



Особенности межличностных отношений государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности

Сергей В. Духновский^{а, @}

^а Курганский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 640022, Россия, Курган, ул. Карла Маркса, 147А

@ dukhnovskysv@mail.ru

Поступила в редакцию 25.12.2018. Принята к печати 21.01.2019.

Аннотация: В статье с привлечением эмпирического материала рассматривается проблема межличностных отношений государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности. Показано, что гармоничность / дисгармоничность межличностных отношений, обусловленные социально-психологической дистанцией между взаимодействующими субъектами, являются индикаторами кадрового риска для организации. Изменение дистанции в неблагоприятную для субъектов сторону будет являться проявлением кадрового риска, тогда как дисгармоничность межличностных отношений в деловой сфере – угрозой кадровой безопасности организации. Результаты эмпирических исследований показали, что нормативные государственные гражданские служащие стремятся выстраивать приемлемо сближенную для себя дистанцию в межличностном взаимодействии, которая обеспечивает доверие, эмоциональную близость, желание осуществлять совместную деятельность. Ненормативные госслужащие выстраивают приемлемо удаленную для себя дистанцию, обусловленную их личностными особенностями. В межличностном взаимодействии у них выражено большее доверие к себе, чем к партнеру (коллегам), их отношения отличает меньшая эмоциональная близость и ориентация на совместность. У нормативных служащих кадровым риском может выступать сокращение дистанции, приводящее к смешиванию деловых и эмоциональных отношений. Одним из проявлений этого может являться выстраивание отношений без учета статуса партнера в трудовом коллективе, ситуации, в которой разворачивается межличностное взаимодействие. У ненормативных служащих кадровым риском может стать чрезмерное дистанцирование от других людей, формализация отношений в сочетании с критикой и обесцениванием партнера (его идей и проектов) в межличностном взаимодействии. Полученные в ходе исследования эмпирические данные правомерно использовать в рамках развития личностно-профессиональных качеств государственных гражданских служащих, в частности для формирования навыков гибкого выстраивания социально-психологической дистанции в межличностном взаимодействии с учетом принципа дифференцирования, предполагающего умение видеть, дифференцировать формы отношений и выстраивать между ними новые взаимосвязи.

Ключевые слова: нормативный служащий, ненормативный служащий, социально-психологическая дистанция, когнитивная дистанция, эмотивная дистанция, гармония, напряженность отношений, отчужденность в отношениях, кадровый риск, принцип дифференцирования

Для цитирования: Духновский С. В. Особенности межличностных отношений государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности // Вестник Кемеровского государственного университета. 2019. Т. 21. № 1. С. 66–73. DOI: <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2019-21-1-66-73>

Введение

Межличностные отношения, их характер являются одним из условий удовлетворенности профессиональной деятельностью, с одной стороны, а с другой – составляющей, атрибутом этой деятельности, фактором, обеспечивающим её эффективность. Согласно «концепции

формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации»¹ межличностные отношения выступают одним из факторов (условий) профессионализации, успешного построения карьеры государственными гражданскими служащими. Данная позиция отражена в таких личностно-профессиональных

¹ Концепция кадрового обеспечения системы государственного управления. М.: РАНХиГС, 2017. 51 с.

компетенциях, как готовность к командной работе, компетентность социального взаимодействия и стратегическое лидерство². Их развитие предполагает умение создавать гармоничные межличностные отношения, гибко выстраивая социально-психологическую дистанцию в интерперсональном взаимодействии.

В этом контексте отметим, что учеными были рассмотрены вопросы факторов, влияющих на эффективность профессиональной деятельности (О. В. Соловьева и др. [1]); описаны противоречия внедрения компетентностного подхода в практику профессионализации государственной гражданской службы (Г. В. Ярошенко, Н. Ю. Ковалев [2]); освещена проблема способностей, профессионально важных качеств, компетенций и компетентности (В. А. Толочек [3]); раскрыта социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации (А. Г. Почебут и др. [4]); проанализирована мотивация и организация эффективной работы (Б. М. Генкин [5]) и др.

Кроме того, исследователями были описаны межличностные отношения в сфере государственного и муниципального управления (Е. В. Романенко [6]); предложены классификации межличностных отношений, рассматриваемых в контексте поликультурного образования (Д. Н. Долганов [7; 8]); ценностно-смысловые детерминанты межличностного взаимодействия (Ю. А. Желтонова [9]) и др. Вопросы доверия в межличностных отношениях решались в работах И. В. Балуцкого [10], И. В. Мерсияновой и др. [11]. Межличностные отношения в контексте делового общения раскрыты в исследованиях В. А. Толочка и др. [12]. Проблема культуры отношений, модели межличностного взаимодействия описаны в работах М. В. Трасова [13], Е. С. Калмыковой и др. [14]. Дистанция как феномен межличностных отношений – в исследованиях А. Л. Журавлева, А. Б. Купрейченко [15], Л. В. Скоровой, Т. А. Герасимчук [16] и др. Также были рассмотрены вопросы взаимосвязи креативности и конфликтного поведения (А. А. Федорова [17]), транзакционная концепция конфликта и конфликтной компетенции (М. А. Бендюков, А. Д. Харчук [18]) и др.

Краткий обзор исследований показал, что проблема межличностных отношений в системе государственной гражданской службы изучена недостаточно. Малоизученными являются дистанция и межличностные отношения госслужащих с разным уровнем социальной нормативности. Таким образом, необходимо продолжать научный

поиск факторов и условий формирования навыков гибкого выстраивания социально-психологической дистанции в межличностном взаимодействии государственных гражданских служащих с учетом принципа дифференцирования, предполагающего умение видеть, дифференцировать формы отношений и выстраивать между ними новые взаимосвязи.

В исследовании мы предполагали, что особенности межличностных отношений, их гармоничность / дисгармоничность, обусловленные социально-психологической дистанцией между взаимодействующими субъектами, являются индикаторами кадрового риска для организации. Полагаем, что даже в случае гармоничности отношений изменение дистанции (выстраивание её) в неблагоприятную для субъектов сторону будет являться проявлением кадрового риска, а дисгармоничность межличностных отношений в деловой сфере – угрозой кадровой безопасности организации.

Важным моментом, затрагивающим межличностные отношения, является нормативность (ненормативность) их субъектов, накладывающая отпечаток как на характер межличностных отношений, так и на социально-психологическую дистанцию в них. Применительно к нашему исследованию под *социальной нормативностью* будем понимать развитость морально-этической регуляции поведения, чувство ответственности, добросовестность, обязательность, в том числе и в выполнении порученного дела. *Социальная ненормативность* представляет собой пренебрежение к соблюдению официально принятых социальных норм и правил поведения или профессиональной деятельности; пренебрежение интересами других людей ради собственной выгоды [19]. Социально-психологическая дистанция как характеристика межличностных отношений проявляется в переживании и понимании близости (отдаленности) между субъектами трудовой деятельности, регулирующей внешними (средовыми) факторами, личностными особенностями, а также активностью взаимодействующих субъектов [20].

Методика исследования

В обследовании приняли участие 147 государственных гражданских служащих, проходивших повышение квалификации на базе ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (Курганский филиал).

² Методические материалы по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации. М.: РАНХиГС, 2018. 34 с.

Должностной статус обследованных – ведущий и главный специалист.

В качестве психодиагностических методик использовали авторские разработки.

- Нормативность. Интеллект. Регуляция (НИР), основное назначение – оценка регулятивного компонента психологической надежности сотрудника, факторами которой выступают социальная нормативность (ненормативность), интеллект (репродуктивный / креативный), регуляция поведения (рассудочная / эмоциональная) [21].

- Субъективная оценка межличностных отношений (СОМО) – для определения характеристик (индикаторов) дисгармонии межличностных отношений (напряженности, отчужденности, конфликтности, агрессивности) с помощью самооценок обследуемого [20].

- Определение социально-психологической дистанции (СПД), назначение которой – оценка степени близости (отдаленности) между взаимодействующими субъектами, обусловленная пониманием, доверием, положительным чувственным тоном и возможностью совместного времяпровождения [20].

- Анкета «Межличностная дистанция» (МД) [20].

Выбор методик обусловлен, во-первых, тем, что они отвечают основной цели исследования, во-вторых, соответствуют основным психометрическим требованиям, предъявляемым к разработке психологических тестов.

Описание результатов исследования

На первом этапе вся обследованная выборка на основании данных, полученных по методике НИР, и в частности показателей по шкале *нормативность*, была разделена на две группы, которые мы обозначили как нормативные и ненормативные государственные гражданские служащие. Укажем, что из дальнейшего описания нами были исключены служащие с экстремально низкими, высокими, а также средними показателями по шкале *нормативность* методики НИР.

В группу *ненормативных* вошли служащие, показатели которых по шкале *нормативность* находятся в диапазоне от 3 до 4 стэнов, что соответствует пониженному уровню социальной нормативности ($n=27$). Государственные гражданские служащие, вошедшие в данную группу, характеризуются отсутствием жестких запретов на нарушение норм поведения и деятельности; нормативные ценности, правила поведения воспринимаются ими как тяжкие оковы, а их соблюдение расценивается как потеря свободы, поэтому проявляется желание игнорировать или нарушать их.

В группу *нормативных* вошли служащие, показатели которых по шкале *нормативность* находятся в диапазоне от 7 до 8 стэнов, что соответствует повышенному

уровню социальной нормативности ($n=77$). Они характеризуются развитостью морально-этической регуляции поведения, чувством ответственности, добросовестностью, обязательностью, стремлением к качественному выполнению поручений и дел.

Кроме того, результаты, полученные по методике НИР, позволили выявить кадровые риски, присущие нормативным и ненормативным государственным гражданским служащим. Установлено, что рисками нормативных госслужащих являются беспокойство и тревожность при угрозе нарушения норм, правил, договоренностей, активизация чувства неполноценности в непривычных ситуациях, трудности при работе в условиях дефицита информации, неопределенности и четких инструкций, тогда как рисками ненормативных служащих выступают свобода в нарушении запретов, придающая непредсказуемость действиям и поведению, склонность к субъективизму и недооценке обстоятельств, невнимательность к деталям и мелочам; непереносимость контроля.

Результаты, представленные в таблице 1, позволяют сделать следующие выводы. Так, при переводе сырых значений, полученных по шкалам методики СОМО, в группе нормативных государственных гражданских служащих, показатели находятся на низком и пониженном уровне (3–4 стэна), в группе ненормативных служащих показатели выражены умеренно (5–6 стэнов). Правоммерно заключить, что межличностные отношения, устанавливаемые как нормативными, так и ненормативными служащими носят гармоничный характер. Субъекты удовлетворены отношениями, ориентируются на диалог, открытость, контакт, настрой друг на друга, отказ от всякого манипулятивного контроля и стремления к превосходству.

В то же время обращает на себя внимание, что показатели по шкалам *напряженность*, *отчужденность* и *агрессивность* (методика СОМО) в группе ненормативных государственных гражданских служащих достоверно выше, чем в группе *нормативных*. Особенно это касается показателя *отчужденность* (таблица 1). Соответственно при всей гармоничности отношения ненормативных служащих отличаются повышенной напряженностью, необходимой для поддержания интенсивности положительного чувственного тона отношений, они стремятся занять доминирующую, но при этом обособленную позицию в межличностном взаимодействии.

Мы объясняем этот факт особенностями социально-психологической дистанции, которую устанавливают нормативные и ненормативные государственные гражданские служащие. В подтверждение этого говорят различия, полученные по шкалам методики СПД между группой нормативных и ненормативных служащих (таблица 2).

Таблица 1. Средние значения по методике СОМО у госслужащих с разным уровнем социальной нормативности
Table 1. Average values according to the Value Judgment of the Interpersonal Relations method for government employees with the different levels of social normativity

Государственные гражданские служащие	Шкалы методики СОМО			
	Напряженность	Отчужденность	Конфликтность	Агрессивность
Нормативные	39,6±11,2	40,7±10,2	33,6±6,7	34,2±7,1
Ненормативные	41,9±10,1*	44,1±9,4*	33,6±7,7	36,8±6,4*

Прим.: * – различия достоверно выше на уровне $p \leq 0,05$.

Таблица 2. Средние значения по методике СПД у госслужащих с разным уровнем социальной нормативности
Table 2. Average values according to the Definition of Social and Psychological Distance method for government employees with the different levels of social normativity

Государственные гражданские служащие	Шкалы методики СПД			
	Cog-d	Com-d	Emo-d	Act-d
Нормативные	48,5±7,8	49,4±8,2*	52,0±8,4*	42,9±7,1*
Ненормативные	48,4±8,3	46,8±8,1	47,3±8,5	39,6±6,9

Прим.: Cog-d – когнитивная составляющая дистанции; Com-d – коммуникативная составляющая дистанции; Emo-d – эмотивная составляющая дистанции; Act-d – поведенческая и деятельностная составляющие дистанции; * – различия достоверно выше на уровне $p \leq 0,05$.

В ходе проведенных исследований установлено, что в отношениях как нормативных, так и ненормативных государственных гражданских служащих на повышенном уровне выражена когнитивная составляющая дистанции (при переводе сырых значений в стандартные значения 57 до 59 Т-баллов соответственно). Сближающим фактором в деловых отношениях служащих является стремление понять и принять установки, мотивы, цели, личностные характеристики партнера: наличие общего смыслового поля с партнером; наличие знаний о психологических особенностях друг друга и возможность их использования для регуляции межличностных отношений, для достижения гармонии друг с другом.

Несмотря на это, результаты, представленные в таблице 2, показывают, что в группе *нормативных* государственных служащих показатели по шкалам *когнитивная*, *эмотивная* и *деятельностная* составляющие дистанции находятся на повышенном уровне (при переводе

сырых значений в стандартные значения в диапазоне от 57 до 60 Т-баллов). Таким образом, обследованные данной группы стремятся выстраивать более близкую дистанцию, которая характеризуется доверием, эмоциональной близостью, желанием осуществлять совместную деятельность. В группе *ненормативных* служащих данные показатели находятся на умеренном уровне (при переводе сырых значений в стандартные значения в диапазоне от 49 до 53 Т-баллов). В отношениях им присуща большая дистантность – они более автономны, независимы, у них больше преобладает доверие к себе, чем к партнеру (коллегам), их отношения отличает меньшая эмоциональная близость.

Полученные эмпирические данные соотносятся с результатами анкеты МД. Так, в ходе исследований с использованием анкеты МД установлены её виды для государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности (таблица 3).

Таблица 3. Особенности социально-психологической дистанции госслужащих с разным уровнем социальной нормативности

Table 3. Social and psychological distance of government employees with the different levels of social normativity

Виды дистанции	Государственные гражданские служащие	
	Нормативные (%)	Ненормативные (%)
Неприемлемо (для меня) близкая	0,0	0,0
Приемлемо (для меня) сближенная	67,3	17,9
Нейтральная (не могу назвать ни близкой, ни далекой)	23,8	10,6
Приемлемо (для меня) удаленная	8,7	62,1
Неприемлемо далекая (для меня слишком далекая)	0,0	9,3

Данные, представленные в таблице 3, показывают, что у социально-нормативных государственных гражданских служащих в деловых отношениях преобладает приемлемо сближенная дистанция, тогда как у ненормативных госслужащих – приемлемо удаленная. Данный факт, на наш взгляд, является отражением того, что в отношениях нормативных госслужащих преобладают сближающие тенденции, своего рода ориентация на людей, тогда как у ненормативных государственных гражданских служащих – стремление дистанцироваться от людей.

Мы полагаем, что межличностные отношения в деловой сфере и дистанция в них могут выступать кадровым риском, оказывать деструктивное влияние на климат в трудовом коллективе. Так, у нормативных служащих кадровым риском может выступать сокращение дистанции, что может привести к смешиванию деловых и эмоциональных отношений. Одним из проявлений этого может являться выстраивание отношений без учета статуса партнера в трудовом коллективе, ситуации, в которой разворачивается межличностное взаимодействие. У ненормативных служащих кадровым риском может стать дистанцирование от других людей, формализация отношений в сочетании с критикой и обесцениванием (интеллектуальной деструкцией) своего партнера, производственных замыслов, идей, проектов и т.п.

Считаем, что в межличностных отношениях, складывающихся в профессиональной деятельности, у нормативных государственных гражданских служащих на первый план выходит психологическая (эмоциональная) форма отношений, у ненормативных – социальная форма. С точки зрения кадровых рисков первая форма отношений может привести к чрезмерному *очеловечиванию* деловых отношений. В этом контексте приведем тезис С. В. Петрушина – «Человеческие» отношения искривляют восприятие. Например, влюбленность как зеркало идеализации, дружба – зеркало взаимозависимости, приятельские отношения – зеркало тактичности [22]. Рисками социальной формы отношений (у ненормативных служащих) может стать неприемлемо удаленная дистанция, отношения носят формальный характер, сопровождаются напряженностью и отчужденностью, противоречиями, которые не всегда конструктивно разрешаются, отсутствием доверия и понимания. Одной из причин этого, на наш взгляд, является «слияние и недифференцирование отдельных уровней отношений, которые являются самостоятельными и нетождественными друг другу, представляет собой одну из причин конфликтов в отношениях» [22, с. 12].

Таким образом, для гармонизации деловых отношений необходимо развивать навыки гибкого выстраивания

социально-психологической дистанции в межличностном взаимодействии с учетом принципа дифференцирования, предполагающего «обнаружение и дифференцирование уровней (видов, форм, подсистем) отношений и построение между ними новых взаимосвязей» [22, с. 14].

Выводы

1. В межличностных отношениях как нормативных, так и ненормативных государственных гражданских служащих выражено стремление понять и принять установки, мотивы, цели партнера по взаимодействию. Они стремятся использовать знания о психологических особенностях партнера по взаимодействию для создания общего смыслового поля в общении. Тем не менее межличностные отношения государственных гражданских служащих, и в частности социально-психологическая дистанция в них, могут являться индикатором кадровых рисков для организации.

2. Нормативные государственные гражданские служащие стремятся выстраивать приемлемо сближенную для себя дистанцию в межличностном взаимодействии, которая обеспечивает доверие, эмоциональную близость, желанием осуществлять совместную деятельность.

3. Ненормативные госслужащие выстраивают приемлемо удаленную для себя дистанцию, обусловленную их личностными особенностями. В межличностном взаимодействии у них выражено большее доверие к себе, чем к партнеру (коллегам), их отношения отличает меньшая эмоциональная близость и ориентация на совместность.

4. Установлено, что у нормативных служащих кадровым риском может выступать сокращение дистанции, приводящее к смешиванию деловых и эмоциональных отношений. Одним из проявлений этого может являться выстраивание отношений без учета статуса партнера в трудовом коллективе, ситуации, в которой разворачивается межличностное взаимодействие. У ненормативных служащих кадровым риском может стать чрезмерное дистанцирование от других людей, формализация отношений в сочетании с критикой и обесцениванием партнера (его идей и проектов) в межличностном взаимодействии.

5. Важным направлением развития личностно-профессиональных качеств государственных гражданских служащих является формирование навыков гибкого выстраивания социально-психологической дистанции в межличностном взаимодействии с учетом принципа дифференцирования, предполагающего умение видеть, дифференцировать формы отношений и выстраивать между ними новые взаимосвязи.

Литература

1. Соловьева О. В., Кузьминов В. В., Ганцева А. В. Анализ факторов, влияющих на эффективность работы персонала // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 2. С. 50–57. DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-2-50-57>
2. Ярошенко Г. В., Ковалев Н. Ю. Противоречия внедрения компетентного подхода в практику профессионализации государственной гражданской службы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2018. № 3. С. 174–179. DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179>
3. Толочек В. А. Профессиональное становление субъекта: способности и профессионально важные качества, компетенции и компетентность // Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда. 2017. Т. 2. № 2. С. 3–30.
4. Почебут А. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В. Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования // Организационная психология. 2018. Т. 8. № 2. С. 47–71.
5. Генкин Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). 2-е изд., испр. М.: Юр. Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. 352 с.
6. Романенко Е. В. Межличностные отношения в сфере государственного и муниципального управления: психологический аспект // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. 2008. № 5. С. 51–55.
7. Долганов Д. Н. Классификация межличностных отношений // Вестник Кемеровского государственного университета. 2015. № 4-1. С. 69–74.
8. Долганов Д. Н. Межличностные отношения в контексте поликультурного образования // Вестник Кемеровского государственного университета. 2015. № 3-3. С. 35–39.
9. Желтонова Ю. А. Ценностно-смысловые детерминанты межличностного взаимодействия: дис. ... канд. психол. наук. Ростов н/Д, 2000. 180 с.
10. Балуцкий И. В. Особенности проявления доверия в статусных межличностных отношениях: дис. ... канд. психол. наук. Ростов н/Д, 2002. 160 с.
11. Мерсиянова И. В., Якимец В. Н., Пахомова Е. И. Доверие граждан к деятельности государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 98–119.
12. Толочек В. А., Шпитонков С. В., Палт Е. А. «Вертикальная» организация пространства стилей делового общения менеджеров // Известия Саратовского университета. Новая серия. Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6. № 2. С. 126–133. DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-2-126-133>
13. Трасов М. В. Социально-психологические условия развития культуры межличностных отношений курсантов в ходе учебно-воспитательного процесса: дис. ... канд. психол. наук. М., 2002. 211 с.
14. Калмыкова Е. С., Ващенко А. П., Дальбендер Р., Покорны Д. Интрапсихические модели межличностного взаимодействия: сравнение российской и немецкой выборок // Психологический журнал. 1997. Т. 18. № 3. С. 58–73.
15. Журавлев А. А., Купрейченко А. Б. Отношение современных российских предпринимателей к морально-этическим нормам делового поведения // Социально-психологические исследования руководства и предпринимательства / отв. ред. А. А. Журавлев, Е. В. Шорохова. М.: ИП РАН, 1999. С. 89–109.
16. Скорова Л. В., Герасимчук Т. А. К вопросу о психологической дистанции в разнотипных семьях // Вестник Кемеровского государственного университета. 2015. № 3-3. С. 248–251.
17. Федорова А. А. Взаимосвязь креативности и конфликтного поведения сотрудников организаций // Организационная психология. 2018. Т. 8. № 2. С. 119–157.
18. Бендюков М. А., Харчук А. Д. Транзакционная концепция конфликта и конфликтной компетентности в профессиональной сфере // Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда. 2017. Т. 2. № 3. С. 39–59.
19. Смирнов А. В. Графологическая диагностика личности с использованием методики «ГАЛС-2005». Екатеринбург: ИРА УТК, 2008. 266 с.
20. Духновский С. В. Психология отношений личности. Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2014. 380 с.
21. Духновский С. В. Психологическая надежность и кадровая безопасность (на примере государственной гражданской и муниципальной службы). Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2018. 314 с.
22. Петрушин С. В. Искусство быть вместе: любовь и переговоры. СПб.: Речь, 2009. 240 с.

Interpersonal Relations of the Civil Servants with the Different Level of Social Normativity

Sergey V. Dukhnovsky ^{a, @}

^a Kurgan Branch of The Russian Presidential Academy Of National Economy And Public Administration, 147A, Karl Marx St., Kurgan, Russia, 640022

[@] dukhnovskysv@mail.ru

Received 25.12.2018. Accepted 21.01.2019.

Abstract: The paper features the problem of the interpersonal relations of the civil servants with the different level of social normativity. Harmony / disharmony of the interpersonal relations caused by a social and psychological distance between the interacting subjects prove to be the indicators of personnel risk for the organization. A change of a distance manifests of personnel risk, whereas a disharmony of the interpersonal relations in the business sphere poses a threat of personnel safety. Various empirical researches showed that regulatory civil servants seek to build such an acceptable distance in interpersonal interaction that would provides trust, emotional proximity, and a readiness for joint activity. On the contrary, non-regulatory government employees build a larger distance according to their personal traits. They reveal a deeper trust in themselves than in the partner, a lesser emotional proximity and no compatibility orientation. For regulatory employees, personnel risk is in a narrowing the distance, which may result in mixing the business and emotional relations, e.g. relations without concern for the status of the partner in the team. For non-regulatory employees, risk can manifest in an excessive distancing from colleagues, formalization of the relations, as well as criticism and depreciation of the partner. The empirical data obtained can be used for the development of personal and professional qualities of the civil servants, in particular for formation of flexible skills of a social and psychological distance in interpersonal interaction. It is important to use the principle of the differentiation assuming ability to differentiate forms of relationship and to build new interrelations between them.

Keywords: regulatory employee, non-regulatory employee, social and psychological distance, cognitive distance, emotive distance, harmony, tension of the relations, estrangement in the relations, personnel risk, the principle of differentiation

For citation: Dukhnovsky S. V. Interpersonal Relations of the Civil Servants with the Different Level of Social Normativity. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2019, 21(1): 66–73. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.21603/2078-8975-2019-21-1-66-73>

References

1. Solovieva O. V., Kuzminov V. V., Gantseva L. V. Analysis of factors affecting the effectiveness of personnel work. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, 2018, (2): 50–57. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-2-50-57>
2. Yaroshenko G. V., Kovalev N. Yu. Contradictions of implementation of the competence approach in the practice of professionalization of the state civil service. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, 2018, (3): 174–179. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2018-1-3-174-179>
3. Tolochev V. A. Professional formation subject: ability, professionally important qualities, competencies, competence. Institut psikhologii Rossiiskoi Akademii Nauk. *Organizatsionnaia psikhologiya i psikhologiya truda*, 2017, 2(2): 3–30. (In Russ.)
4. Pochebut L. G., Chiker V. A., Volkova N. V. Conceptual framework of cognitive social capital in organizations from a social psychology perspective. *Organizational Psychology*, 2018, 8(2): 47–71. (In Russ.)
5. Genkin B. M. *Motivation and organization of effective work (theory and practice)*. 2nd ed. Moscow: Iur. Norma, NITs INFRA-M, 2018, 352. (In Russ.)
6. Romanenko Y. V. Interpersonal relationships in state and municipal management: the psychological aspect. *Vestnik Baltiiskogo federal'nogo universiteta im. I. Kanta. Seriya: Filologiya, pedagogika, psikhologiya*, 2008, (5): 51–55. (In Russ.)
7. Dolganov D. N. Classification of interpersonal relations. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, (4-1): 69–74. (In Russ.)

8. Dolganov D. N. Interpersonal relations in the context of multicultural education. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, (3-3): 35–39. (In Russ.)
9. Zheltonova Yu. A. *Value-semantic determinants of interpersonal interaction*. Cand. Psychol. Sci. Diss. Rostov-on-Don, 2000, 180. (In Russ.)
10. Balutskii I. V. *Features of the manifestation of trust in status interpersonal relations*. Cand. Psychol. Sci. Diss. Rostov-on-Don, 2002, 160. (In Russ.)
11. Mersiyanova I. V., Yakimets V. N., Pakhomova E. I. Citizens' trust in public servants' performance. *Public Administration Issues*, 2012, (4): 98–119. (In Russ.)
12. Tolochev V. A., Shpitonkov S. V., Palt E. A. "Vertical" arrangement of the space of managers' business communication styles. *Izv. Saratov univ. (N. S.), Ser. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2017, 6(2): 126–133. (In Russ.) DOI: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-2-126-133>
13. Trasov M. V. *Socio-psychological conditions for the development of a culture of interpersonal relations of cadets in the course of the educational process*. Cand. Psychol. Sci. Diss. Moscow, 2002, 211. (In Russ.)
14. Kalmykova E. S., Vashchenko A. P., Dalbender R., Pokornyy D. Intrapsychical models of interpersonal interaction: comparison of Russian and German samples. *Psikhologicheskii zhurnal*, 1997, 18(3): 58–73. (In Russ.)
15. Zhuravlev A. L., Kupreichenko A. B. Attitude of Modern Russian Entrepreneurs to the Moral and Ethical Standards of Business Conduct. *Social and Psychological Studies of Leadership and Entrepreneurship*, ed. Zhuravlev A. L., Shorokhova E. V. Moscow: IP RAS, 1999, 89–109. (In Russ.)
16. Skorova L. V., Gerasimchuk T. A. On the question of psychological distance in different families. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, (3-3): 248–251. (In Russ.)
17. Fedorova A. A. The Interrelation of Employees' Creativity Level and Conflict Behavior. *Organizational Psychology*, 2018, 8(2): 119–157. (In Russ.)
18. Bendyukov M. A., Harchuk A. D. Transactional conception of conflict and conflict competence in the professional sphere. Institut psikhologii Rossiiskoi Akademii Nauk. *Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*, 2017, 2(3): 39–59. (In Russ.)
19. Smirnov A. V. *Graphological personality diagnostics using the GALS-2005 method*. Ekaterinburg: IRA UTK, 2008, 266. (In Russ.)
20. Dukhnovsky S. V. *Psychology of personality relations*. Kurgan: Izd-vo Kurganskogo gos. un-ta, 2014, 380. (In Russ.)
21. Dukhnovsky S. V. *Psychological reliability and personnel security (the case of the state civil and municipal service)*. Kurgan: Izd-vo Kurganskogo gos. un-ta, 2018, 314. (In Russ.)
22. Petrushin S. V. *The art of being together: love and negotiation*. Saint-Petersburg: Rech, 2009, 240. (In Russ.)