **6**: 251–265.
- Metz I., Stamper Ch., Ng E. 2022 Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research* **142**: 122–137.
- Narayan D., Cassidy M. F. 2001. A dimensional approach to measuring social capital: Development and validation of a social capital inventory. *Current Sociology* **49** (2): 59–102.
- Narayan D., Pritchett L. 1999. Cents and sociability: Household income and social capital in rural Tanzania. *Economic Development and Cultural Change* **47**: 871–897. <https://doi.org/10.1086/452436>
- Putnam R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster: New York.
- Institute for Social Capital*. 2024. [Electronic resource]. <https://www.socialcapitalresearch.com/> (accessed: 13.04.2024).
- Tsounis A., Xanthopoulou D., Demerouti E., Kafetsios K., Tsaousis I. 2023. Workplace Capital: Redefining and Measuring the Construct. *Social Indicators Research* **165** (2): 555–583.
- Van Deth J. W. 2003. Measuring social capital: Orthodoxies and continuing controversies. *International Journal of Social Research Methodology* **6** (1): 79–92.
- Villalonga-Olives E., Kawachi I. 2015. The measurement of social capital. *Gaceta Sanitaria* **29** (1): 62–64.
- Zhang S., Madni G. R., Yasin I. 2022. Exploring the mutual nexus of social capital, social innovations and organizational performance. *Sustainability* **14** (19): 11858. <https://doi.org/10.3390/su141911858>

## TRANSLATION OF REFERENCES IN RUSSIAN INTO ENGLISH

- Ermolaeva M. V., Lubovsky D. V. 2020. Psychological capital of the organization in the context of resource and socio-psychological approaches. *Social Psychology and Society* **11** (4): 59–70. (In Russian)
- Zavyalova E. K., Posokhova S. T., Lisovskaya A. Y., Kosheleva S. V., Sokolov D. N. 2023. Executive education (MBA) as a factor of career development of women managers. *Bulletin of St. Petersburg University. Management* **22** (3): 289–312. (In Russian)
- Kleiner G. B. 2016. Consolidation. In: *Great Russian Encyclopedia. Electronic version*. [Electronic resource]. <https://old.bigenc.ru/economics/text/2091437/> (accessed: 14.04.2024). (In Russian)
- Makshanov S. I., Khryashcheva N. Y. 1996. *Psycho-gymnastics in training. Catalog. Part III*. Institute of Training Publ. House: Saint Petersburg. (In Russian)
- Manichev S. A., Pogrebitskaya V. E. 2018. Questionnaire “Psychological capital” by A. Bakker: Adaptation on a Russian-speaking sample. In collection by A. A. Oboznov, A. L. Zhuravlev (Eds): *Current problems of labor psychology, engineering psychology and ergonomics* **8**: 489–500. Pub. house of the Institute of Psychology RAS: Moscow. (In Russian)
- Melnikova O. T. 2007. *Focus groups. Methods. Methodology. Moderation*. Aspect Press: Moscow. (In Russian)
- Nestik T. A. 2009. Social capital of the organization: Socio-psychological analysis. Part I. *Journal of Psychology* **30** (1): 52–63. (In Russian)
- Nestik T. A. 2009. Social capital of the organization: Socio-psychological analysis. Part II. *Journal of Psychology* **30** (2): 29–42. (In Russian)
- Petrovsky A. V. 2007. *Psychology and Time. “Peter”* Publ. House: Saint Petersburg. (In Russian)
- Pochebut L. G., Gurieva S. D., Chicker V. A. 2023. *Methods and methodology of socio-psychological research: Textbook*. “Peter” Publ. House: Saint Petersburg. (In Russian)
- Pochebut L. G., Svetsitsky A. L., Mararitsa L. V., Kazantseva T. V., Kuznetsova I. V. 2014. *Personal Social Capital*. Infra-M Publ.: Moscow. (In Russian)

- Pochebut L.G., Chiker V.A., Kuznetsova I.V., Gurieva S.D., Beznosov D.S. et al. 2022. Psychological diagnostics of Organizational Social Capital. *Social Psychology and Society* **13** (3): 62–79. (In Russian)
- Sovetkin Y.D. 2020. Managerial innovation: Approach to definition and classification. *Bulletin of St. Petersburg University. Management* **19** (4): 493–519. (In Russian)
- Pochebut L.G., Chiker V.A. (Eds). 2024. *Social Capital of an Organization: Monograph*. Infra-M Publ.: Moscow. (In Russian)
- Tatarko A.N. 2014. *Social and psychological capital of the individual in a multicultural society*. Publ. House of the Institute of Psychology of the RAS: Moscow. (In Russian)
- Whitmore J. 2017. *Coaching. The Principles and Practices of Coaching and Leadership*. Alpina Digital Publ.: Moscow. (In Russian)
- Chicker V.A. (ed.). 2007. *18 Training Programs. A Guide for Professionals*. “Speech” Publ. House: St. Petersburg. (In Russian)
- Chicker V.A. 2021. Socio-psychological training: 40 years of the development of of M. Forverg’s conception in Russia. *Social Psychology and Society* **12** (3): 219–227. (In Russian)
- Shekshnya S. 2012. *How to Effectively Manage Free People*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию  
19 декабря 2023 г.*

*Принята к публикации  
24 октября 2024 г.*

---

### ***Consolidation of the organization’s social capital: Management of psychological support***

***V.A. Chiker, L.G. Pochebut, M.A. Nedoshivina***

*Saint Petersburg State University, Russia*

**Purpose:** to determine the algorithm for the applied and practical work of psychologists in personnel management within the framework of psychological support for consolidation of social capital in the process of organizational development. **Methodology:** theoretical analysis of the phenomenon of consolidation of organizational social capital; determination of the structure and level of formation of social capital; development of a definition of consolidation as a special group socio-psychological process that ensures that group members agree on goals, norms, means, style, and methods of joint activity, which has its own level and dynamics of development. **Findings:** a logical system of stages for managing psychological support for the consolidation of social capital has been developed. The system consists of six stages. Each stage of support builds on the previous one, deepening and expanding the possibilities of managerial influence on personnel and, thereby, increasing the professional requirements of personnel training and development services employees. Some of the currently available diagnostic methods for assessing the social capital of an organization are presented, including the author’s methodology for assessing its main components, which makes it possible to combine indicators of social capital in the “consolidation index”. The result of the study is a description of the specifics of group methods of training staff in the processes of consolidating social capital: discussions, focus groups, business games, and trainings

---

This research was funded by the Russian Science Foundation (project no. 23-28-00107, «Socio-psychological support for the consolidation of the organization’s social capital»).

that develop social networks and human resources of the organization. **Originality and contribution:** the research contributes to the systematization of socio-psychological intervention methods in managing the consolidation of organizations' social capital. Unlike existing works, the article presents the path of a logical and step-by-step socio-psychological process of personnel development associated with purposeful steps of managerial influences aimed at forming a high level of social capital and employee commitment to goals, values, and organizational norms. The consolidation of social capital determines the strategic management of an organization and its reputation.

*Keywords:* consolidation of social capital, stages of management and psychological support of social capital, training, coaching, group discussion, focus group.

*For citation:* Chiker V. A., Pochebut L. G., Nedoshivina M. A. 2024. Consolidation of the organization's social capital: Management of psychological support. *Russian Management Journal* **22** (4): 679–697. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.403> (In Russian)

*Для цитирования:* Чикер В.А., Почебут Л.Г., Недошивина М.А. 2024. Консолидация социального капитала организации: управление психологическим сопровождением. *Российский журнал менеджмента* **22** (4): 679–697. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2024.403>

*Initial Submission: December 19, 2023*  
*Final Version Accepted: October 24, 2024*