

УДК 331.104

К. В. Некрасов

Уральский государственный университет путей сообщения, Екатеринбург,
e-mail: ekonnn@bk.ru

Н. В. Назарова

Филиал Южно-Уральского государственного университета в г. Нижневартовске,
Нижневартовск, e-mail: nazarovnv@susu.ru

В. И. Набоков

Филиал Южно-Уральского государственного университета в г. Нижневартовске,
Нижневартовск;
Уральский государственный аграрный университет, Екатеринбург,
e-mail: nv1472@yandex.ru

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЙ КОЛЛЕКТИВ: ПРОБЛЕМЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Ключевые слова: трудовая миграция, многонациональные коллективы, проблемы многонациональных коллективов, преимущества многонациональных коллективов, управление многонациональным коллективом.

В последние годы в РФ наблюдается значительное увеличение количества трудовых мигрантов, для них сложилась в целом достаточно комфортная ситуация с восприятием населением страны. Однако значительная часть трудовых мигрантов слабо владеет языком страны пребывания – русским, что показал проведенный нами выборочный опрос трудовых мигрантов, совмещающих обучение в вузах с практической деятельностью, а также имеет низкую профессиональную квалификацию, некоторые – отсутствие таковой, что отрицательно влияет на функционирование организаций, хозяйствующих субъектов. В настоящее время значительное количество трудовых коллективов, особенно находящихся в крупнейших и крупных городах страны, уже являются многонациональными, и количество их растет. Данные коллективы имеют существенные особенности. Функционирование их создает определенные проблемы и сложности для организаций, трудности для управления ими. Дело в том, что работники разных национальностей – представители разных культур имеют существенно отличающиеся менталитет, взгляды, образцы поведения, они используют разные методы решения задач. Это подчас вызывает противоречия, споры и даже конфликтные ситуации. Это требует от работодателей внимательного подхода при подборе и приеме на работу трудовых мигрантов, иностранных граждан, использования современных методов отбора и оценки кандидатов. От менеджеров соответствующих трудовых коллективов – грамотного управления данными коллективами, своевременной диагностики возникающих конфликтных и иных ситуаций. Вместе с тем данные коллективы, обладающие многообразием кадров и культур, предоставляют организациям определенные выгоды, дополнительный интеллектуальный капитал, которые целесообразно максимально использовать: активно привлекать сотрудников разных национальностей к анализу, оценке и прогнозированию рынка соответствующих товаров (услуг), к выявлению альтернативных вариантов решений и их оценке, к разработке и внедрению инновационных техники и технологий. Это, в свою очередь, предъявляет к современным менеджерам определенные требования, предполагает владение ими необходимыми межкультурными компетенциями, то есть способностью к работе в многонациональных коллективах, умением ориентироваться и адекватно вести себя в межкультурных ситуациях.

К. V. Nekrasov

Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg, e-mail: ekonnn@bk.ru

N. V. Nazarova

The Faculty of the South Ural State University in Nizhnevartovsk, Nizhnevartovsk,
e-mail: nazarovnv@susu.ru

V. I. Nabokov

The Faculty of the South Ural State University in Nizhnevartovsk, Nizhnevartovsk;
Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, e-mail: nv1472@yandex.ru

MULTINATIONAL TEAM: CHALLENGES AND NEW OPPORTUNITIES

Keywords: labor migration, multinational collectives, problems of multinational collectives, advantages of multinational collectives, management of multinational collectives.

In recent years, there has been an increase in the number of migrant workers in Russia, and they have a generally positive perception of the local population. However, many of these workers have difficulty communicating in Russian, the official language of the country. This was shown in our survey of migrant students who combine work and study. Additionally, many of them lack professional qualifications, which can negatively affect organizations and businesses. Currently, many workplaces, especially in the larger cities, are multicultural. These workplaces present unique challenges for management, as they require special attention to cultural differences and communication barriers.. The fact is that employees from different national backgrounds, representing different cultures, often have significantly different mindsets, views, and patterns of behavior. They also use different methods for solving problems. Sometimes, this can lead to contradictions, disagreements, and even conflicts. This requires employers to be careful when selecting and employing migrant workers and foreign nationals. Employers should use modern methods for selecting and evaluating candidates to avoid potential issues. From the managers of relevant work teams, competent management of these teams, timely diagnosis of potential conflicts, and other situations is essential.. At the same time, teams with diverse personnel and cultural backgrounds provide organizations with several benefits, including additional intellectual capital that should be maximized. It is advisable to actively involve employees from different nationalities in the analysis, evaluation, and prediction of market trends for relevant products and services, as well as in identifying and evaluating alternative solutions. This also involves the development and implementation of innovative technologies. This process imposes certain requirements on modern managers. They need to possess the necessary intercultural competencies in order to work effectively in multinational teams and navigate intercultural situations appropriately. These skills include the ability to collaborate with people from diverse backgrounds, communicate effectively, and understand different cultural norms and values.

Введение

Существовавшая в последние годы в Российской Федерации миграционная политика привела к значительному притоку в страну трудовых мигрантов (и членов семей), многие из которых плохо владеют языком страны пребывания (русским), имеют низкую профессиональную квалификацию, некоторые из них – не имеют таковой вообще, что негативно влияет на деятельность отечественных организаций, хозяйствующих субъектов. Это привело к появлению и дальнейшему увеличению количества многонациональных трудовых коллективов. Функционирование их создает серьезные проблемы, в том числе конфликтные ситуации. Вместе с тем функционирование многонациональных трудовых коллективов, как показывает мировая и отечественная практика, предоставляет им и дополнительные возможности. Это требует от работодателей внимательного подхода при приеме на работу трудовых мигрантов, иностранных граждан, использования современных методов отбора и оценки кандидатов, а от менеджеров соответствующих трудовых коллективов – учета при формировании данных коллективов, грамотного управления ими, своевременной диагностики возникающих конфликтных и иных ситуаций, разрешения их, а также максимального использования потенциальных возможностей многонациональных трудовых коллективов. Это, в свою очередь, предъявляет к современным менеджерам определенные требования, предполагает

владение ими необходимыми межкультурными компетенциями. Данные проблемы и их исследование отражены в публикациях авторов данной статьи [8-11]. Ряд исследователей также выявили отдельные проблемы, связанные с функционированием отечественных многонациональных коллективов [4,7,12-15].

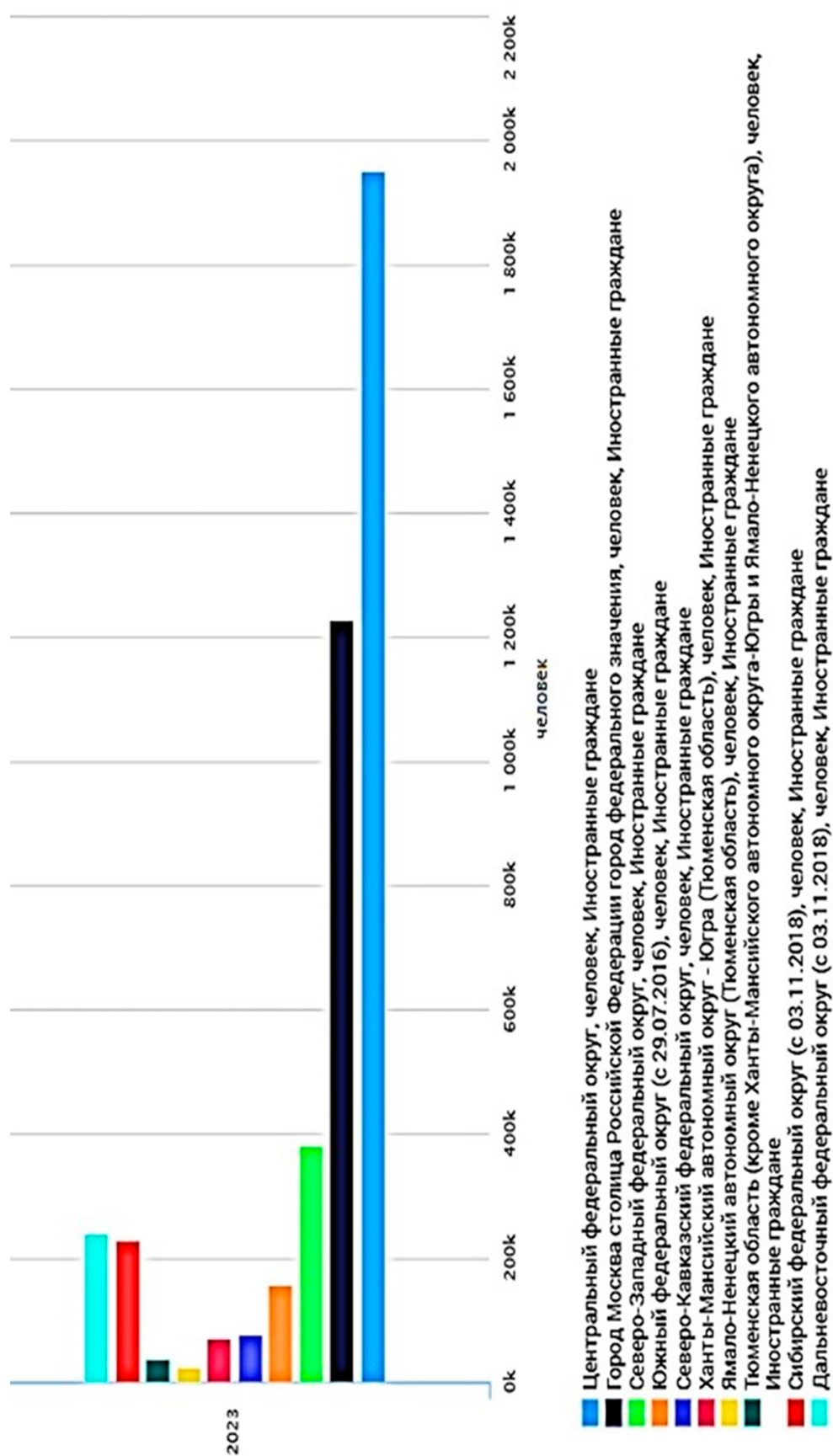
Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию и управлению современными многонациональными трудовыми коллективами.

Материалы и методы исследования

В качестве материалов исследования послужили данные Федеральной службы государственной статистики, Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), результаты собственных исследований авторов публикации вопросов функционирования и управления отечественными многонациональными коллективами. При этом были использованы общенаучные методы познания, методы сравнения, анализа и обобщения данных, полученных в процессе исследования, а также данных, взятых из авторитетных источников.

Результаты исследования и их обсуждение

Усложнение современных экономических отношений вызывает усиление интеграции во всех процессах функционирования общества как социально-экономической системы. Это относится, прежде всего, к человеческим ресурсам.



Среднегодовая численность трудовых ресурсов (выборочные данные), 2023 г. [1]

Таблица 1

Данные опроса об отношении россиян к трудовым мигрантам, проведенного ВЦИОМ.
«Как в целом считаете, то, что люди из других стран приезжают работать – это положительное для России явление или отрицательное?» (закрытый вопрос, один ответ, % от всех опрошенных)

	2006 г.	2008 г.	2013 г.	2023 г.
Скорее положительное	21	14	14	47
Скорее отрицательное	69	68	74	40
Затрудняюсь ответить	10	18	12	13

В последние годы в Российской Федерации наблюдается значительное увеличение количества трудовых мигрантов. Их сейчас, по официальным данным, – около 6,5 млн чел., что составляет 8,5 % от численности всей рабочей силы. Причем, этот показатель в российских мегаполисах значительно выше. В Москве около трети рабочих мест занимают мигранты [1].

Значительные различия наблюдаются в распределении трудовых мигрантов по федеральным округам Российской Федерации (рисунок).

Данные статистики говорят о том, что значительная часть трудовых ресурсов Российской Федерации приходится на иностранную рабочую силу. Правда, ввиду обострения политической ситуации и некоторого санкционного давления, а также изменений трудового и миграционного законодательства, миграционные потоки несколько изменили свое направление и интенсивность. Тем не менее эти факторы, так или иначе, влияют не только на социальную комфортность населения, но и на их отношение к трудовым мигрантам.

Данные опроса, проведенного Всероссийским центром изучения общественного мнения, говорят о том, что в Российской Федерации в последнее время сложилась в целом достаточно комфортная ситуация с восприятием населением страны трудовой миграции как явления (таблица 1) [2].

Данные ВЦИОМ показывают, что почти половина опрошенных граждан Российской Федерации оценивают такое явление как приезд и трудовую деятельность мигрантов скорее, как положительное, причем доля таких граждан из года в год растет.

При этом около 40% опрошенных граждан РФ считают данное явление скорее как отрицательное (при этом доля таких граждан в последние годы снизилась).

В связи с этим большинство трудовых коллективов российских предприятий и ор-

ганизаций всех отраслей и видов экономической и иной деятельности уже являются многонациональными. В первую очередь и особенно это относится к предприятиям, находящимся в крупнейших (более 1 млн чел.), крупных (от 500 до 1 млн чел.) и средних городах [5].

В дальнейшем, очевидно, национальный состав отечественных предприятий и организаций будет усложняться, даже учитывая ужесточение миграционной политики со стороны Российского государства.

В связи с этим требует специального рассмотрения и исследований понятие «многонациональный трудовых коллектив».

Под многонациональным трудовым коллективом понимается группа людей разных национальностей, объединенных одной национальностью, языком, общими внутригрупповыми нормами и принципами, имеющих национально-психологические особенности.

Следует заметить, что эффективность функционирования многонациональных коллективов находится под воздействием нижеследующих взаимосвязанных факторов.

1. Характер, а также характеристики членов данного трудового коллектива (их личностные характеристики, способности, а также образование и жизненный опыт).

2. Важные структурные характеристики данного трудового коллектива:

– нормы поведения людей и коммуникации в трудовом коллективе;

– роли и статус членов трудового коллектива, то есть кто и какую позицию занимает в данном коллективе, какую работу выполняет;

– личные симпатии, а также антипатии между сотрудниками;

– сила, а также конформизм во взаимоотношениях между сотрудниками – членами коллектива, что нередко проявляется в виде общественного коллективного влияния на конкретного человека, его реакции на все это.

3. Ситуационные характеристики данной группы, которые связаны с размером этой группы, а также с ее пространственным нахождением, с решаемыми задачами, с системой наказаний и вознаграждений, существующих в этом коллективе.

Практика управленческой деятельности в современных условиях выработала несколько видов многонациональных трудовых коллективов (групп), это: рабочий коллектив (группа) традиционный, рабочая группа целевая, рабочая группа автономная, рабочая группа для решения определенной задачи, бизнес-группа, проблемно-целевая и программно-целевая группы [4].

Многонациональные трудовые коллективы имеют существенные особенности. В современных условиях к многонациональному трудовому коллективу следует предъявлять определенные требования. Члены коллектива должны:

- использовать в работе государственный язык. Так, «Государственным языком Российской Федерации на всей ее территории является русский язык...» (ст. 68 Конституции Российской Федерации) [3]. Исключение могут составлять зарубежные отделения глобальных, транснациональных компаний;

- соблюдать общие внутригрупповые нормы и принципы.

Положительное в массе своей отношение россиян к трудовым мигрантам, что было показано ранее и следует из данных таблицы 1, способствует благоприятной социальной обстановке, социальному комфорту в многонациональных трудовых коллективах.

Вместе с тем функционирование многонациональных коллективов сопровождается рядом проблем, создает определенные трудности для управления ими.

Так, работники разных национальностей имеют разные менталитет, взгляды, образцы поведения и методы решения задач. Это может вызывать противоречия, споры и даже конфликтные ситуации.

Кроме того, в последние годы происходит усложнение всех видов человеческой деятельности, усложнение и удорожание используемых техники и технологий. Это требует знания соответствующих языков, как минимум государственного языка страны пребывания, в объеме не ниже требуемого для конкретного вида деятельности.

Несмотря на это некоторые иностранные члены трудовых коллективов РФ и ра-

ботники, получившие недавно гражданство, проявляют неудовлетворительное знание государственного языка страны пребывания, что затрудняет деловое общение сотрудников коллектива друг с другом, управление коллективом, выполнение функциональных обязанностей, решение тех или иных, подчас элементарных, задач [6].

Так, проведенный нами выборочный опрос студентов очно – заочной и заочной форм обучения высших учебных заведений Ханты – Мансийского автономного округа (Югры), совмещающих работу с учебой, показал следующее. Около 61% опрошенных владеют русским языком на «хорошо», 34% – могут с трудом объясняться, 5% – плохо владеют русским языком.

Далее, практически каждая профессиональная деятельность требует от работника владения специальной терминологией в соответствующем виде профессиональной деятельности. Ей обучают в специальных учебных заведениях всех уровней – от начального (по подготовке кадров рабочих профессий) до высшего.

Многие иностранные и получившие гражданство рабочие и специалисты получили образование по той или иной специальности в своей, родной им, стране на государственном языке (например, узбекском), поэтому владеют (в разной степени) терминологией на том языке. Приехав в другую страну, например Россию, на работу и (или) продолжение образования, они проявляют полное незнание терминологии данной специальности или области знаний, по этой причине являются по-существу профессионально непригодными для данного вида деятельности, неподготовленными для продолжения обучения в этой стране. К примеру, некоторые выпускники бакалавриата, то есть первой ступени высшего образования среднеазиатского государства, получившие образование на родном языке, приехав в Россию и поступив на учебу в магистратуру российского вуза на ту же или родственную специальность или направление подготовки, проявляют полное незнание терминологии и данной специальности.

Это требует от работодателей внимательного подхода при отборе и приеме на работу трудовых мигрантов, иностранных граждан. Для этого рекомендуется использовать:

- экзамен на знание языка (профессионального) страны пребывания, в нашем случае – русского;

– собеседование группы экспертов, составленной из квалифицированных специалистов организации, с кандидатами на должность для выявления у них необходимых профессиональных компетенций;

– деловые игры и управленческие ситуации, в процессе которых выявляются способности кандидатов на те или иные должности работать и коммуницировать в многонациональном коллективе и решать соответствующие задачи.

Данные меры следует включать в нормативно – правовые документы организаций, что снизит административно – правовые риски данных организаций.

Вместе с тем многообразие кадров и культур может дать и дает современным организациям существенные выгоды, а именно:

– повышение интеллектуального потенциала персонала, взаимное обогащение сотрудников. В связи с этим организации, владеющие разными талантами, обладают большими конкурентными преимуществами. При этом организации, обладающие разнообразным персоналом, должны предоставлять возможности карьерного роста представителям национальных меньшинств и женщинам, чтобы удерживать работников этих категорий;

– лучшее понимание рынка, его потребностей. Разнообразная рабочая сила способ-

на предвидеть изменяющиеся потребности потребителей данного рынка, реагировать на них;

– стимулирование инновационной активности членов трудового коллектива и предприятия и, как следствие, развитие предприятия и повышение его конкурентоспособности;

– расширение кругозора руководителей. Дело в том, что однородные команды топ-менеджеров часто страдают управленческой близорукостью. Многообразные команды, работающие в быстро изменяющейся и постоянно усложняющейся среде, могут использовать разнообразные способности и компетенции работников, что обеспечивает лучшее понимание внутренних проблем и факторов внешней среды;

– повышение качества принимаемых в организации управленческих решений. Коллективы, состоящие из представителей разных культур, способны находить и рассматривать в ходе дискуссий разные точки зрения, а также решения, что приводит к более креативным идеям и лучшим решениям, позволяет благодаря синергетическому эффекту решать весьма сложные задачи. Дело в том, что люди привносят в организации разные жизненный опыт и знания, они имеют разные системы ценностей [7];

Таблица 2

Выгоды многонациональных коллективов и их использование

Выгоды	Содержание выгод	Меры по использованию выгод многонациональных коллективов
Лучшее понимание потребностей рынка	Многообразные сотрудники способны лучше предвидеть изменяющиеся потребности потребителей и реагировать на них	Привлечение сотрудников разных национальностей к анализу, оценке и прогнозированию рынка
Повышение интеллектуального потенциала персонала	Организации, состоящие из представителей разных культур, обладают большим интеллектуальным потенциалом, конкурентными преимуществами	Максимальное использование интеллектуального потенциала многонационального коллектива в процессе его деятельности
Расширение кругозора руководителей	Многонациональный коллектив расширяет кругозор руководителей, дает им лучшее понимание внутренних проблем и факторов внешней среды	Выявление и максимальное использование менеджерами многообразных компетенций сотрудников, разных точек зрения
Повышение качества управленческих решений	Коллективы, состоящие из представителей разных культур, способны находить и рассматривать разные точки зрения, проекты решений, что приводит к более креативным идеям и лучшим решениям	Привлечение работников разных уровней, представителей разных культур к выявлению альтернативных вариантов решений, их оценке и выполнению
Повышение инновационной активности персонала и, соответственно, организаций	Многообразный персонал обладает повышенной потенциальной и реальной инновационной активностью	Максимальное использование менеджерами организации инновационного потенциала многонационального коллектива

– снижение экономических и иных потерь, которые связаны с текучестью кадров, невыходами на работу и судебными исками. Зарубежная практика показывает, что организации, имеющие многообразный персонал, имеют низкие текучесть кадров, число невыходов на работу и риски подачи против них судебных трудовых исков.

В таблице 2 приведены преимущества (выгоды) многонациональных коллективов и меры по их использованию [11].

Максимальное использование интеллектуального потенциала многообразных кадров организации требует активного привлечения сотрудников разных национальностей к анализу, оценке и прогнозированию рынка соответствующих товаров (услуг), к выявлению альтернативных вариантов решений и их оценке, к разработке и внедрению инновационных техники и технологий.

Это необходимо учитывать при формировании и управлении многонациональными трудовыми коллективами. Эффективное управление ими предполагает, что польза от многообразия максимизируется, а возможные негативные последствия – минимизируются.

Важная, хотя и весьма трудная задача современных менеджеров – осознание ценности многообразия, признание и культивирование различий между людьми, направленных на развитие их уникальных талантов и предоставление возможностей эффективной деятельности.

Получение выгод от многообразия кадров в организации требует подбора менеджеров, способных разрушать барьеры и устранять препятствия, мешающие проявлять себя людям, поставленным в нелегкое положение.

Управление многонациональным коллективом предъявляет к менеджерам некоторые требования. Им необходимо иметь навыки межкультурной компетенции, то есть способность к работе в многонациональных коллективах, умение ориентироваться и адекватно вести себя в межкультурных ситуациях. Для этого кроме общей готовности к общению, взаимодействию им необходимы некоторые специальные компетенции, а именно:

– деловая компетенция, предполагающая знание культурных ценностей и установок, характерных для трудовой деятельности людей своей и других национальностей;

– «Я – компетенция», то есть умение распознавать, в какой степени на данного

менеджера как индивида накладывают отпечаток сложившиеся культурные ценности и установки;

– социальная компетенция, то есть способность выдерживать возникающие противоречия и конфликты между работниками разных национальностей;

– поведенческая компетенция, включающая открытость и терпимость в процессе культурной коммуникации, формального и неформального общения.

Данные требования к менеджерам современных российских организаций, учитывая актуальность этой проблемы, следует также включать в нормативно – правовые документы организаций, что позволит минимизировать возможные риски и сопутствующие им материальные и нематериальные потери.

Следует заметить, что наиболее успешные организации во всем мире осознают важность многообразия персонала, понимают, что их главным активом являются люди. Они не редко создают у себя многонациональные коллективы (команды).

Лидируют по этническому многообразию (более 40% работающих – из числа национальных меньшинств) следующие крупные (более 12 000 человек) зарубежные компании: Marriott International, Four Seasons Hotels and Resorts, T-Mobile, Men's Wearhouse, Whole Food Market, Cisco Systems [8].

К крупнейшим российским многонациональным организациям можно отнести ПАО «Газпром», АО «Роснефтегаз», ПАО «Аэрофлот» и другие [9].

Заключение

Таким образом, большинство трудовых коллективов российских предприятий и организаций всех отраслей и видов экономической и иной деятельности в последние годы стали многонациональными, и процесс усложнения их национального состава продолжается. Современные многонациональные коллективы создают определенные проблемы и сложности для организаций, что связано с низким владением трудовыми мигрантами русским языком, с различием национальных культур. Это требует от работодателей внимательного подхода при отборе и приеме на работу трудовых мигрантов, иностранных граждан, использования при этом экзамена на знание языка (профессионального) страны пребывания, собеседования с кандидатами на должность для вы-

явления профессиональных компетенций, использования деловые игр и управленческих ситуаций.

Вместе с тем данные коллективы при правильном управлении ими позволяют получать дополнительные выгоды. Это требует от менеджеров изучения управляемых ими трудовых коллективов, своевременной диагностики возникающих ситуаций и грамотного управления соответствующими коллективами. Это предъявляет к менеджерам определенные требования, им необходимо иметь соответствующие навыки, то есть способность к работе в многонациональ-

ных коллективах, умение ориентироваться и адекватно вести себя в межкультурных ситуациях, для чего кроме общей готовности к общению, взаимодействию им необходимы некоторые специальные компетенции. Это предполагает также грамотное государственное регулирования трудовых миграционных потоков. Указанные тенденции вносят качественные изменения в функционирование трудовых коллективов современных организаций, они требуют дальнейших наблюдений, разработки и внедрения соответствующих, адекватных складывающейся ситуации, рекомендаций.

Библиографический список

1. Единая межведомственная информационно-статистическая система. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/36730?ysclid=m5jderk7ys373324329> (дата обращения: 05.03.2025).
2. Иммигранты в России: за и против / ВЦИОМ: опрос общественного мнения об отношении россиян к приезжим из других стран. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/immigranty-v-rossii-za-i-protiv> (дата обращения: 05.03.2025).
3. Набоков В.И. Организационная культура. М.: Дашков и К, 2022. 202 с. DOI: 10.29030/978-5-394-04763-3-2022.
4. Косенкова П.А., Левичева С.В., Глубокова Л.Г., Букина А.А. Внутрирегиональная и межрегиональная миграция населения Алтайского края // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-3. С. 356-363. DOI: 10.17513/vaael.3889.
5. Федеральная служба государственной статистики. Данные за 2019–2023 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 05.03.2025).
6. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ): результаты опроса россиян о международных отношениях. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/mezhnacionalnye-otnosheniya-i-problema-immigracii?ysclid=m5jcyrgxu1340530219> (дата обращения: 05.03.2025).
7. Ефремов И.А. Региональная картина влияния миграции на старение населения России // Журнал новой экономической ассоциации. 2023. № 2 (59). С. 176-182.
8. Бутко Г.П., Поротников П.А., Набоков В.И., Низамов С.С. Формирование конкурентного кадрового потенциала системой высшего образования // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 2. С. 97-104.
9. Волков В.И., Некрасов К.В., Бутко Г.П., Набоков В.И. Важнейший фактор демографической ситуации современной России // Уфимский гуманитарный научный форум. 2023. № 4(16). С. 56-68.
10. Набоков В.И., Волков В.И. Доходы и качество жизни россиян // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. 2023. Т. 33, № 4. С. 568-574.
11. Кросс-культурный менеджмент: учебник. М.: Дашков и К, 2025. 205 с.
12. Плесс Н. Управление культурным многообразием требует смены парадигмы // Проблемы теории и практики управления. 2000. № 2. С. 40-44.
13. Макачук Н.Ю. Специфика управления в условиях многонациональных коллективов организации закрытого типа // Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования: сборник материалов XIX Международной конференции. Екатеринбург: УрФУ, 2016. С. 1835-1842.
14. Васин С.М., Прохорова Ю.Е. Эмпирическое исследование факторов результативности управления человеческими ресурсами в организациях с многонациональным персоналом // Вестник Пермского Университета. 2021. Т. 16, № 2. С. 67-84.
15. Andresen M., Margenfeld J. International relocation mobility readiness and its antecedents // Journal of Managerial Psychology. 2015. Vol. 30. No. 3. P. 234–249. DOI: 10.1108/JMP-11-2012-0362.