

**НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ
КАК ФАКТОР ИНТЕГРАЛЬНЫХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ
ХАРАКТЕРИСТИК ОРГАНИЗАЦИИ**

Короткина Т.И., Короткина Е.Д.

Представлены результаты исследования неформальных отношений руководителей организации во взаимосвязи с показателями социально-психологического климата. Дается сравнительная характеристика особенностей неформальных отношений руководителя с подчиненными разного социометрического статуса в двух организациях. Анализируется взаимосвязь характера отношений с уровнем благоприятности психологического климата.

Ключевые слова: социально-психологический климат, формальные и неформальные отношения, руководитель, подчиненный

В современных условиях все более актуальным становится решение вопросов, связанных с управлением персоналом, который является важнейшим ресурсом успешности организации [6; 8]. Сегодня представляется бесспорным, что именно человеческий ресурс может обеспечить конкурентоспособность и эффективность деятельности организации. Психологическое обеспечение организационного развития, как правило, требует решения задач разного уровня [6, с.241]. На уровне личности – это задачи отбора и обучения сотрудников; на уровне группы – поддержания благоприятной психологической атмосферы, анализа состояния отношений в группе, групповой сплоченности, способствующей эффективной системе коммуникации; на уровне организации – формирования организационного климата, корпоративной культуры, эффективных управленческих технологий.

Как правило, организации имеют формальную структуру, которая задает должности, роли, уровни, ранги и структуру отчетности. Неформальная структура – это система отношений между членами организации, не регламентированная какими-либо официальными предписаниями. Она возникает на основе ценностей, потребностей, интересов, симпатий, других психологических и социально-психологических особенностей членов организации [6, с.117] и характеризуется неформальными отношениями.

Одним из первых на неформальные отношения обратил внимание Ф. Тейлор, утверждая, что такие отношения создают самовольное регулирование труда, а в последствии барьеры и ограничения контроля трудового процесса [1]. Тейлор интерпретирует формальные и неформальные отношения как источник формирования оппозиции внутри группы. Однако, по мнению Э. Мэйо, появление неформальных отношений в группе неизбежно; более того, они могут выступать в качестве дополнительного ресурса в управлении персоналом и фактора повышения производительности труда. Т. Бернс и Д. Столкер в своих исследованиях подчеркивали роль и значение организационной культуры, регулятором которой являются именно неформальные отношения [7].

В отечественной психологии исследованиями неформальных структур и отношений в трудовых коллективах занимались Б.Д. Парыгин, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский, Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, А.А. Русалинова А.И. Пригожин, П. Романов, Б. Мильнер и др. Исследуя неформальные отношения со стороны социально-психологического подхода, авторы определяют их как межличностные отношения, возникающие между сотрудниками в организации на основе авторитета, уважения, симпатий, общности взглядов и интересов. Такие неформальные отношения не регламентированы в организации, в том числе не прописаны в должностных инструкциях, положениях, правилах внутреннего трудового распорядка. Прежде всего, они отражают особенности личности сотрудников и формирующиеся между ними отношения. Таким образом, отношения неформального характера являются дополняющими и развивающими формализованную структуру управления.

Профессиональная трудовая деятельность в спектре формальных должностей определена как внутриорганизационное взаимодействие сотрудников. Однако формальность общения в процессе деятельности не исключает эмоциональных переживаний сотрудников и возникновения неформальных контактов.

Принято разграничивать профессиональные отношения сотрудников на две формы. Первая – формальная структура отношений, предусматривающая регламентированный вариант взаимоотношений в организационной структуре как вертикальной, так и горизонтальной иерархии. Главным признаком формальных отношений в границах делового общения является обезличивание сотрудника, без признаков эмоциональности; взаимоотношения носят предписанный характер.

Вторая форма профессиональных отношений – неформальное общение, которое может существовать независимо от наличия формальных отношений. Неформальная система отношений формируется за счет проявления эмоций, чувств, интересов и потребностей, которые могут не иметь ничего общего с профессиональной деятельностью; это личные симпатии, схожие интересы, цели и взгляды, определенные ожидания, проявляющиеся при взаимодействии сотрудников организации в пространстве рабочего процесса. Неформальные отношения являются важнейшим фактором формирования общего эмоционального настроения группы. Довольно часто, несмотря на явное наличие в организации неформальных отношений, этот факт игнорируется руководителем, что способствует возникновению конфликтов и недопонимания.

В условиях цифровизации экономики многим организациям приходится переходить на новые модели организационного функционирования, учитывая не только эффективность деятельности сотрудников, но характер неформальных отношений. Конечно, на сегодняшний день сложно представить отсутствие в организации

неформальных контактов, так как невозможно исключить индивидуально-психологические и эмоциональные особенности участников совместной деятельности. Более того, невозможно исключить взаимодействие сотрудников трудового коллектива только в рамках делового общения, как предписывают это регламентирующие нормы организации при выполнении сотрудниками определенных профессиональных ролей [8].

Наличие неформальных отношений в профессиональной деятельности подразумевает прежде всего добровольность, доверительность и свободу общения, что в корне исключает принудительный характер [5].

Выделяют следующие типы формирования неформальных отношений.

1. Производственно-ориентированные неформальные отношения, целью которых является решение трудных задач, которые не могут быть решены в формальных структурах, строго в рамках официального порядка.

2. Личностно ориентированные неформальные отношения, основой которых являются схожесть интересов, личностных характеристик, индивидуальные симпатии и взаимные предпочтения, отражающие взаимодействие сотрудников в трудовом коллективе.

Неформальные отношения в организации основываются на эмоциональных связях членов группы, на общности их целей, интересов и потребностей и проявляются в обмене информацией, знаниями, навыками, опытом, в отношениях взаимопомощи, взаимной поддержки. Причины социально-психологического характера, обуславливающие постоянное неофициальное взаимодействие членов организации, обеспечивают ее целостность. Поэтому изучая неформальные отношения в организации, необходимо учитывать, что в них формируется процесс коммуникации, который является одним из способов объединения сотрудников, обеспечивающий стабильность, функционирование и развитие организации. Такие отношения обеспечивают адаптацию сотрудника к культурным нормам и ценностям организации, поддерживают систему групповой идентичности. Через неформальные отношения происходит ценностная интеграция члена организации в систему групповых норм и ролей, составляющих неотъемлемый атрибут формирования интегральных групповых характеристик.

К настоящему времени остается актуальным вопрос о соотношении и регуляции формальных и неформальных отношений в трудовых коллективах, а значит, о соотношении феноменов руководства и лидерства. Можно отметить фундаментальность подходов Парыгина Б.Д. [4] и Журавлева А.Л. [2]. Как пишут Кричевский Р.Л. и Дубовская Е.М., «обращение к этому вопросу не только подразумевает решение интересной научной задачи, но и предполагает получение ответа сугубо прикладного характера» [3, с. 244]. Авторы подчеркивают актуальность реальных

исследований лидерства как процесса «упорядочивания системы неформальных отношений» и руководства как «фактора организации официальной структуры», а также их оптимального сочетания для успешного функционирования группы [3, там же].

Решению вопроса о том, как соотносятся действия руководителя по отношению к подчиненным, являющимися неформальными лидерами группы, о механизмах управленческого воздействия и каким образом это отражается в целостных характеристиках организации посвящено данное исследование.

Неформальные отношения в группе, наряду с формальными, основанными на специфике деятельности, являются основой формирования качественных характеристик социально-психологического климата (СПК) в трудовом коллективе. Неформальные отношения между руководителем и подчиненными в трудовом коллективе могут носить конструктивный или деструктивный характер, а также способствуют образованию как позитивных, так и негативных характеристик СПК.

Цель исследования, проведенного под руководством Т.И. Короткиной (материал собран Луппа Н.А.), состояла в изучении взаимосвязи неформальных отношений между руководителем с подчиненными и СПК в трудовом коллективе.

Основной гипотезой выступило предположение о том, что наличие неформальных отношений между руководителем и подчиненными способствует проявлению негативных характеристик СПК трудового коллектива.

Применены следующие методики: «Климат» (модифицированный вариант опросника Б.Д. Парыгина), методика оценочной биполяризации Ф. Фидлера, социометрия, авторский опросник о наличии неформальных отношений.

Эмпирическую базу исследования составили две организации: организация №1 – коммерческая строительная компания, организация №2 – бюджетное учреждение в сфере средне-специального образования. В каждой организации опрошены руководитель и весь руководящий состав, непосредственно с ним взаимодействующий (соответственно 19 и 16 человек). В обеих организациях довольно стабильный коллектив: руководитель и большинство его подчиненных работают вместе соответственно более пяти и более пятнадцати лет, что свидетельствует о сформированных трудовых отношениях.

Анализ результатов показал, что оба коллектива имеют сходные характеристики:

1. Две трети сотрудников удовлетворены взаимоотношениями с руководителем.

2. Существуют неформальные отношения между руководителем и подчиненными: у директора и троих сотрудников существуют неформальные отношения за пределами профессиональной деятельности.

3. Руководитель с «приближенными» подчиненными составляют довольно изолированную внутригрупповую подсистему.

4. Сотрудники отмечают деление подчиненных на «привилегированных» («любимчиков») и «пренебрегаемых» («обычных») сотрудников.

Несмотря на сходство, коллективы имеют отличия:

1. Уровень благоприятности СПК (различия по t-критерию Стьюдента значимы при $p < 0,05$):

- Первая организация характеризуется сплоченностью и довольно благоприятным СПК (средняя оценка 5,21 по 7-балльной шкале);
- Вторая организация характеризуется низким уровнем сплоченности и неблагоприятным СПК (средняя оценка 3,77 баллов); ярко выражено разделение руководителем персонала на микрогруппы, состоящие из «любимчиков» и «обычных» сотрудников.

2. Уровень поляризации оценок подчиненных руководителем (по Фидлеру) выше во 2-й организации; индекс различия между образами «хорошего» и «плохого» сотрудника составляет:

- в первой организации степень склонности руководителя к поляризации оценочных суждений о подчиненных 14,76 баллов (или 45%), т. е. руководитель объективен в оценках сотрудников;
- во второй организации уровень склонности руководителя к поляризации оценочных суждений о подчиненных выше среднего: 20,04 баллов (или 66%).

3. Содержание образов «хорошего» и «плохого» сотрудника у руководителя:

- в первой организации руководитель проявляет большую заинтересованность в деловых характеристиках сотрудников и меньшую – в личных;
- во второй организации руководитель демонстрирует выраженную склонность к категоричности суждений о сотрудниках, проявляет большую заинтересованность в личных характеристиках сотрудников и меньшую – в деловых.

4. Социометрический статус сотрудников, имеющих с руководителем неформальные отношения:

- в первой организации руководитель имеет неформальные отношения с тремя подчиненными: двое из них – «звезды» в профессиональной сфере и один – из числа отвергнутых;
- во второй организации руководитель имеет неформальные отношения с тремя подчиненными: двое не являются популярными в группе, а третий

отвергается большинством, в том числе по профессиональному критерию; высокостатусные в профессиональной сфере сотрудники не имеют неформальных отношений с руководителем организации.

Результаты исследования позволяют сделать вывод об опосредованности взаимосвязи уровня благоприятности СПК с неформальными отношениями между руководителями и подчиненными: эта взаимосвязь опосредована социометрическими статусами сотрудников. Благоприятному СПК в коллективе способствуют неформальные отношения между руководителем и подчиненными при условии, что эти подчиненные занимают в коллективе значимые позиции в профессиональной сфере. Напротив, неформальные отношения между руководителем и подчиненными, не являющимися авторитетными в профессиональной сфере, способствуют проявлению негативных признаков СПК в трудовом коллективе.

Изложенные результаты проведенного эмпирического исследования могут рассматриваться в контексте соотношения руководства и лидерства как процессов, регулирующих, соответственно, формальные и неформальные отношения: если руководитель и неформальные лидеры находятся в хороших (неформальных) отношениях, достигают взаимопонимания и работают в одном направлении – на достижение целей организации, то это благотворно влияет на интегральные психологические характеристики организации, на ее СПК.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. – М: ТК Велби, 2010. – 520 с.;
2. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005. – 640 с.
3. Кричевский Р. Л. Социальная психология малой группы: учебное пособие для студ./ Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. - М.: Аспект пресс, 2009. –318с.;
4. Парыгин Б.Д. Социальная психология. – СПб.: СПбГУП, 2003. – 616 с.;
5. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб.: Изд-во «Речь». 2000. – 198 с.;
6. Современные тенденции развития психологии труда и организационной психологии / Отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев, А.Н. Занковский. – Изд-во «Институт психологии РАН», 2015. – 712 с.;
7. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – М., 2001. – 416 с.;
8. Субъект труда и организационная среда: проблемы взаимодействия в условиях глобализации: монография / под ред. Журавлева А.Л., Жалагиной Т.А., Журавлевой Е.А., Короткиной Е.Д. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2019. – 340 с.

INFORMAL RELATIONSHIP OF THE LEADER WITH SUBORDINATES AS A FACTOR OF INTEGRAL PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATION

Korotkina T.I., Korotkina E.D.

The results of the study of informal relations between the leaders of the organization in relation to the indicators of the socio-psychological climate are presented. A comparative characteristic of the specificity of the informal relationship of the leader with subordinates of different sociometric status in the two organizations is given. The correlation between the nature of the relationship and the level of supportive psychological climate in the organization is analyzed.

Keywords: socio-psychological climate, informal relations, leader, subordinate.

Об авторах:

Короткина Т.И., кандидат психологических наук, доцент,

НОУ ВПО СПбГУП, Санкт-Петербург, Россия

Короткина Е.Д., кандидат психологических наук, доцент,

зав. кафедрой «Психология»

ФГБОУ ВО Тверской государственный университет, Тверь, Россия

Об авторах на английском языке:

Korotkina T.I. Candidate of Sciences (Psychology), docent of Saint-Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, Saint Petersburg, Russian Federation

Korotkina E.D. Candidate of Sciences (Psychology), Head Department of Psychology, Tver State University, Russian Federation