

DOI: 10.26794/2226-7867-2018-8-4-103-109

УДК 159.9:34.01(045)

## ИГРА-ДИСКУССИЯ «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКА» КАК СРЕДСТВО ДИАГНОСТИКИ И АКТУАЛИЗАЦИИ У ГОССЛУЖАЩИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О СПРАВЕДЛИВОСТИ В СИСТЕМЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА\*

**Пряжников Николай Сергеевич,**

*д-р пед. наук, профессор кафедры «Управление персоналом и психология»,  
Финансовый университет; профессор факультета психологии, МГУ имени М.В. Ломоносова,  
Москва, Россия  
NSPryazhnikov@fa.ru*

**Полевая Марина Владимировна,**

*д-р экон. наук, заведующая кафедрой «Управление персоналом и психология»,  
Финансовый университет,  
Москва, Россия  
MVPolevaya@fa.ru*

**Камнева Елена Владимировна,**

*канд. психол. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология»,  
Финансовый университет,  
Москва, Россия  
EKamneva@fa.ru*

**Аннотация.** В статье рассматриваются возможности игры-дискуссии «Зарботная плата работника» для диагностики и актуализации проблематики оплаты труда в представлениях госслужащих. Отмечается неопределенность и разновариантность принципа справедливости в разных системах мотивации. В качестве основы для игры-дискуссии берутся идеи, используемые в современном профессиографировании. Эти идеи предполагают не только учет полной психологической структуры труда, но и возможность сравнивать по сложности и трудоемкости разные профессии и должности. Рассматриваются перспективные варианты адаптации игры-дискуссии «Зарботная плата работника» для работы с госслужащими и их руководителями.

**Ключевые слова:** справедливость оплаты труда; дифференциация доходов; госслужащие; мотивация труда; стимулирование труда; игра-дискуссия

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета 2017 г.

# GAME-DISCUSSION “EMPLOYEE’S SALARY” AS A MEANS OF DIAGNOSTICS AND ACTUALIZATION OF CIVIL SERVANTS’ IDEAS ABOUT JUSTICE IN THE SYSTEM OF MOTIVATION

**Nikolay S. Pryazhnikov,**

*Doctor of Pedagogy, Professor, Financial University, Moscow, Russia  
NSPryazhnikov@fa.ru*

**Marina V. Polevaya,**

*Doctor of Economics, Head of Department, Financial University, Moscow, Russia  
MVPolevaya@fa.ru*

**Elena V. Kamneva,**

*Cand. Sci. (Psychology), Associate Professor, Financial University, Moscow, Russia  
EKamneva@fa.ru*

**Abstract.** *The article considers the possibilities of the game-discussion “Employee’s salary” for the diagnosis and actualization of the problems of remuneration in the views of civil servants. We noted the uncertainty and diversity of the principle of justice in different systems of motivation. As a basis for game-discussion, we applied the ideas used in modern professiography. These ideas assume not only taking into account the full psychological structure of work, but also the ability to compare the complexity and laboriousness of different professions and positions. Further, we considered perspective variants of adaptation of the game-discussion “Employee’s salary” for work with civil servants and their principals.*

**Keywords:** *fair pay; income differentiation; civil servants; motivation of work; labour stimulation; game-discussion*

## ПРИНЦИП СПРАВЕДЛИВОСТИ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ И УЧРЕЖДЕНИЯХ

Идея справедливости оплаты труда в том или ином виде встречается у многих авторов [1–3]. К сожалению, в последнее время этот принцип нередко нарушается или извращается в различных мифах (мифологемах) мотивации труда [4, с. 56–65]. Недостаточное внимание этому принципу уделяется и на международных конференциях [5]. Между тем, реализация и развитие принципа справедливости рассматривается как важнейшее условие не только повышения производительности труда организации и ее конкурентоспособности, но и гармонизации взаимоотношений в трудовых коллективах, а также — во взаимоотношениях рядовых работников с руководством.

Можно утверждать, что проблема справедливости во взаимосвязи с проблемой произ-

водительности труда проходит красной линией не только по всей истории менеджмента, но является центральной проблемой всей мировой истории. Причем, со стороны работодателей главный вопрос — повышение производительности труда при минимизации издержек (включая и экономию на зарплатах работников), а со стороны работников — повышение зарплат за относительно качественную работу в пределах ее трудоемкости и сложности. При этом часто ошибочным является мнение о том, что работники всегда хотят работать меньше, а получать больше. Еще Д. Мак-Грегор показал в своей теории «Х» и теории «У», что многие руководители исходят из неверной посылки о том, что большинство работников — лентяи. Сам он считал, что на самом деле большинство работников как раз хотят работать лучше, но для этого им необходимо создать благоприятные условия [2, 6]. Это подтверждают и многие современные авторы [7, 8].

Например, часто в этом вопросе ссылаются на известные слова Ф. Герцберга: «...если вы хотите, чтобы у людей был мотив делать работу хорошо, дайте им хорошую работу» [7, с. 84].

Возникает вопрос: кто больше заинтересован в справедливой системе оплаты труда — сами работники или их руководители? Мы можем предположить, что в большинстве случаев в этом больше заинтересованы рядовые работники, так как даже в небольших организациях имеется колоссальный разрыв в оплате труда начальников и подчиненных.

### **ПРОБЛЕМА НЕОДНОЗНАЧНОГО ОТНОШЕНИЯ К ИДЕЕ СПРАВЕДЛИВОСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА**

При явно несправедливой оплате труда во многих организациях и учреждениях имеется немало попыток как-то обосновать такое положение дел. Основная аргументация здесь примерно следующая (в скобках приводятся некоторые контрдоводы против таких аргументов):

1) у руководителей повышенная ответственность (но как объяснить менее высокие зарплаты многих рядовых хирургов, водителей общественного транспорта, работников АЭС и т.п. по сравнению с доходами их якобы «более ответственных» руководителей?);

2) работа руководителей требует более высокой квалификации (но для многих специальностей также требуется высокая квалификация, например медсестра должна не только провести сложную процедуру, но нередко и выступить в роли психотерапевта, а иногда и психиатра — в случае страхов у детей, их родителей или неадекватных посетителей);

3) во всем мире руководители зарабатывают в десятки раз больше своих подчиненных (но как раз с такими мифологемами и надо бороться, иначе все разговоры о справедливости окажутся пустой декларацией);

4) руководители владеют секретами фирмы, и за их молчание следует хорошо платить (но многие рядовые технические работники центральных офисов, а иногда и персональные водители, прислуга и охранники также владеют определенными секретами, но получают заметно меньше своих руководителей).

Важно отметить, что у каждого работника (даже рядового) свое представление о справедливости. Но если мы хотим гармонизировать отношения в трудовых коллективах и органи-

зациях, следует стремиться к общему пониманию или, хотя бы, к сближению представлений о справедливости. Достигается это через переговоры. Например, в описании инновационных подходов к мотивации и стимулированию труда (системах Скэнлона, Ракера, Ипрошеар), часто упоминаемых во многих учебниках по менеджменту, как раз и говорится о культуре взаимных уступок работодателей и представителей трудовых коллективов через совместную выработку механизмов распределения доходов, а также через различные модели участия работников в прибыли организации [9, с. 221–229].

Но есть и другая традиция определения справедливости оплаты труда в зависимости от научно обоснованной сложности и трудоемкости выполняемых работ, берущая свое начало еще от разработок Ф.У. Тейлора. В основе этой традиции — использование метода профессиографирования, предполагающего учет и анализ полной психологической структуры труда. В этом плане метод профессиографирования позволяет не только учитывать особенности данной профессии, должности или конкретного трудового поста, но и производить сравнительную характеристику разных профессий, что особенно важно для более справедливой (сопоставимой) оценки данного труда и определения размеров вознаграждения [10, 11]. Именно это обстоятельство и было положено в основу разработанной нами игры-дискуссии «Заработная плата работника — ЗПР» [2, 4, с. 356–361], новая модификация которой предлагается ниже.

### **ОПИСАНИЕ ИГРЫ-ДИСКУССИИ «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКА — ЗПР»**

**Цель методики** — выявление представлений о справедливости доходов представителей разных профессий, а также (это уже участникам не сообщается) — корректировка этих представлений через активизирующее (провокационное) воздействие, основанное как на результатах самостоятельной сравнительной оценки доходов, так и на примерах реальных доходов по различным профессиям.

#### **Условия проведения:**

1. Возраст участников: работа рассчитана на старшеклассников, студентов и уже работающих специалистов.

2. Время проведения: в режиме опросника (для диагностики представлений о проблематике справедливости оплаты труда) методика

занимает около часа. В полном режиме игру-дискуссию можно провести в течение 2–3 часов, что предполагает разделение на команды (по 3–7 человек), разработку проектов в каждой команде, их обсуждение и подведение общих итогов. В более упрощенном варианте (без предварительной подготовки) игру-дискуссию можно провести за 1–1,5 часа.

3. Вспомогательные материалы: заранее подготовленные бланки для опросника, обычная доска с мелом (возможен и мультимедийный вариант доски).

Ниже предлагается упрощенный вариант использования методики в режиме активизирующего опросника.

#### **Процедура проведения игры-дискуссии.**

1. Участникам раздаются бланки.

2. Общая инструкция: «В данной методике мы сравним доходы по разным профессиям (можно указать на бланке, какие профессии будут сравниваться — см. в верхней части бланка) и поразмышляем о том, насколько это обосновано с позиций справедливости».

3. Участникам предлагается под каждой профессией (в специальной строчке) выписать средние реальные доходы (не только зарплаты, но и премии, и бонусы) на данный момент времени в условиях Москвы, без сомнительных доходов (взятки, чаевых и т.п.), т.е. только официальные доходы — в рублях.

4. Далее участники знакомятся с перечнем «универсальных критериев» оплаты труда. Также им предлагается (по желанию) ниже, в свободных строчках, дописать до 3-х критериев, которые, как они считают, не менее важны, чем обозначенные в перечне.

5. В левой колонке, напротив наиболее важных критериев (с точки зрения респондента), необходимо проставить коэффициент «умножить на 2 —  $\times 2$ », а напротив особо важных критериев (с точки зрения респондента) — проставить коэффициент «умножить на 3 —  $\times 3$ ». Всего таких коэффициентов (« $\times 2$ » и « $\times 3$ ») должно быть не более 4–6.

6. Далее — основная работа. Напротив каждого «универсального критерия» по каждой профессии (в ячейке на пересечении критерия и профессии) необходимо проставить балл соответствия данного критерия данной профессии, используя условную 10-балльную шкалу. Например, критерий «работа преимущественно на открытом воздухе» и профессия «учитель

литературы» могут быть оценены 3 баллами, так как вне помещения учителя литературы работают не часто, но определяет этот балл сам учащийся. И так далее — по всем критериям и по каждой профессии.

7. Затем все баллы по наиболее важным критериям умножаются на 2 (« $\times 2$ »), а по особо важным критериям умножаются на 3 (« $\times 3$ »), т.е. повышается удельный вес соответствующих баллов. При этом старый балл просто аккуратно зачеркивается и рядом вписывается новое значение (удвоенное или утроенное).

8. После этого складываются все баллы по каждой профессии (можно использовать калькуляторы) с учетом удвоенных или утроенных баллов. Полученные суммы вписываются в строчке «Сумма баллов по каждой профессии».

9. Далее участникам предлагается написать доходы по каждой профессии с учетом полученных баллов, но уже не как в реальности, а «по справедливости». Новые суммы доходов вписываются в соответствующей строчке ниже: «С учетом проведенного анализа».

10. На обратной стороне бланка участники должны кратко ответить на 7 вопросов. Важно писать только самое главное — позицию и ее обоснование и уложиться в отведенное на бланке место. При этом каждый ответ участник должен оценить по условной 10-балльной шкале по критерию собственной уверенности в этом ответе. Для удобства подсчетов лучше попросить всех участников эти свои оценки обвести кружочком.

11. Далее преподаватель (психолог, ведущий) проводит с группой небольшую активизирующую дискуссию с целью спровоцировать участников задуматься о проблеме справедливости оплаты труда в стране. Для этого можно задавать примерно следующие вопросы: «Кто знает, сколько зарабатывают топ-менеджеры в крупных организациях?»; «Сколько зарабатывает президент РФ?» (можно сказать, что президент постоянно публикует свои налоговые отчеты по итогам года, подавая пример другим высокопоставленным лицам); «Почему реально президент зарабатывает намного меньше топ-менеджеров крупных компаний?» (у большинства респондентов обычно президент набирает больше баллов, чем генеральный директор банка). Можно сказать и о том, что В.В. Путин неоднократно критиковал крупных руководителей госкомпаний за неоправданно высокие «золотые парашюты» (выходные пособия), за сверхдоходы

руководителей госучреждений (например, бонус по итогам года руководителя «Почты России» составил около 100 млн руб.) и т.п. Можно спросить, почему это вообще возможно?\* «Может ли в современной России эффективный менеджер (руководитель крупной компании) работать не за 3–10 млн в месяц, а за 300–500 тыс. рублей?» «Почему „да”, или почему „нет”?»

В зависимости от реальных условий время на дискуссию не должно превышать 10–15 минут (но, при наличии времени, можно обсудить эти сложнейшие вопросы более основательно, в режиме развернутой деловой игры).

При этом психологу желательно не навязывать свою точку зрения, хотя обозначить ее можно.

12. Далее уже после проведенной дискуссии участникам предлагается на первой странице бланка, в самой нижней строчке (она никак не обозначается) под каждой профессией уточнить, сколько же, *по справедливости*, должны зарабатывать работники с учетом всего услышанного (примеров, оценок, рассуждений).

13. Бланки собираются. Можно предложить участникам сфотографировать свои ответы с помощью мобильных телефонов.

14. Если полученные результаты интересны для исследовательских целей, то можно попросить участников указать свое имя, возраст, место учебы (работы) и дату заполнения бланка. При этом обязательно указать, что гарантируется конфиденциальность.

15. В конце можно заметить, что «ЗПР» в психологии расшифровывают как «задержка психического развития». Вопрос несправедливых зарплат также является «задержкой» нашего экономического и социального развития, но это не означает, что надо выходить на улицы. Лучше получать образование, делать карьеру, становиться влиятельным специалистом и преобразовывать страну.

### **ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОПЫТ АПРОБАЦИИ ИГРЫ-ДИСКУССИИ «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА РАБОТНИКА» В РАЗЛИЧНЫХ АУДИТОРИЯХ**

Данная методика разрабатывалась в несколько этапов и имеет разные варианты проведения. Первоначально игра-дискуссия проходила апро-

бацию в студенческих аудиториях. При этом занятия были организованы таким образом, что студенты не только знакомились с процедурой, но одновременно отмечали ее слабые стороны и предлагали свои идеи по ее совершенствованию. Также апробация проводилась в школах (при участии школьников старших классов) и на некоторых конференциях (в режиме демонстрации методики на мастер-классах).

Оценивая *диагностические возможности методики*, можно сказать, что в большинстве случаев и студенты, и старшеклассники, и работающие специалисты демонстрировали слабую осведомленность о зарплатах топ-менеджеров и высокопоставленных чиновников. Также игра-дискуссия показала, что подавляющее большинство участников не смогло предложить новые критерии различения доходов по разным профессиям и в основном пользовались для этого предложенными нами критериями. Также можно отметить, что большинство ответов участников на проблемные вопросы о справедливости существующего порядка оплаты труда были не достаточно продуманными и больше основывались на словесных штампах.

В плане *актуализации проблематики справедливости оплаты труда и дифференциации доходов по разным профессиям* игра-дискуссия показала, что участники проявили к ней определенный интерес и показали растерянность в ответах на некоторые наши вопросы уже в ходе дискуссии, что свидетельствует о больших возможностях использования данной методики для активизации разных аудиторий. Правда, важным условием эффективности такой активизации и актуализации является готовность ведущего к корректной дискуссии и провоцированию подобной готовности (исключающей навязывание только одной точки зрения и осуждение тех, кто чего-то не понимает или не принимает) у самих участников. Следует помнить, что часто в серьезных дискуссиях важно не переубедить оппонента, а расширить кругозор участников и познакомить их с разными взглядами на проблему. Кроме того, дискуссия предполагает и «эффект незавершенного действия», когда участники, озадаченные сложными и новыми для себя вопросами, будут рассуждать о них и за рамками процедуры методики. Это особенно важно с учетом того, что вопросы более справедливой оплаты труда и более совершенных систем мотивации и стимулирования, вероят-

\* Желательно, использовать только те примеры, на которые преподаватель может сослаться (примеры из СМИ, а еще лучше озвученные известными журналистами или политиками).

но, еще долго будут оставаться нерешенными. Нужно немало времени, чтобы проблематика справедливости стала важной основой развития общественного сознания и в итоге влияла бы на умы и совесть тех, от кого в немалой степени зависит реализация принципа справедливости.

В целом диагностика готовности участников к рассмотрению проблематики справедливости в оплате труда в игре-дискуссии проводится по следующим основным параметрам (соответствующим общему порядку ее использования):

1) представление о средних заработках сравниваемых профессий;

2) готовность выделять наиболее значимые критерии различия в доходах;

3) готовность соотносить выделенные критерии с рассматриваемыми профессиями;

4) готовность рассуждать над проблемными вопросами мотивации и стимулирования труда (как письменно, так и в рамках специально организуемой дискуссии);

5) готовность корректировать свои первоначальные представления о справедливом вознаграждении с учетом новых фактов и рассуждений других участников игры-дискуссии.

Опыт *практической апробации процедуры методики* показал, что в большинстве случаев для ее проведения по полной схеме (с предварительной подготовкой и работой в командах) часто оказывалось недостаточно времени, и более востребованным вариантом был такой, когда вся процедура укладывалась в одно занятие (примерно на 1–1,5 часа). При этом более эффективным оказался такой вариант, когда участники предварительно и на разных этапах проведения методики работали со специально заготовленным бланком. До этого мы часто проводили методику, используя таблицу на доске, и заполняли ее в процессе совместного обсуждения и дискуссии. Но такой вариант показал, что примерно половина участников не проявляла особой активности и просто наблюдала за тем, как другие высказывали свое мнение.

В целом можно выделить следующие основные проявления актуализации в сознании участников игры-дискуссии проблематики справедливой оплаты труда:

1) эмоциональная вовлеченность участников в процедуру методики;

2) готовность к конструктивному участию в процедуре (письменные ответы, активность в обсуждениях у большинства участников);

3) само качество обоснования своей позиции (как письменно, так и устно);

4) готовность признавать чужие факты и аргументы (как следствие активной рефлексии своей позиции в сравнении с иными мнениями);

5) смелость в преодолении стереотипов общественного сознания (например, что топ-менеджеры, даже несмотря на то, что их совокупные баллы не сильно отличаются от баллов, набранных по другим оцениваемым профессиям, «все равно должны получать в несколько раз больше представителей этих профессий»).

### **ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИГРЫ-ДИСКУССИИ И ЕЕ АДАПТАЦИИ К РАБОТЕ С ГОССЛУЖАЩИМИ**

Мы видим следующие основные направления адаптации игры-дискуссии «Заработная плата работников» к специфике работы госслужащих:

1) использование данной методики на курсах повышения квалификации для уже работающих специалистов (включая и перспективу ее применения для руководящих работников);

2) более детальное профессиографическое изучение особенностей труда по разным должностям и по разным уровням госслужащих;

3) подбор наиболее сложных и противоречивых ситуаций (примеров) с соответствующими вопросами, отражающими нерешенные проблемы с мотивацией, стимулированием и оплатой труда госслужащих;

4) выбор применительно к каждому учреждению именно тех типичных должностей, сравнительный анализ которых лучше позволит обнаружить имеющиеся проблемы с оплатой труда и мотивацией работников;

5) условно можно различать сравнение по доходам по «горизонтали» — между рядовыми работниками (или между руководителями, сопоставимыми по должностному статусу) и сравнение доходов по «вертикали» — между рядовыми работниками и руководителями.

Однако здесь мы предполагаем определенные проблемы, связанные с тем, что сейчас не принято говорить о реальных доходах работников (особенно, у руководителей). Поэтому следует также рассмотреть вопрос о целесообразности проведения подобной методики в конкретной организации, чтобы не вызвать сопротивления руководства. Вероятно, есть смысл использовать данную игру-дискуссию на нейтральных территориях (уже отмечались перспективы ее при-

менения на курсах повышения квалификации) и рассматривать не конкретные организации и учреждения госслужбы, а некие обобщенные абстрактные примеры. В конце концов, важны не конкретные расследования с убедительной доказательной базой, предполагающей кон-

кретных «героев» и «виновников», а обсуждение проблемы в ее обобщенном виде. Ведь недаром еще Р. Декарт предлагал направлять свой гнев не на тех, кто владеет благами незаслуженно, а на сам несправедливый порядок распределения благ [12, с. 308].

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанов Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М; 2009.
2. Пряжников Н.С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: Юрайт; 2017.
3. Райзберг Б.А. Психологическая экономика. М.: ИНФРА-М; 2005.
4. Пряжников Н.С., Поскребышева Н.Н., Молчанов С.В. Мифы в сфере мотивации труда: формирование у студентов лояльности к организации. *Управленческие науки*. 2014;(3).
5. Викторов А.Ш. Поворот к неравенству в мире как вызов глобальной социологии. *Социологические исследования*. 2015;2(350):21–29.
6. Психология труда, инженерная психология и эргономика. Под ред. Климова Е.А., Носковой О.Г., Солнцевой Г.Н. М.: Юрайт; 2015.
7. Системы оплаты труда. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс; 2007.
8. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика. М.: Юрайт; 2014.
9. Пряжников Н.С., Полевая М.В., Алмазова О.В., Камнева Е.В. Проблема критериев справедливой дифференциации доходов по разным должностям в системе мотивации и стимулирования труда госслужащих. *Экономика. Налоги. Право*. 2017;(5):68–75.
10. Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. М.: МГУ; 1987.
11. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Международный гуманитарный фонд «Знание»; 1996.
12. Разум сердца. Мир нравственности в высказываниях и афоризмах. М.: Политиздат; 1990.

### REFERENCES

1. Kibanov A.YA., Batkaeva I.A., Mitrofanov E.A., Lovcheva M.V. Motivation and stimulation of labour activity. Moscow: INFRA-M; 2009. (In Russ.).
2. Pryazhnikov N.S. Motivation and stimulation of labour activity. Moscow: Yurajt; 2017. (In Russ.).
3. Rajzberg B.A. Psychological economics. Moscow: INFRA-M; 2005. (In Russ.).
4. Pryazhnikov N.S., Poskrebysheva N.N., Molchanov S.V. Myths of working motivation: Development of students' loyalty to the organization. *Upravlencheskie nauki*. 2014;3:56–65. (In Russ.).
5. Viktorov A.S. Turn to inequality in the world as a challenge to global sociology. *Sociologicheskie issledovaniya*. 2015;2(350):21–29. (In Russ.).
6. Psychology of work, engineering psychology and ergonomics. Klimova E.A., Noskova O.G., Solnceva G.N., eds. Moscow: Yurajt; 2015. (In Russ.).
7. Labour remuneration systems. Moscow: Al'pina Biznes Buks; 2007. (In Russ.).
8. Bazarov T. Yu. Psychology of personnel management. Theory and practice. Moscow: Yurajt; 2014. (In Russ.).
9. Pryazhnikov N.S., Polevaya M.V., Almazova O.V., Kamneva E.V. The Problem of Fairness Criteria in the Job-Related Differentiation of Incomes in the Motivation and Incentive System for Public Employees. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2014;10(5):68–75. (In Russ.).
10. Ivanova E.M. Basics of the psychological study of professional activity. Moscow: MGU; 1987. (In Russ.).
11. Markova A.K. Psychology of professionalism. Moscow: Mezhdunarodny gumanitarny fond «Znaniye»; 1996. (In Russ.).
12. The mind of the heart. The world of morality in utterances and aphorisms. Moscow: Politizdat; 1990. (In Russ.).