



Лидерское поведение руководителя, ориентированное на развитие подчиненных: различия на организационных уровнях

ВОВНА Ольга Сергеевна

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Москва, Россия

КЛИМОВ Алексей Александрович

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, Москва, Россия

Обучение и развитие сотрудников в организации — одна из ключевых функций управления человеческими ресурсами (Human Resource Management), которая в современных организациях реализуется в обучении подчиненных своим непосредственным руководителем. Построение такой системы управления, ориентированной не только на выполнение сиюминутных поручений, но и на развитие сотрудников — сложная задача для современных организаций, которая требует специальной подготовки управленцев на всех уровнях и развития их лидерских качеств. *Цель исследования* состояла в эмпирическом изучении лидерского поведения менеджеров на различных управленческих уровнях. *Выборку* исследования составили 897 руководителей из международной компании по производству товаров народного потребления с традиционной (пирамидальной) структурой управления, включающей девять уровней (их лидерское поведение оценили 5120 подчиненных). *В результате* мы можем сделать вывод, что в организации на разных управленческих уровнях меняется не характер лидерских действий, измеряемый количественно, а его структура. На более высоких уровнях эта структура становится более однородной. Данное исследование эмпирически подтверждает теоретические положения Р. Чарана и его коллег, сформулированные в концепции «Leadership Pipeline», а именно: наличие различий в управленческом лидерском поведении менеджеров на разных уровнях организационной иерархии. Мы вносим в это положение ряд уточнений: 1) лидерские действия, имеющие принципиальное значение на более низких уровнях организационной иерархии (поддерживающий менеджмент) теряют свое значение на более высоких управленческих уровнях, роль же справедливого отношения и признания заслуг, наоборот, возрастает; 2) эти закономерности справедливы для каждого из управленческих уровней в организации, но разница между самими уровнями увеличивается с возрастанием в организационной иерархии. *В практике управления* результаты исследования могут применяться при внедрении, адаптации и оценки моделей лидерского развития, планировании обучения менеджеров. Полученные нами результаты согласуются с основными методологическими положениями отечественной психологии управления и психологии деятельности.

Ключевые слова: лидерство, трансформационное лидерство, лидерское поведение, уровень управления, организационная иерархия, менеджмент, обучение и развитие.

Введение

В новой организационной реальности человек становится главным активом компании для достижения устойчивых результатов (Маслов, 2015), поэтому важнейшая задача, стоящая перед ней, заключается в обеспечении непрерывного развития своих сотрудников и их способностей. Это результат того, что современные организации претерпевают сложный трансформационный период и вынуждены разрабатывать новые подходы к управлению и организации деятельности. Смещение организационных приоритетов в область «человеческого измерения» — одна из ключевых характеристик стратегического управления персоналом в современных условиях (Базаров, Кузьмина, 2005). На сегодняшний день одним из приоритетов компаний является постоянное развитие своих сотрудников, не только «исполнителей», но и менеджеров. Развитие человеческого потенциала (капитала) чаще всего связывают с профессиональным обучением сотрудников внутри организаций, например, в учебных центрах компаний. Наряду с оценкой и вопросами повышения мотивации, развитие персонала организации — основные функции управления человеческими ресурсами (*Human Resource Management*). С распространением человекоцентрированного подхода в организациях вышеназванный процесс стали называть просто «обучение и развитие» (*training and development, T&D*). Однако обучение и развитие сотрудников в компаниях не ограничивается учебными центрами компаний и специально организованными обучающими сетями. На первое место выходят *принципы обучения* и его *ценностная основа*.

Управленческая деятельность и лидерское поведение

Важнейшую роль в реализации стратегии, основанной на развитии человеческого потенциала в компании, играют управленцы, поскольку именно они выбирают стиль взаимодействия со своими подчиненными. Стиль развивающего руководства, называемый иногда в литературе «Новое лидерство» (*New Leadership*), характеризуется в большей степени оказанием поддержки в деятельности, нежели давлением «сверху» и контролем (Coulson-Thomas, 2013), при этом фактически стирается разница между руководством и лидерством. Один из гуру современного менеджмента Г. Минцберг, утверждает, что вместо того чтобы различать лидеров и менеджеров, мы должны поощрять всех руководителей быть лидерами. И мы должны определить «лидерство», как управление, которое реализовано хорошо (Mintzberg, 2009).

Данный принцип управления особенно важен, когда подчиненными выступают руководители среднего и высшего ранга, эффективное управление которыми требует специального подхода, направленного на стратегическую поддержку результативности деятельности. Эффективное управление сотрудниками, которые вносят значительный вклад в достижение ключевых целей компании, имеет множество преимуществ, представляет собой более быстрый и доступный путь к созданию высокоэффективной организации. Более того, исследователями неоднократно подтверждалась взаимосвязь между поведением менеджеров, стимулирующим развитие и вовлеченность сотрудников, и финансовыми результатами организаций (Harter et al., 2002; Harter et al., 2009; Mastrangelo et al., 2014).

Тем не менее, несмотря на привлекательность идеи обучения «новых управленцев», реализация концепции управления как развивающего лидерства в современных организациях на практике сталкивается с множеством трудностей. Широкий интерес к поиску и объяснению причин этого ведется как в теоретических, так и в ряде эмпирических исследо-

ваний. Исследователи А. Валло, П. Эльштром и Х. Кокк одними из первых обратили внимание на расхождение между принятой в организации «развивающей» моделью лидерства и поведением менеджеров в реальных организациях (Wallo et al., 2013). Исследователи отмечают, что одновременное наличие целей деятельности, ориентированных на достижение результата, и целей, ориентированных на развитие и обучение, ограничивает реализацию модели «развивающего лидерства». Такое противоречие наиболее характерно для менеджеров начального управленческого уровня (Wallo et al., 2013). На наш взгляд, это ограничение (как и ряд других), проявляющееся во внешней стороне управленческой деятельности (поведении менеджеров), является следствием ее внутренней, сущностной специфики.

Исходя из особенностей управленческой деятельности, для дальнейшего анализа мы выделили две проблемы, затрудняющие внедрение в организационную практику модели «развивающего» лидерства: 1) множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности; 2) проблема расширения приоритетов менеджеров на различных уровнях управления.

Множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности

Современные управленцы решают широкий круг задач, и необходимость освоения навыков развития своей команды, обеспечения мотивации сотрудников, является для них сложной проблемой (Иванова, Мортон, 2010). Ориентированный на развитие стиль лидерства подразумевает сдвиг в управлении рабочим процессом через приказы и контроль на управление посредством коучинга, консультирования и наставничества своих подчиненных (Ellinger, Bostrom, 1999; Peterson, Hicks, 1996). При таком управлении особую роль играет своевременное предоставление обратной связи и построение доверительных взаимоотношений с сотрудниками, воодушевление и поощрение критического мышления при решении рабочих задач (Burke et al., 2007). Вместе с тем, в реальной практике управления приоритет отдается достижению операционных результатов, а традиционные задачи управления реализуются через контроль, а не развитие человеческого потенциала организации, что противоречит основным положениям организационной психологии, утверждающим важную роль развивающего лидерства для эффективности компании (Wallo et al., 2013). Данное противоречие порождает для руководителя множество ситуаций выбора, например, что важнее, результат или развитие подчиненного? Исследования подтверждают, что изменения в модели лидерского поведения, принятой в организации, автоматически не приводят к изменениям реального поведения, а текущая функциональная загруженность менеджеров ограничивает их возможности по применению новых форм управления на практике, т.к. менеджеры стараются экономить свои ресурсы, избегая прикладывать дополнительные усилия по развитию подчиненных, осваивать новые стили лидерства (Wallo et al., 2013).

С психологической точки зрения, управленческая деятельность сложна и противоречива в силу ряда особенностей: объектом управления являются другие люди и организация их деятельности; многофункциональность; направленность на обеспечение организационных процессов и межличностного взаимодействия одновременно; *зависимость сложности и содержания деятельности от управленческого уровня руководителя* (курсив наш — О.В. и А.К.); специфичные условия реализации (временные ограничения, ограниченность ресурсов, высокая ответственность и др.) (Карпов, 2005). По мере профессионального развития менеджера функциональная структура его деятельности меняется: расширяется спектр задач, усложняется предмет управления (от управления деятельностью других

людей до обеспечения функционирования сложных процессов и подразделений организации), возникает потребность в создании развивающей организационной среды для своих подчиненных и коллег. Развитие лидеров и их подготовка к управлению на новых организационных уровнях одна из важнейших задач организации, ведь именно эффективное управление и руководство — центральный элемент организационной системы.

Обзор эмпирических исследований лидерства в организации за 25 лет (с 1985 по 2009 год) позволил выделить шесть ключевых подходов: изучение лидерских черт; поведенческий подход; обмен между лидером и подчиненными; трансформационное лидерство; стратегическое лидерство; распределенное лидерство (DeChurch et al., 2010). Каждый из этих подходов характеризуется концентрацией на определенной проблематике: (1) изучением отношений социального обмена между лидером и подчиненными занимается подход Leader-Member Exchange (Graen, Scandura, 1987; Schriesheim et al., 1999); (2) формирование лидерства изучают теории харизматического и трансформационного лидерства (Bass, 1991; Conger, 1988; Conger et al., 2000); (3) взаимодействие лидеров между собой, поведение в командах и среди коллег вне зависимости от статуса изучается в подходе распределенного лидерства (Caplan, 2014; Pearce, Conger, 2002; Yukl, 1989). Нужно отметить, что среди наиболее популярных и современных социально-психологических подходов к лидерству в организации, которые приводит Л. ДеШерн с коллегами (DeChurch et al., 2010) отсутствуют исследования социальной идентичности в организации (Hogg et al., 2012; Knippenberg van, Hogg, 2003), которые изучают взаимодействие лидерства и Я-концепции личности, и набирают популярность в последнее время.

Проблема расширения приоритетов менеджеров на различных уровнях управления

В течение последних 30 лет трансформация организационной реальности постепенно выдвигает новые требования к менеджерам, что побуждает ученых создавать новые концепции лидерства, проводить рефлексию феноменов лидерства и руководства. Тем не менее, практики, ищущие «быстрых» ответов, обращаются к тем авторам, которые создают композитные теории, вбирающие все лучшее из разных социально-психологических подходов к лидерству. Примером такой теории «готовой к применению», синтезирующей практики управления развивающим лидерством в организации, является подход Р. Чарана и его коллег, получивший название «Leadership Pipeline»¹. В узком смысле эту концепцию можно отнести к подходу «трансформационного лидерства», но содержательно она объединяет все вышеперечисленные подходы к лидерству. Эта модель к пониманию процесса лидерского развития на различных уровнях, предполагает шесть ключевых уровней управления (своих собственных крупным организациям), начиная с «управления собой» до «управления целым бизнесом». Эти уровни отличающиеся предметом управления, ключевыми задачами и ценностями управления, а также индивидуальными сложностями, возникающими при переходе с одного уровня на другой (в основном, заключающимися в освоении навыка, необходимого на следующем управленческом уровне). Подобный подход позволяет определять профиль лидерских качеств, необходимых для определенного организационного уровня, оценивать и развивать лидеров согласно требуемому профилю. Особенностью этого подхода является единая модель развивающего лидерского поведения, его применимость для планирования задач по развитию, планирования преемственности на всех управленческих уровнях, от начального до высшего (Charan et al., 2000).

1 Leadership Pipeline — конвейер, система снабжения, дословно — трубопровод, по «выращиванию» лидеров (прим. авторов).

При достаточно хорошей общей проработанности теория Р. Чарана и его коллег не дает четких ответов на два важных, на наш взгляд, вопроса. Во-первых, множественность, разнонаправленность и противоречие целей в управленческой деятельности в теории объясняется тем, что отличается набор навыков на каждом из управленческих уровней. С одной стороны, нужно делать безусловный акцент на развитии подчиненных, иначе они просто не смогут с нужной скоростью переходить с уровня на уровень, обеспечивая восполняемость человеческого капитала на верхних уровнях иерархии. Но что происходит с теми навыками, которые были полезны на более низких уровнях, и поведением, их реализующем? Остается ли уровень их проявления постоянным или постепенно угасает? Во-вторых, с чем связаны трудности расширения приоритетов при развитии менеджеров на различных уровнях управления? Происходит ли обучение равномерно (имеет линейный характер), либо каждый из последующих уровней освоить становится сложнее (обучение имеет нелинейный характер)? Другими словами, связаны ли указанные трудности как раз с тем, что на более низких уровнях научение протекает легче и быстрее, чем на более высоких управленческих уровнях?

Существует целый ряд исследований, общей основой которых является идея о том, что набор качеств для эффективного управления различен для менеджеров разного уровня управления (Емельянов, Поварницына, 1998; Charan et al., 2000; Jacobs, Jaques, 1987; Mintzberg, 1975; Penfield, 1974; Tornow, Pinto, 1976). Вообще, нужно отметить, что в организационной психологии большинство исследований вообще проводятся только на одном организационном уровне. Изучение одновременно нескольких уровней организационной иерархии встречается в не более 10% публикаций (DeChurch et al., 2010). Но даже в этих исследованиях обычно анализируется не более трех-четырех уровней организационной иерархии (например, нижний, средний и топ-менеджмент), и доказывалось, что либо разный набор лидерских навыков и компетенций характерен для каждого из уровней, либо менеджеры тех или иных типов встречаются на каждом из управленческих уровней чаще других.

Метод

Опираясь на идею концепции «Leadership Pipeline» о том, что разные управленческие уровни требуют различного лидерского поведения, мы поставили перед собой целью эмпирически проверить наличие закономерностей, возникающих при переходе от уровня к уровню. Иначе говоря, мы попробуем качественно оценить изменение нескольких форм лидерского поведения на каждом из уровней организационной иерархии (причем, на достаточно большем количестве уровней) и получить количественные оценки этих изменений. Таким образом, *гипотеза исследования* звучала так: для менеджеров на каждом из управленческих уровней в организации характерны изменения в лидерском поведении, а именно: формы поведения, которые ориентированы на непосредственную поддержку подчиненных, начинают играть меньшую роль, а формы поведения, определяющие справедливое отношение и признание заслуг, выходят в восприятии подчиненных на передний план.

Выборка

Исследование проводилось на базе крупной международной компании по производству товаров народного потребления (Компания А) с традиционной (пирамидальной) структурой управления, включающей девять уровней. Ежегодно в ней проводится процедура опроса работников о лидерском поведении их непосредственных руководителей, результаты этого опроса учитываются в итоговой оценке эффективности руководителя (что может, например,

повлиять на возможность карьерного продвижения или на размер годового бонуса). Таким образом, в 2015 г. путем электронного анонимного онлайн-опроса сотрудников отделом управления персоналом было получено 5120 анкет, в которых содержалась оценка 897 менеджеров (каждый респондент оценивал своего непосредственного руководителя). Для сохранения конфиденциальности ответы всех подчиненных об одном конкретном руководителе усреднялись, данные о возрасте респондентов удалялись и затем передавались для первичной обработки. В итоге каждый руководитель получал от HR-отдела отчет, содержащий обобщенные оценки от своих подчиненных о выраженности каждого из лидерских действий (форм поведения).

В нашем распоряжении оказались сведения о 897 менеджерах Компании А. Эти менеджеры и составили выборку нашего исследования. В выборку вошли менеджеры различных уровней управленческой иерархии. Преимущественно это были управленцы и высококвалифицированные специалисты, имевшие сотрудников в своем подчинении. Сведения о возрасте были удалены централизованно, свой пол указали две трети, из них мужчины составили — 73%, женщины — 27%. Руководителей оценивали их непосредственные подчинённые, проработавшие под началом данного руководителя не менее трех месяцев подряд. В среднем одного менеджера оценило шесть подчиненных. Процедура предполагала наличие обратной связи — позволяла руководителю получить обратную связь о степени развития своих лидерских навыков и соответствии ожиданиям подчиненных. Следовательно, можно ожидать в собранных эмпирических данных сильного смещения из-за эффекта социальной желательности. Оценки получали менеджеры среднего и высшего управленческих уровней (Таблица 1) в различных функциональных подразделениях компании (Таблица 2).

Таблица 1. Характеристика организационной иерархии по уровням управления

| Код | Управленческий уровень | Количество менеджеров | % |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|
| B | Управление несколькими частями организации (<i>Group manager</i>) | 8 | 1 |
| C | Управление частью организации (<i>Business manager</i>) | 19 | 2 |
| D | Управление организационной функцией — подуровень 1 (<i>Function manager</i>) | 43 | 5 |
| E | Управление организационной функцией — подуровень 2 (<i>Function manager</i>) | 93 | 10 |
| F | Управление группой менеджеров — подуровень 1 (<i>Manager of managers</i>) ² | 123 | 14 |
| G | Управление группой менеджеров — подуровень 2 (<i>Manager of managers</i>) | 186 | 21 |
| H | Управление группой людей (<i>Manager of others</i>) | 178 | 20 |
| I | Управление группой людей (<i>Manager of others</i>) | 247 | 27 |

Примечание: Управленческий уровень в организационной иерархии представлен по убыванию в формате: буквенное обозначение (код), управленческий уровень, по Р. Чарану, на русском языке, в скобках — управленческий уровень на английском языке. Подуровни 1 и 2 выделяются в организационной структуре компании, но содержательно они соответствуют одному уровню в модели Р. Чарана.

Таблица 2. Функциональные подразделения организации

| Подразделение | Количество менеджеров | % |
|-----------------------|-----------------------|----|
| Продажи | 351 | 39 |
| Производство | 233 | 26 |
| Финансы | 100 | 11 |
| Управление персоналом | 55 | 6 |
| Маркетинг | 37 | 4 |
| ИТ | 35 | 4 |
| Менеджмент | 35 | 4 |
| Другое | 51 | 6 |

Процедура

Исследование проводилось с помощью метода социально-психологического опроса. Участникам исследования предлагалась оценить, как в поведении их непосредственного руководителя проявляются 12 лидерских действий². Степень проявления они оценивали, используя при ответе шкалу Лайкерта от 1 — «в малой степени» до 5 — «в превосходной степени».

Характеристика методики

Проверив надежность-согласованность пунктов опросной методики, мы пришли к выводу, что она пригодна для проведения дальнейшего анализа (α -Кронбаха = .96). Проверка факторной структуры методики для оценки лидерского поведения непосредственными подчинёнными началась с проведения эксплораторного факторного анализа, а затем был применен конфирматорный факторный анализ нескольких моделей для определения их соответствия собранным данным. Критерий «Minimum average partial» У. Велицера достигает своего минимума в случае одного фактора (MAP = .02). Параллельный анализ выделил в данных три фактора и одну компоненту, количество латентных факторов в построенных моделях должно быть от одного до трех.

После сравнения моделей, полученных с помощью эксплораторного факторного анализа, мы выбрали модель, которая включала все вопросы и наиболее точно отражала исходные данные. На объединённой выборке из всех управленческих уровней, лучшее соответствие данным показала модель, в которой вопросы объединены в три фактора, в соответствии с содержанием вошедших пунктов получившие названия: 1 — «Поддерживающий менеджмент», 2 — «Развитие подчиненных», 3 — «Справедливое отношение к другим, поощрение и признание». Несмотря на высокий показатель согласованности пунктов однофакторная модель (нуль-модель) имела неудовлетворительные показатели качества ($df = 54$; $RMSEA = .11$; $CFI = .94$; $\chi^2 = 641.97$; $AIC = 8876.29$; $BIC = 9049.05$). Показатели соответствия данных были получены с помощью структурного моделирования, здесь и далее была использована функция оценивания MLMV (Rosseel, 2012).

Полученная нами альтернативная модель (см. Рисунок 1) тоже имела достаточно низкие показатели качества ($df = 53$; $RMSEA = .09$; $CFI = .96$; $\chi^2 = 405.18$; $AIC = 8641.49$; $BIC = 8819.06$). Выбор именно этого варианта факторного вращения будет освещен ниже в разделе обсуждения результатов уже после содержательного описания полученных факторов.

В первый фактор (поддерживающий менеджмент) вошли вопросы, оценивающие навыки менеджера в управлении рабочим процессом: помощь в расстановке приоритетов в решении задач и постановке целей, своевременная обратная связь, конструктивное и тактичное решение рабочих проблем. Во второй фактор (развитие подчиненных) — вопросы, оценивающие степень участия менеджера в развитии подчиненного через предоставление сложных рабочих задач и обсуждение карьерных планов и возможностей развития. В третий фактор (справедливое отношение к другим, поощрение и признание) вошли вопросы, оценивающие то, насколько менеджер выражает признание другим людям, отмечает достижения и использует поощрения и награды. В третий фактор также попали вопросы об участии в развитии карьеры подчиненных и один вопрос первого фактора относительно справедливого и тактичного отношения к решению проблем подчиненных.

2 К сожалению, по условиям конфиденциальности, при которых был получен доступ к первичным эмпирическим данным, мы не можем привести здесь конкретные формулировки пунктов опросника.

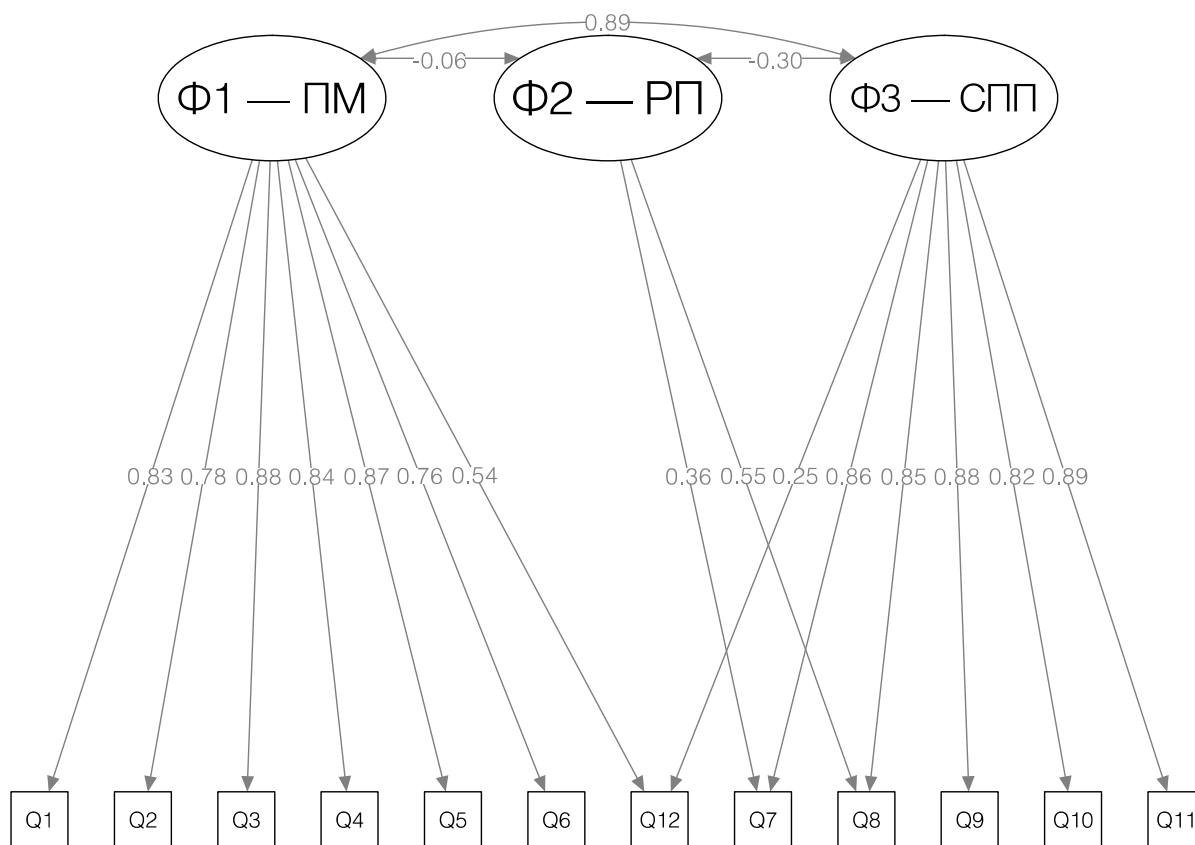


Рисунок 1. Факторная модель лидерского поведения.

Примечания. «Ф1 – ПМ» — фактор «поддерживающий менеджмент»; «Ф2 – РП» — фактор «развитие подчиненных». Q1–Q12 — вопросы опросника.

Результаты

Итоговый показатель оказался распределен не нормально, а распределение итогового показателя методики отличалось от нормального (проверка проводилась с помощью теста Шапиро-Уилка, $W = .97$; $p < .001$). Большинство оценок были сосредоточены выше четырех баллов. Кроме этого, оказалось, что общий показатель лидерского поведения (т.е. оценка менеджера своими непосредственными подчиненными) снижался от одного уровня к другому (ρ -Спирмена = $.11$; $p < .001$). Проверив это по отдельным пунктам методики, мы убедились, что действительно, большинство пунктов методики имели более низкие показатели на более высоких ступенях организационной «лестницы».

Для проверки гипотезы о том, что на разных управленческих уровнях в организации меняется выраженность отдельных форм лидерского поведения, мы использовали *Cumulative link models (clm)* пакета *ordinal* (Christensen, 2015) среды R (R Core Team, 2016). Этот метод был призван решить указанные выше трудности, связанные с попыткой «оцифровать» тем или иным способом организационную иерархию в компании. В качестве зависимой переменной выступил управленческий уровень, а в качестве предикторов — три выделенные фактора: поддерживающий менеджмент; развитие подчиненных; справедливое отношение к другим, поощрение и признание. Количественные показатели полученной модели были экспортированы в таблицу 3 с помощью пакета *TexReg* (Leifeld, 2013).

Таблица 3. Лидерские действия на разных управленческих уровнях

| Переменные | β | Ст. откл. |
|--------------------------------------------------|---------|-----------|
| Ф1 Поддерживающий менеджмент | -.54*** | .20 |
| Ф2 Развитие подчиненных | .13 | .10 |
| Ф3 Справедливое отношение, поощрение и признание | .40* | .21 |
| I H | -.99*** | .08 |
| H G | -.12* | .07 |
| G F | .76* | .07 |
| F E | 1.51* | .09 |
| E D | 2.48* | .12 |
| D C | 3.49* | .20 |
| C B | 4.73* | .36 |
| AIC | | 3199.54 |
| BIC | | 3247.53 |
| Log Likelihood | | -1589.77 |
| Num. obs. | | 897 |

Примечание: *** $p < .01$; ** $p < .05$; * $p < .1$

В итоге оказалось, что значения основного фактора 1 (Поддерживающий менеджмент) падали от уровня к уровню, а фактора 3 (Справедливое отношение, поощрение и признание) — росли. С повышением управленческого уровня растет профессионализм подчиненных, соответственно, меняются их ожидания и представления относительно лидерства. Это служит одной из причин изменения лидерского поведения от уровня к уровню. Снижение роли поддерживающего менеджмента (фактор 1: помощь в постановке целей, расстановке приоритетов, помощи в решении рабочих проблем), возможно, объясняется тем, что подчиненные на верхних уровнях, более самостоятельны, ответственны и владеют навыками управления деятельностью. Им меньше, чем рядовым сотрудникам, необходима помощь и менторство, им больше необходим партнер, коуч. Увеличение фактора 3 (справедливое отношение) также говорит об изменениях потребностей подчиненных — для них становится важнее признание их заслуг, поощрения и награды, а также им важно понимать траекторию своего развития и обсуждение карьеры.

Затем мы решили проверить, насколько хорошо полученная факторная модель лидерского поведения может одинаково хорошо работать на разных управленческих уровнях. Для проверки гипотезы мы сделали проверку эквивалентности (*measurement invariance / measurement equivalence*) на каждом из управленческих уровней. Оказалось, что модель на одних уровнях работает устойчиво, а на других — нет. В частности, высшие управленческие уровни — управление несколькими частями организации (*B — Group manager*), управление частью организации (*C — Business manager*), управление организационной функцией — подуровень 1 (*D — Function manager*) — качественно отличались от остальных уровней. На этих уровнях лучше работала однофакторная модель, в которой все вопросы нагружают одновременно только один латентный фактор.

Обсуждение

Во многих исследованиях, проводившихся до этого, управленческая иерархия рассматривалась в соответствии с делением на нижний, средний и топ-менеджмент. Это формирует упрощенную картину, не позволяющую понять, что происходит с сотрудником, когда он получает повышение внутри вышеперечисленных категорий. В нашем случае, организация

является крупной и имеет достаточно управленческих уровней, что позволило выбрать в качестве переменной уровень организационной иерархии, на котором был «формально» закреплен менеджер. Мы вовремя поняли, что это не так просто — корректно и однозначно перевести управленческий уровень в интервальную (метрическую) шкалу. Самый простой путь, к которому мы сразу прибегли, — рассматривать уровнем организационной иерархии как категориальную порядковую (ранговую) переменную. Рассматривать управленческий уровень в организационной иерархии как номинативную переменную было очевидно еще более грубо, поскольку между уровнями потерялись бы отношения порядка.

Конечно, еще лучше было бы «оцифровать» управленческий уровень через выбор некоторой шкалы, по которой возможно установить, насколько сами уровни организационной иерархии различаются друг от друга с учетом возможного нарастания этих различий по мере приближения к самым верхним управленческим уровням. Здесь возникает важный вопрос, являются ли различиями между самими управленческими уровнями систематическими или для каждой исследуемой переменной различия определяются своей (третьей) переменной?

Этому ограничению, на наш взгляд, уделяется незаслуженно мало внимания. Аналогией в связи с этим может рассматриваться возникновение ненормальных распределений интересующих переменных на разных уровнях организационной иерархии. К таким переменным можно отнести уровень зарплаты, количество подчиненных, количество полномочий наряду с другими, в том числе и психологическими, переменными. Трудно, например, ожидать, что с переходом от начальной позиции к более высоким управленческим уровням зарплата, удовлетворенность трудом или какой-то другой показатель будет иметь у работника одинаковое линейное приращение на каждом из последующих уровней. Особенно это касается психологических переменных.

Возникающую нелинейность можно объяснить влиянием третьей переменной, либо предположить, что это возникает из-за того, что между разными уровнями организационной иерархии в искомом метрическом пространстве «разное расстояние». Проверка этого предположения кажется перспективной для дальнейших исследований. В нашем же случае полученные количественные оценки (Таблица 3, отсечки уровней) нельзя использовать «в сыром виде», но можно считать попыткой дать какие-то количественные оценки, говорящие о нарастании «расстояния» между управленческими уровнями.

Следует подчеркнуть, что было достаточно тяжело построить непротиворечивую модель структуры лидерского поведения. Здесь будет уместным сказать о том, почему же мы выбрали модель со сдвоенными факторными нагрузками, а не, например, простую однофакторную. Нам стало интересно, в чем же заключается развитие лидера в организации, есть ли какие-то формы лидерского поведения, которые подчиненные оценивают как более желательные (которые менеджеры на более высоких уровнях организационной иерархии проявляли чаще)? Для этого нам понадобилась факторная модель, которая объединила ту часть вариации ответов, которые были закономерно ниже. Стало необходимым выделить в отдельный фактор «потенциала роста» те формы поведения, которые «росли» от одного уровня к другому.

Модели с несколькими факторами лучше показывали себя на низких уровнях организационной иерархии, но на верхних уровнях они начинали плохо работать. Предположительно, причина этого лежит в том, что структура лидерских качеств у управленцев высшего уровня становится однородной, в ней сложнее выделить составные элементы. Это легко объясняется развитием субъекта деятельности в ходе ее осуществления. Для эффективного выполнения управленческой деятельности при усложнении ее функциональной структуры,

требуется развитие самого субъекта деятельности. В психологии менеджмента управленческая деятельность «обозначается понятием мета-деятельности, т.е. деятельности по организации деятельности» (Карпов, 2007, с. 242). На наш взгляд, данное методологическое положение подтверждается уменьшением дифференцированности лидерских качеств на высших уровнях управления.

Полученные результаты подтверждают, что значительное усложнение управленческой деятельности с ростом занимаемой должности может ограничивать использование модели лидерства в компании, в которой на каждом из уровней к лидерам предъявляются одни и те же требования. Следовательно, необходимо адаптировать модель для разных типов руководителей, подбирать специальные программы обучения и сопровождение в период перехода с одного уровня на другой. Таким образом, наши исходная гипотеза о том, что для менеджеров на каждом из управленческих уровней в организации характерны изменения в лидерском поведении, формы поведения, которые ориентированы на непосредственную поддержку начинают играть меньшую роль, а формы определяющие справедливое отношение и признание заслуг — начинают играть в восприятии подчиненных большую роль, находит свое подтверждение.

Заключение

Построение системы управления, ориентированной на развитие сотрудников, — сложная задача для современных организаций, которая требует специального планирования, подготовки управленцев и их лидерских навыков. Данное исследование эмпирически подтверждает теоретические положения, описывающие системные различия в управленческих навыках менеджеров на разных уровнях в организационной иерархии компании.

Управленческая деятельность — одна из наиболее психологически сложных, и соответствующее развитие навыков для ее успешной реализации имеет большое практическое значение. Конечно, идея о том, что требования к лидерам различаются на разных уровнях организационной иерархии, не нова, однако эмпирических исследований, подтверждающих теоретические положения о наличии различной динамики между управленческими уровнями при развитии лидерских качеств, немного. Результаты данного исследования представляют собой эмпирическую базу для анализа, внедрения и адаптации моделей лидерского развития на практике.

Литература

- Базаров, Т. Ю., Кузьмина, М. Ю. (2005). Процессы социальной идентичности в организациях. *Российский психологический журнал*, 2(1), 30–44.
- Емельянов, Е. Н., Поварницына, С. Е. (1998). *Психология бизнеса*. М.: Армада.
- Иванова, Н. Л., Мортон, Т. (2010). Проблема социальной идентичности в исследовании организаций: основные подходы. *Вопросы государственного и муниципального управления*, 3, 89–102.
- Карпов, А. В. (2005). *Психология менеджмента*. М.: Гардарики.
- Карпов, А. В. (2007). Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию. В кн.: Бодров В.А. (сост.) *Психологические основы профессиональной деятельности: хрестоматия* (240–247). М.: ПЕР СЭ; Логос.
- Маслов, Е. В. (2015). Управление персоналом : технология и идеология [Электронный ресурс]. *Организационная психология*, 5(1), 73–90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/>

- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), 5. doi:10.1108/SHR-11-2013-0105
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco: Jossey-Bass, CA.
- Christensen, R. H. B. (2015). *Regression Models for Ordinal Data*. 1–22.
- Conger, J. (1988). *Charismatic leadership*. NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 21(7), 747–767.
- Coulson-Thomas, C. (2013). “New leadership” and creating the high performance organisation: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45, 23–31. doi:10.1108/00197851311296674
- Ellinger, A. D., Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175–208.
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy: A Person-Centered Approach. *Human performance*, 26(2), 150–170. doi:10.1080/08959285.2013.765879
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. doi:10.1016/j.leaqua.2010.10.009
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009). Q 12 Meta-Analysis : The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Methods*, 113(August), 929–37. doi:10.1161/CIRCULATIONAHA.105.579979
- Hogg, M., Knippenberg, D. van, Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. doi:10.1080/10463283.2012.741134
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human Productivity Enhancement*, 2, 7–65.
- Knippenberg, D. van, Hogg, M. (2003). Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 243–295. doi:10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Leifeld, P. (2013). texreg: Conversion of Statistical Model Output in R to LATEX and HTML Tables. *Journal of Statistical Software*, 55(8), 1–24 [Электронный ресурс].
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590–604. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0097
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. NY: Sage Publications.

- Penfield, R. V. (1974). Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, 27(2), 245–255.
- Peterson, D. B., Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. : Personnel Decisions Inc.
- R Core Team (2016). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 42(2), 1–36.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Tornow, W. W., Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 410–418.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237. doi:10.1108/01437731311326666
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.



Leadership behavior for business success: Differences across organizational (position) levels

Olga VOVNA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Alexey KLIMOV

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. Training and development of employees in the organization — one of the key Human Resource Management. One of the powerful resources in today's organizations is to train subordinate their immediate supervisor. Formation of such a management system focused not only on the implementation of short-term problems but also on staff development is a challenge for today's organizations, which require special training of managers at all levels and the development of their leadership skills. The purpose of the study was an empirical study of leadership behavior of managers at different managerial levels. The sample totaled 897 executives from international companies for the production of consumer goods with traditional (pyramid) management structure, consisting of nine levels (their leadership behavior was rated by 5120 subordinates). As a result, we can conclude that in the organization at different administrative levels changed not only the quantitative nature of leadership activities but its structure. At higher managerial levels, this structure becomes more uniform. This study empirically confirms the theoretical point of R. Charan formulated in «Leadership Pipeline» concept: the presence of differences in managerial leadership behavior at different levels of the organizational hierarchy. We bring to this position a number of clarifications: 1) leadership actions that are fundamental to the lower levels of the organizational hierarchy (management support) lose their value to his subordinates at higher management levels, the role of the fair treatment and recognition, on the contrary, increased; 2) these proposals are valid for each of the management levels in the organization, but the difference between the levels themselves increases with moving by the organizational hierarchy. The practical implication can be applied in the formation, adoption, and evaluation of leadership development models and managers training. The results are also consistent with the basic provisions of Russian methodological management psychology and the action psychology.

Keywords: leadership, leadership behaviors, level of control, management, training and development.

References

- Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bazarov, T. Yu., Kuz'mina, M. Yu. (2005). Protsessy sotsial'noi identichnosti v organizatsiyakh [The processes of social identity in organizations]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 2(1), 30–44.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Caplan, J. (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), 5. doi:10.1108/SHR-11-2013-0105
- Charan, R., Drotter, S., Noel, J. (2000). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisc: Jossey-Bass, CA.
- Christensen, R. H. B. (2015). *Regression Models for Ordinal Data*. 1–22.
- Conger, J. (1988). *Charismatic leadership*. NY: John Wiley & Sons, Ltd.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 21(7), 747–767.
- Coulson-Thomas, C. (2013). "New leadership" and creating the high performance organisation: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 45, 23–31. doi:10.1108/00197851311296674
- Ellinger, A. D., Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Developmen*, 18(9), 752–771.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in organizational behavior*, 9, 175–208.
- Dai, G., & De Meuse, K. P. (2013). Types of Leaders Across the Organizational Hierarchy: A Person-Centered Approach. *Human performance*, 26(2), 150–170. doi:10.1080/08959285.2013.765879
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.10.009
- Emel'yanov, E. N., Povarnitsyna, S. E. (1998). *Psikhologiya biznesa [Business Psychology]*. M.: Armada.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., Agrawal, S. (2009). Q 12 Meta-Analysis : The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Methods*, 113(August), 929–37. doi: 10.1161/CIRCULATIONAHA.105.579979
- Hogg, M., Knippenberg, D. van, Rast, D. E. III. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258–304. doi:10.1080/10463283.2012.741134
- Ivanova, N. L., Morton, T. (2010). Problema sotsial'noi identichnosti v issledovanii organizatsii: osnovnye podkhody [The problem of social identity in research organizations: the main approaches]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*, 3, 89–102.
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Human Productivity Enhancement*, 2, 7–65.
- Karpov, A. V. (2005). *Psikhologiya menedzhmenta [Psychology of Management]*. M.: Gardariki.
- Karpov, A. V. (2007). Sushchnost' upravlencheskoi deyatel'nosti i osnovnye podkhody k ee issledovaniyu [The essence of management activities and main approaches to its study]. V kn.:

- Bodrov V.A. (sost.) *Psikhologicheskie osnovy professional'noi deyatel'nosti: khrestomatiya* (240-247). M.: PER SE; Logos.
- Knippenberg, D. van, Hogg, M. (2003). Social Identity Model of Leadership Effectiveness in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(03), 243–295. doi:10.1016/S0191-3085(03)25006-1
- Leifeld, P. (2013). texreg: Conversion of Statistical Model Output in R to LATEX and HTML Tables. *Journal of Statistical Software*, 55(8), 1–24 [Электронный ресурс].
- Maslov, E. V. (2015). Upravlenie personalom: tekhnologiya i ideologiya [Human Resource Management: Technology and Ideology]. *Organizational Psychology*, 5(1), 73–90. Retrieved from <https://orgpsyjournal.hse.ru/>
- Mastrangelo, A., Eddy, E. R., Lorenzet, S. J. (2014). The relationship between enduring leadership and organizational performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(7), 590–604. doi:10.1108/LODJ-08-2012-0097
- Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: Folklore and fact*.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. NY: Sage Publications.,.
- Penfield, R. V. (1974). Time allocation patterns and effectiveness of managers. *Personnel Psychology*, 27(2), 245–255.
- Peterson, D. B., Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. : Personnel Decisions Inc.
- R Core Team (2016). *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 42(2), 1–36.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63–113.
- Tornow, W. W., Pinto, P. R. (1976). The development of a managerial job taxonomy: A system for describing, classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 410–418.
- Wallo, A., Ellström, P.-E., Kock, H. (2013). Leadership as a balancing act between performance- and development-orientation: A study of managers' and co-workers' understanding of leadership in an industrial organisation. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 222–237. doi:10.1108/01437731311326666
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.