

УДК 159.9

## Авторитет руководителя в представлении сотрудников градообразующего предприятия

**Хохлова Наталия Ивановна**

Кандидат психологических наук, доцент,  
Сургутский государственный университет,  
628400, Российская Федерация, Сургут, просп. Ленина, 1;  
e-mail: Hoholova-ni@yandex.ru

### Аннотация

Главная сущность любой управленческой деятельности — это установление и поддержание согласованности взаимодействия людей, участвующих в едином процессе. Для эффективной работы предприятия руководителю необходимо организовывать деятельность своих сотрудников так, чтобы они могли способствовать развитию компании. Современные руководители ориентированы на западный стиль управления (коуч-специалисты, курс МВА и пр.), где в приоритете функциональность, жесткая регламентация обязанностей. Данный подход не учитывает, во-первых, современного этапа развития организации, поскольку сегодня работник вынужден выполнять ряд требований, которые не входят в его функциональные обязанности и, зачастую, вступают в противоречие с требованиями иных организационных структур. Во-вторых, не учитывает менталитет (на данный момент развития) работников российских организаций, которые ориентированы не столько на функциональные качества руководителя, сколько на моральные качества. Способность руководителя организовывать подчиненных зависит от того, насколько руководитель авторитетен для них. На примере градообразующего предприятия было показано, что представления руководителей об авторитетном руководстве не соответствуют представлениям подчиненных. Для последних важным основанием авторитета является преобладание моральных характеристик, включающих нравственные свойства руководителя, его уважительное отношение к подчиненным, доверительное отношение со стороны других людей и т.д. Мы считаем необходимым развитие представления об авторитетном руководстве у менеджеров еще на этапе их обучения в университете, поскольку авторитет руководителя является важным ресурсом управленческой деятельности.

### Для цитирования в научных исследованиях

Хохлова Н.И. Авторитет руководителя в представлении сотрудников градообразующего предприятия // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2019. Т. 8. № 3А. С. 215-223.

### Ключевые слова

Авторитет, виды авторитета, менеджер, управленческая деятельность, психология.

## Введение

Одним из главных критериев любой успешной организации являются сильные руководители, способные организовать эффективную работу предприятия, за счет управления и координирования деятельности подчиненных. Условием эффективной деятельности руководителя является не только знание организационных и управленческих закономерностей, но и возможность влиять на коллектив, т.е. иметь авторитет. В след за Ю.П. Степкиным [Степкин, 2015], авторитет мы понимаем как, «интегративное социально-психологическое свойство, приобретаемое личностью в процессе общения и деятельности с другими людьми, которое обладает способностью изменять психологические структуры других людей психологическими средствами (внушения, подражания, заражения) в силу того значения, какое личность имеет для них как носитель социально-ценных свойств» [Степкин, 2015, 23]. Специфика регламентации взаимоотношений различного уровня руководства с подчиненными изменяется в зависимости от статуса и размера компании. Усугубляется данный факт пирамидальной структурой власти, распространенной в нашей стране. Например, руководитель структурного подразделения может вообще никогда не пересекаться с высшим руководителем (директор концерна, топ-менеджер и пр.). Высшее руководство декларирует собственные распоряжения, которые должны быть выполнены. Высший руководитель однозначно обладает должностным авторитетом (от него зависит заработная плата, наличие рабочего места и прочие социальные блага), и руководители среднего и низшего управленческого звена разрываются между требованиями высшего руководства и рабочих. «Их роль в компании — самая трудная, потому что они — слуги двух господ. Если они на стороне рабочих, значит, в оппозиции к начальству. Если же на стороне высшего руководства, то вступают в конфликт с рабочими» [Друкер, 2015, 12]. При этом отмечается, что менеджеры низшего уровня тратят больше половины своего времени именно на коммуникацию: взаимодействие с подчиненными, мотивирование их. В то время как представители других уровней управленческой иерархии тратят на это меньше времени: менеджеры среднего звена 1/3 своего времени, а менеджеры высшего звена 1/4 [Стуканова, 2009]. Это соотносится с идеей Р. Каца, о том, что на низшем уровне управления менеджеру необходимы навыки, позволяющие ему выстраивать продуктивные взаимоотношения с коллективом, а на более высоких уровнях менеджерам для эффективности деятельности более важно иметь другие навыки – концептуальные [Яцкова, 2014, 88]. Такие навыки позволяют руководителю смотреть на организацию в целом, в контексте окружения, и понимать, как различные ее составляющие взаимодействуют друг с другом [Мухина, 2015, 25]. Подобное разделение применимо и в отношении качеств руководителя: на высоких уровнях управленческой иерархии цениться профессионализм личности, на более низких уровнях управления, которые чаще взаимодействуют с подчиненными, предпочтение должно отдаваться коммуникативным качествам личности и ее моральным характеристикам.

На основе вышесказанного целью исследования стало – сравнение представлений об авторитетной позиции у руководителя и подчиненных (не занимающие управленческую деятельность) градообразующего предприятия.

## Материалы и методы

С целью конкретизации проблемы мы обратились к классификации видов авторитета, предложенной Ю.П. Степкиным [Степкин, 2015]. Она включает в себя моральный, функциональный и формальный авторитет. Моральный авторитет формируется на основе

нравственных свойств личности, ее взглядов и убеждений, мировоззрения в целом, особенностей ее отношений к другим людям и к себе самой. Данный вид авторитет включает такие характеристики как справедливый, понимающий, честный, внимательный и пр. Функциональный авторитет формируется на основе профессиональной компетентности личности, ее разнообразных деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности. Функциональный авторитет включает такие характеристики как компетентный, грамотный, образованный, квалифицированный и пр. На основе данного подхода была сформулирована гипотеза: представления менеджеров (руководителей градообразующего предприятия) об авторитетном руководителе будут отличаться от представлений работников, не занимающих руководящие должности: у руководителей будут преобладать функциональные характеристики, а у работников, градообразующего предприятия – моральные.

Теоретическую и методологическую основу нашего исследования составили: теоретические положения и принципы, сформулированные в отечественной психологии труда и инженерной психологии (Б.Г. Ананьев, Б.Ф. Ломов, А.А. Крылов, Г.С. Е.А. Могилевкин и др.). Психологии управления (А.А. Бодалев, В.К. Калинин, Н.М. Кейзеров, П.С. Посохов, Ю.П. Степкин, и др.); закономерности формирования профессионализма (А.А. Бодалев, А.А. Деркач, В.Г. Зыкин, А.К. Маркова и др.). Культурно-историческая концепция Л.С. Выготского и работы таких его последователей, как А.Н. Леонтьев, Е.А. Климов, Н.В. Гришина и др.

Методы исследования: эмпирические: анкетирование, «Семантический дифференциал для оценки авторитетного руководителя». Статистическая обработка полученных данных проводилась с помощью факторного анализа (SPSS 19.0) и критерия Манна-Уитни. Надежность и достоверность полученных результатов и сделанных на их основании выводов обеспечивалась теоретической проработкой существующих подходов к изучению авторитета и характеристик, лежащих в его основе, соответствием методов исследования поставленным целям и задачам, представительностью выборки испытуемых, сочетанием количественного и качественного анализа результатов, применением современных методов статистической обработки данных, непротиворечивостью результатов.

Исследование, было осуществлено выпускницей кафедры психологии СурГУ К.В. Захаровой в градообразующем предприятии в 2018-2019 году. В исследовании приняло участие 55 человек, из которых 24 человека – подчиненные, а 31 человек занимает различного уровня руководящие должности. Группа подчиненных состоит только из мужчин, возраст которых 18-58 лет, рабочий стаж находится в диапазоне от 1 года до 34 лет. Группа руководителей, состоит как из мужчин и женщин, количество которых составляет 18 и 13 человек соответственно. Их возраст 28-58 лет, а общий трудовой стаж у каждого составляет от 5 до 34 лет.

Для исследования представлений подчиненных мы использовали модифицированный семантический дифференциал (далее МСД) для оценки авторитетного руководителя. На основании матрицы данных 56 x 28 была построена матрица сходства шкал, где мерой сходства являлась корреляция оценок руководителей. Полученная матрица подвергалась процедуре факторного анализа, который проводился по программе центроидного метода и включал подпрограмму поворота факторных структур с использованием метода varimax. Для математической обработки данных использовался пакет статистических программ SPSS Statistics 19.0.

## Результаты и обсуждение

В результате анализа данных МСД оценки авторитетного руководителя у подчиненных с помощью факторного анализа (программа SPSS Statistics 19.0.), в результате было выделено 7 факторов. Каждый фактор выступал одним из оснований суммарной субъектной оценки и группировал ряд шкал (имеющих доминирующую нагрузку по этому фактору) в категорию, характеризующую один из содержательных аспектов оценки авторитета руководителя. Интерпретация каждого фактора и, соответственно, приписывание ему названия осуществляются на основе смыслового инварианта, содержащегося в группе объединяемых им шкал. Мы рассмотрим первые 3 фактора с наибольшей общей дисперсией - 85%. Перечислим характеристики с указанием факторной нагрузки (показатель корреляционной связи данной характеристики с фактором).

В первый фактор вошли следующие характеристики: умный (0,991), честный (0,991), внимательный (0,991), квалифицированный (0,991), обаятельный (0,879), справедливый (0,847), гуманный (0,825), бескорыстный (0,769), уважаемый (0,767), интеллигентный, элитарный (0,646). В данном факторе в большей степени представлены моральные свойства личности, что позволяет нам назвать данный фактор «Моральный». Преобладание моральных характеристик в этом факторе свидетельствует о том, что для подчиненных важно, как к ним относится руководитель, порядочный ли он человек и как он себя проявляет во взаимоотношениях. Если подчиненные при этом знают руководителя, как человека добросовестного и бескорыстного, а также умного, образованного и квалифицированного, то его влияние на них заметно увеличивается, а их уважение к нему растет. Это неудивительно, так как положительное оценивание всех этих свойств открывает «канал» эффективной межличностной коммуникации, ведь на основе нравственных свойств между людьми возникают особые доверительные отношения, что и создает важную предпосылку для формирования отношения авторитета, а это позволяет выстраивать более продуктивные отношения в профессиональном плане.

Во второй фактор вошли такие характеристики, как работоспособный (0,926), востребованный (0,926), лидер (0,920), целеустремленный (0,831), уверенный (0,810), заинтересованный (0,775), опытный (0,757), компетентный (0,756) и подготовленный (0,756). Преобладание в данном факторе функциональных характеристик позволяет нам назвать его «Функциональный». Высокая оценка подчиненными этих свойств также свидетельствует об их важности в качестве оснований авторитета руководителя. Такие профессиональные свойства руководителя, как его компетентность, опытность и подготовленность, значительно влияют на признание подчиненными его авторитетности. Это связано с тем, что профессиональная деятельность некоторых подчиненных связана с производством, соответственно, вышестоящие руководители, управляя сотрудниками, должны понимать специфику их деятельности и должны досконально знать производство. Здесь необходимо упомянуть, что вышеупомянутое противоречит европейским стандартам подготовки менеджера, но, как показывает неформальное собеседование с руководителями, основным условием качественного управления является знание всех процессов изнутри, в том числе и процессов производства. Не случайно, в советский период руководителем предприятия становился человек, прошедший все этапы профессионального роста: от низшего уровня (рабочего) до высшего. И сегодня сотрудники организации подчеркивают, что компетентность – важнейшее условие квалифицированного выполнения любой профессиональной деятельности, а, значит, служит одним из важных оснований профессионального авторитета руководителя. Укрепляет общий авторитет также проявление у руководителя и волевых свойств: целеустремленность и работоспособность,

которые вкуче с уверенностью руководителя и его заинтересованностью, проявляющейся в профессиональной деятельности, создают благоприятное впечатление о нем, как о человеке востребованном и способным вести за собой.

В третий фактор вошли такие характеристики, как активный (0,913), внимательный (0,913), искренен в своих эмоциях в стрессовых ситуациях (0,807), решительный (0,779), помогающий (0,712), ответственный (0,712), оперативно приступает к действиям, не углубляясь в проблему (0,687), рассудительный (0,680), предприимчивый (0,599). В факторе преобладают характеристики, проявляющиеся непосредственно во время выполнения той или иной рабочей задачи, что позволяет нам назвать фактор «Ситуативный».

Характеристики, не вошедшие в факторные структуры (имеющие небольшие нагрузки по нескольким факторам): заслуженный, осведомленность в сфере управления, умеющий «подать себя», признанный, дальновидный. Место данных характеристик для респондентов не определено в портрете авторитета руководителя.

Говоря о МСД, проведенный в группе руководителей, стоит отметить, что их оценки были в основном в диапазоне средних показателей. Близость оценок качеств не позволило провести факторный анализ. Для дополнительного изучения характеристик авторитетного руководства в представлении сотрудников нами был использован метод анкетирования. Полученные результаты представляют собой актуальные представления сотрудников о характеристиках, выступающих в качестве оснований авторитета руководства, а также позволяют сделать выводы о причинах авторитетности или неавторитетности руководства. Результаты, полученные с помощью данного метода, представляют собой обширный набор различных характеристик руководства. Большая их часть относится к таким свойствам, которые отражают характер личности (справедливый, ответственный, решительный, целеустремленный и т.д.), но также встречались и оригинальные ответы, отражающие специфичность представлений об авторитетном руководстве конкретного опрошенного («должен быть «человеком», «выскачка», «механик» и др.). Степень обобщенности называемых характеристик авторитетного и неавторитетного руководства также значительно варьировалась. Наряду с довольно общими и размытыми («умный», «компетентный», «активный» и пр.) формулировками назывались и достаточно конкретные («должен показывать на личном примере», «работает на свои интересы и не считается с сотрудниками», «разделяет ценности и потребности коллектива», «мне не повышает зарплату», «становится слишком наглым и теряет всяческое уважение к нам» и пр.). После обработки результатов было получено 150 характеристик авторитетного руководства (60 характеристик, данных подчиненными, и 90 характеристик, которые дали руководители) и, соответственно, 140 характеристик для руководства, не пользующегося авторитетом (49 характеристик от подчиненных и 91 характеристика от руководителей). Все характеристики обладают различной частотой встречаемости (например, характеристика «справедливый» была дана 25 раз, 9 раз подчиненными и 16 раз руководителями, а «харизма» – всего 1 раз). Количество повторений той или иной характеристики отражает степень ее значимости в качестве основания авторитета руководства (таблица 1).

**Таблица 1 - Пример характеристик авторитетного руководства в представлении подчиненных и руководителей**

Качества, указанные подчиненными	Частота встречаемости	Качества, указанные руководителями	Частота встречаемости
Справедливый	37,50	Справедливый	51,61
Честный	37,50	Квалифицированный	45,16

Качества, указанные подчиненными	Частота встречаемости	Качества, указанные руководителями	Частота встречаемости
Ответственный	33,33	Компетентный	38,71
Уважительный	29,17	Честный	32,26
Внимательный	16,67	Грамотный	29,03

В числе значимых характеристик обе группы одинаково отметили справедливый, честный. Справедливость относится к моральным качествам личности руководителя, помогая ему принимать верные решения в отношении всех своих подчиненных, тем самым приобретая у них этим все больший авторитет. Как видим, у подчиненных наибольшей повторяемостью обладали те качества, которые отражают моральные характеристики руководителей, а у руководителей иная картина: функциональные характеристики назывались чаще, чем нравственные. Статистический анализ показывает значимые различия в количестве упоминаний моральных и функциональных характеристик (различия значимы при  $p \leq 0,05$ , статистический критерий Манна - Уитни).

Проанализировав характеристики, являющиеся основаниями для неавторитетного руководства, мы убедились, что не смотря на разные формулировки, которые были получены, их общий смысл следующий: обе группы считают, что если руководитель жесток, лжив и, к тому же, не умеет держать свои эмоции при себе, ему никогда не приобрести авторитет в глазах подчиненных. Сравнительная характеристика представлена в таблице 2.

**Таблица 2 - Пример характеристик неавторитетного руководства в представлении подчиненных и руководителей**

Качества, указанные подчиненными	Частота встречаемости	Качества, указанные руководителями	Частота встречаемости
Высокомерный, заносчивый, грубый	29,17	Некомпетентный	29,03
Ворующий	25,00	Слабохарактерный, слабый	25,81
Авторитарный	20,83	Авторитарный, агрессивный	22,58
Коррупционный	20,83	Лживый	19,35
Не держащий свое слово	20,83	Не контролирующий эмоции	19,35

У обеих групп респондентов в качестве важных качеств руководителя, благодаря которым он теряет свой авторитет, выступают моральные характеристики личности. Различия статистически значимы при  $p \leq 0,01$  (статистический критерий Манна-Уитни).

В методике незаконченных предложений, которая использовалась нами для выявления характеристик авторитетного и неавторитетного руководства, содержались также вопросы, где респондентам следовало привести примеры правителей и политических деятелей, при которых власть, по их мнению, была авторитетной и примеры правителей, при которых власть, не пользовалась авторитетом. Основной целью этого приема была актуализация индивидуальных представлений респондентов об авторитетной власти, поскольку далее ему следовало назвать характерные черты такой власти. В результате были получены данные о наиболее авторитетных и, соответственно, наименее авторитетных политиках. По тому, какие политические лидеры были названы в качестве наиболее авторитетных правителей, можно судить о том, какие

характерные черты и какой стиль политических действий руководителя государства наиболее востребованы в нашем сегодняшнем обществе (таблица 3).

**Таблица 3 - Наиболее авторитетные политические лидеры в представлении подчиненных и руководителей**

Политические лидеры, упомянутые подчиненными	Частота встречаемости	Политические лидеры, упомянутые руководителями	Частота встречаемости
СССР	28,57	Петр 1	32,25
Брежнев Л.И.	14,29	Сталин И.В.	22,58
Петр 1	14,29	Путин В.В.	19,35

При обработке результатов группы подчиненных констатируется следующая особенность: многие респонденты воздержались при ответе на данный вопрос (38%), указав что *«затрудняются ответить»*. 30% человек в качестве авторитетной власти признали не конкретного политического лидера, а целую эпоху (СССР), при чем не указав характерные черты власти этого временного периода. Брежнев Л.И. у респондентов ассоциируется со *«стабильностью»*, в то время как Петр 1 представляется им *«целеустремленным»* и *«открывающим множество возможностей для страны»*. Здесь мы видим акцент на функциональных качествах лидера: говоря о конкретных авторитетных личностях, респонденты отдают большее предпочтение именно функциональным характеристикам. Что касается ответов, которые дали в группе руководителей, то среди них мы видим явное преобладание авторитета личности Петра 1 над другими. Респонденты описывали эпоху его правления и его личность следующим образом: *«прогрессивные решения»*, *«работоспособность принимаемых законов»*, *«порядок в государстве»*, *«служение государству»*, *«целеустремленность»*, *«любопытность»*, *«вклад для многих слоев населения, не только для правящих кругов»* и т.д. Личность Сталина И.В. была описана несколько по-иному: *«авторитарный»*, *«вызывающий страх»*, *«жесткость управления»*, *«вклад в развитие страны»*, *«хоть и была авторитарность, но того требовало время и внешнеполитическая ситуация в мире, а также внутренняя в стране»*. Причем, признавая *«авторитарную»* и *«жесткую»* личность Сталина авторитетной, многие респонденты именно эти качества признали существенными основаниями для неавторитетного руководства. Следовательно, вышеупомянутые качества могут быть основаниями авторитета личности в зависимости от разных факторов (кризисного периода, времени, специфики деятельности. Описывая характерные черты правления В.В. Путина, респонденты отметили *«социальные льготы и гарантии»*, *«гордость за свою страну»*.

### Заключение

Резюмируя выше сказанное, мы можем утверждать о подтверждении нашей гипотезы, для подчиненных важным основанием авторитета руководителя является преобладание в нем моральных характеристик (нравственные свойства руководителя, уважительное отношение к подчиненным, отношение к самому себе, его отношение к жизни вообще и его общую культуру), в отличие от представлений руководителей градообразующего предприятия, для которых значимо преобладание функциональных характеристик (организаторские умения, ум, дисциплинированность и т.д.). Многие современные руководители считают нужным постоянно

обучаться новому, развивать свои навыки, становиться более компетентными и результативными, но при этом часто забывают о том, что выстраивание уважительных взаимоотношений с коллективом – основополагающее условие эффективной управленческой деятельности. Мы считаем, что необходимо развитие представления об авторитетном руководстве у менеджеров еще на этапе их обучения в университете, акцентировать внимание на развитии децентрации будущих руководителей, поскольку авторитет руководителя является важным ресурсом управленческой деятельности.

### **Библиография**

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
2. Мухина Е.Р. Характеристика навыков управления // Гуманитарные научные исследования. 2015. № 11. С. 24-34.
3. Степкин Ю.П. Феномен авторитета личности: природа – сущность. Теория – практика: интегративное социально-психологическое исследование. СПб: Свое издательство, 2015. 275 с.
4. Стуканова И.П., Никитина Л.А., Дубровин И.А. Менеджмент и маркетинг. М.: Колос-С, 2009. 208 с.
5. Яцкова О.И. Анализ навыков менеджера по Роберту Кацу на примере McDonald's Corporation // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2. С. 87-95.

### **The authority of the leader in the representation of the employees of the city-forming enterprise**

**Nataliya I. Khokhlova**

PhD in Psychology, Associate Professor,  
Surgut State University,  
628400, 1, Lenina av., Surgut, Russian Federation;  
e-mail: Hoholova-ni@yandex.ru

#### **Abstract**

The main essence of any management activity is the establishment and maintenance of coordination of the interaction of people involved in a single process. For the efficient operation of the enterprise, the leader needs to organize the activities of his employees so that they can contribute to the development of the company. Modern leaders are oriented towards the western management style, where functionality and strict regulation of duties are a priority. This approach does not take into account, firstly, the current stage of development of the organization, since today the employee is forced to fulfill a number of requirements that are not part of his functional responsibilities and, often, conflict with the requirements of other organizational structures. Secondly, it does not consider the mentality of employees of Russian organizations who are focused not so much on the functional qualities of a manager as on moral qualities. The ability of the leader to organize subordinates depends on how authoritative the leader is for them. Using the example of a city-forming enterprise, it was shown that the ideas of managers about authoritative leadership do not correspond to the ideas of subordinates. For the latter, an important foundation of authority is the predominance of moral characteristics, including the moral qualities of a leader, respectful attitude to subordinates, trusting attitude of other people, etc.

**For citation**

Khokhlova N.I. (2019) Avtoritet rukovoditelya v predstavlenii sotrudnikov gradoobrazuyushchego predpriyatiya [The authority of the leader in the representation of the employees of the city-forming enterprise]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 8 (3A), pp. 215-223.

**Keywords**

Authority, types of authority, manager, managerial activity, psychology.

**References**

1. Drucker P.F. (2006) *The Practice of Management*. HarperBusiness.
2. Mukhina E.R. (2015) Kharakteristika navykov upravleniya [Description of management skills]. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya* [Humanitarian research], 11, pp. 24-34.
3. Stepkin Yu.P. (2015) *Fenomen avtoriteta lichnosti: priroda – sushchnost'. Teoriya – praktika: integrativnoe sotsial'no-psikhologicheskoe issledovanie* [Phenomenon of personality authority: nature and essence. Theory and practice: integrative socio-psychological research]. St. Petersburg: Svoe izdatel'stvo Publ.
4. Stukanova I.P., Nikitina L.A., Dubrovin I.A. (2009) *Menedzhment i marketing* [Management and marketing]. Moscow: Kolos-S Publ.
5. Yatskova O.I. (2014) Analiz navykov menedzhera po Robertu Katsu na primere McDonald's Corporation [An analysis of the skills of the manager by Robert Katz on the example of McDonald's Corporation]. *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii* [Economics and Management of Innovative Technologies], 3, 2, pp. 87-95.