ОСОБЕННОСТИ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА КОМПАНИИ И ЛИЧНОСТНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЕНЦЕВ

(выдержки из основного отчета)

В апреле 2021 года проведено исследование топ-менеджмента Компании с целью:

> Определить социально-психологические особенности корпоративной культуры топ-менеджеров Компании. Определить суть и степень влияния управленческих стратегий топ-менеджеров на психологический климат в коллективе. Осуществить выбор управленческих решений для оптимизации коммуникаций и усовершенствованию социально-психологического климата

Задачи исследования:

- Верифицировать гипотезу о наличии признаков неблагоприятного психологического климата. Определить уровень психологического комфорта сотрудников.
- Составить мотивационно-ценностный профиль коллектива.
- Получить информацию о неформальных лидерах, лидерах общественного мнения, составить рейтинг доверия среди тестируемых.
- Определить особенности управленческих характеристик руководителей, изучить результат влияния управленческих стратегий руководителей на деятельность коллектива.
- Сформировать комплекс рекомендаций для эффективного взаимодействия в коллективе, исходя из полученных результатов.

Исследование проведено в два этапа. Так называемый, пилотный этап предназначался для выяснения границ и наполнения управленческих и личностных “картин мира” топ-менеджеров, а также создания семантических фрейм-референсов для основного этапа (отражен в задачах исследования).

В выборку вошли топ-менеджеры предприятия – 67 респондентов (возрастной диапазон от 28 до 56 лет, 55,2% женщин). Все респонденты – билингвы (украинский и русский языки). Им было предложено использовать любой из языков по их выбору. В процессе общения и выполнения заданий 48 участников (71,64%) использовало украинский язык, остальные – русский. На первом (пилотном) – испытуемым было предложено произвольно описать продуктивный и контрпродуктивный образы – “руководитель”, “подчиненный”, “управленческий стиль”. Дифференциация указанных концептов по принципу соответствующей лексико-семантической оппозици осуществлена из соображений структуры семантического пространства дискурсов, в котором происходит рассеивание значений.

Полученные русскоязычные тексты были переведены на украинский язык, а украинские на русский (участвовало 2 эксперта в области украинской и русской филологии; оба – с научной степенью в языкознании и двадцатилетним опытом научно-педагогической деятельности). Каждый набор текстов был лемматизирован и проведен частотный анализ лемм. Также были оценены коллокации, в частности, выделены повторяющиеся *n*-граммы. Кросс-сравнение лемм и *n*-грамм украинского и русского массивов дало идентичный результат. В дальнейшем анализе использовались все обнаруженные *n*-граммы и те леммы, наблюдаемые частоты которых статистически достоверно превышали ожидаемые (для отбора применялся критерий Хи-квадрат).

Данные пилотной части обработаны с использованием частотных словарей лемм корпусной лингвистики (украинский и русский языки). Языковые модели сгруппированы и посчитаны – “вручную”. Данные

основной части обработаны с помощью профессиональной компьютерной системы IBM SPSS Statistics (v.26).

В данном отчете, по умолчанию, все статистические факты второго порядка (тренды отличия и схожести, корреляции, ассоциации, причинные связи, уровни надежности и достоверности математических моделей и т.п.) соответствуют: $p < 0.05$ (другими словами – менее 5% вероятности того, что описываемая характеристика или свойство являются случайными).

РАЗДЕЛ 1. Верификация гипотезы о неблагоприятном психологическом климате.

Результаты ответов респондентов на вопрос о социально-психологической атмосфере на предприятии (Табл. 1 и Рис. 1) свидетельствуют о том, что организационный климат оценивается, преимущественно, удовлетворительно. При этом важно учитывать, что доли выявленных оценок статистически достоверно отличаются друг от друга (проверено с помощью критерия Хи-квадрат). А именно, ответов “хорошая” – статистически достоверно больше, чем ответов “неудовлетворительная” атмосфера. Это же касается и отличий между оценками “удовлетворительная” и “хорошая”.

Таблица 1. Частоты и доли оценок общей атмосферы

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Хорошая	31.0	31.0	31.0
	Удовлетворительная	55.2	55.2	86.2
	неудовлетворительная	13.8	13.8	100.0
	Всего	100.0	100.0	

Накопленный процент хороших и удовлетворительных оценок является высоким и трендовым – 86.2%. Доля негативных оценок статистически достоверно не отличается от социокультурного норматива. Указанное свидетельствует о том, что атмосфера не только стабильно положительная, но и обладает существенным запасом прочности (устойчивости к влиянию негативных факторов).

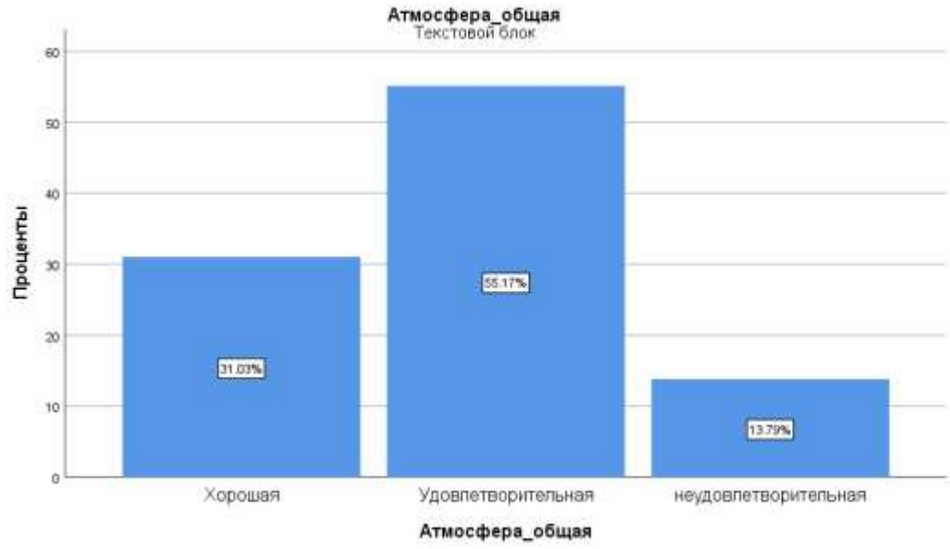

Рисунок 1. Процентное соотношение оценок общей атмосферы.

Таким образом, основания для подтверждения гипотезы о неблагоприятном психологическом климате на предприятии – однозначно отсутствуют. В таком случае, как может быть оценена организационная атмосфера, с учетом того, что среди опрошенных нет ни одного респондента, давшего оценку “отлично”? Ответ на данный вопрос требует раскрытия структуры факторов, детерминирующих психологический климат в коллективе (Рис. 2).

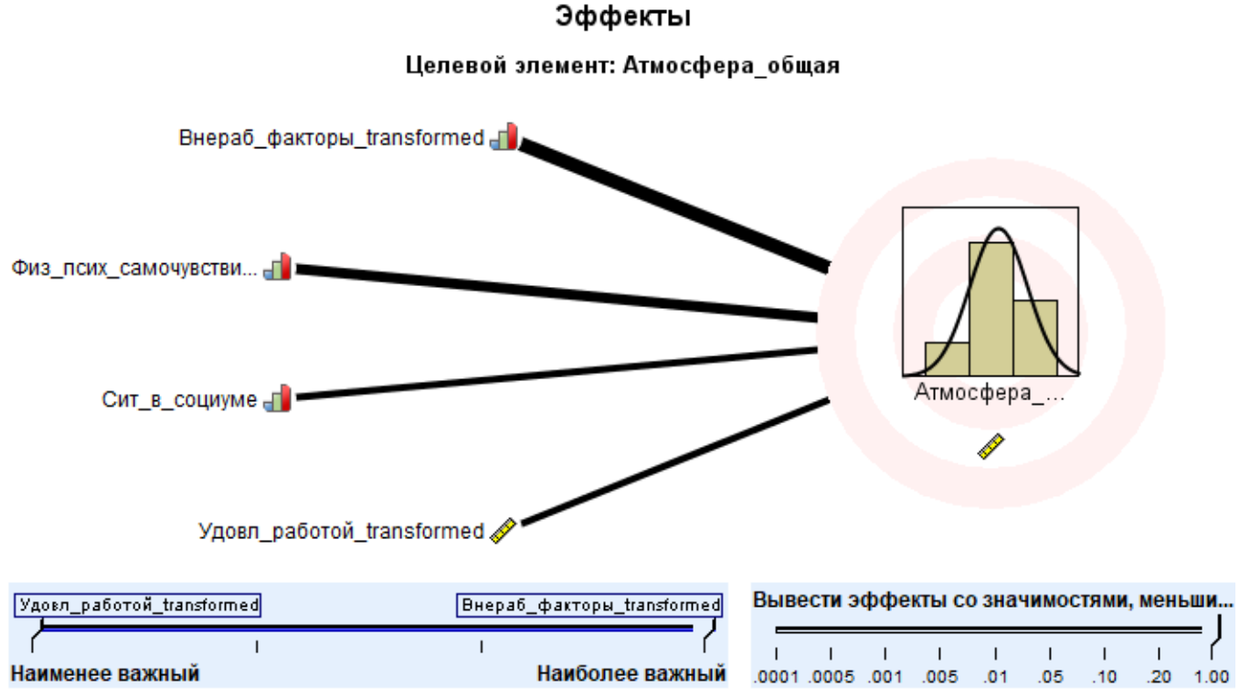

Рисунок 2. Интегральная регрессионная модель факторов общей атмосферы.

Необходимо обратить внимание, что наибольший вес имеют внерабочие факторы (на Рисунке 2 толщина черных лучей пропорциональна значимости влияния соответствующих переменных). Прямое отношение к организации имеет наименее весомый фактор – удовлетворенность работой. Данная модель является первичной причинной матрицей общей атмосферы предприятия и непосредственно охватывает (предопределяет), по крайней мере, 63% ее ядерных (системообразующих) феноменов. Разумеется, социально-психологический климат включает и другие характеристики, однако, их особенности являются вторичными (производными) по отношению к данной модели. Следующая схема (Рис. 3) уточняет направленность влияния ядерных факторов.

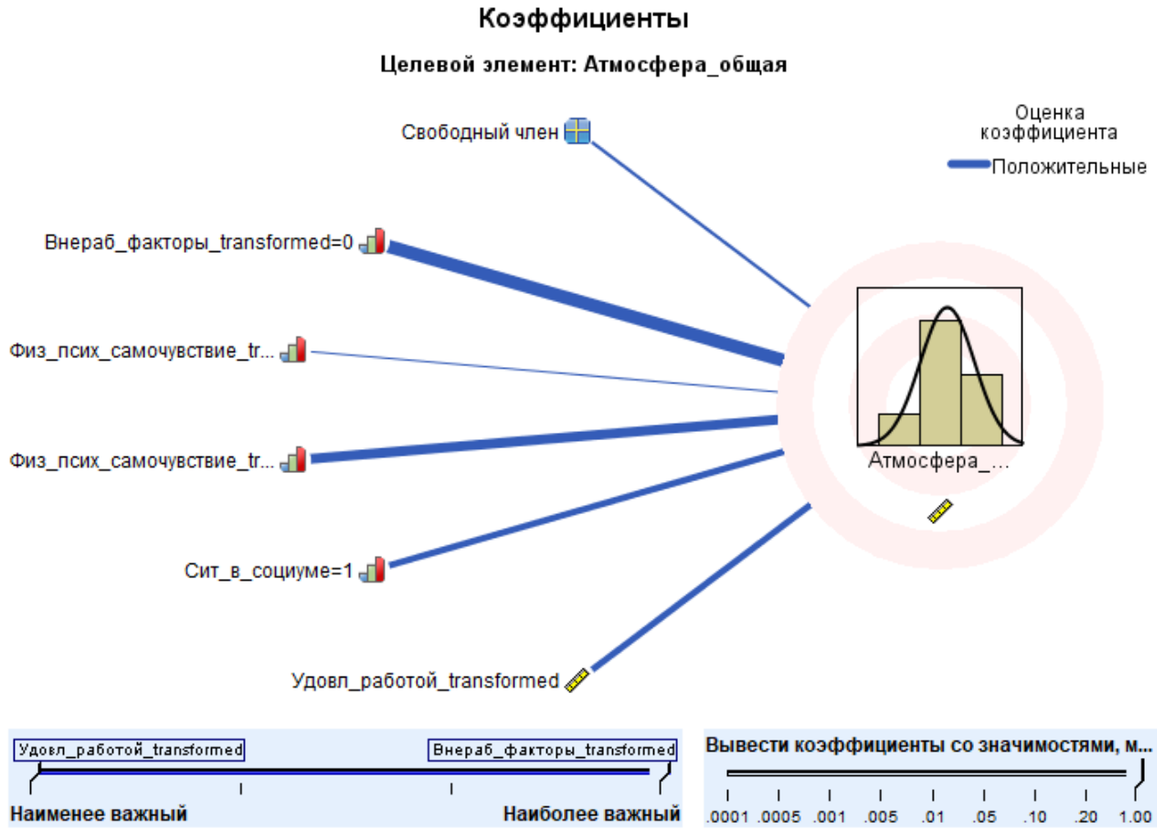

Рисунок 3. Модальность коэффициентов интегральной модели общей атмосферы

Как видим (Рис. 3), все факторы положительно связаны с оценкой общей атмосферы (повышение значений факторов обуславливает повышение оценки климата и наоборот – снижение любого из факторов модели работает на понижение оценки общей атмосферы). При этом фактор “физическое и психическое самочувствие” на схеме оказался разделен на два подфактора. Так, респонденты с проблематичным самочувствием существенно меньше экстраполируют свое состояние на оценку общей атмосферы в коллективе, чем сотрудники с удовлетворительным и идеальным самочувствием. С учетом того, что данные категории распределились примерно поровну (Рис. 4), возникают основания для двух важных тезисов.

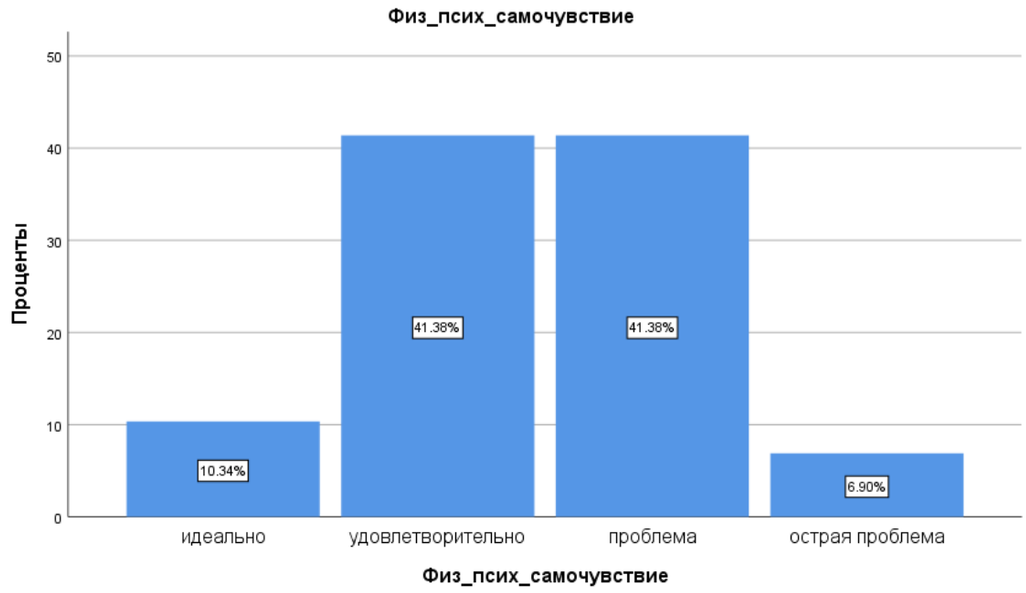

Рисунок 4. Распределение оценок по физическому и психологическому самочувствию.

С одной стороны, сотрудники с неважным самочувствием различают и размежевывают его от своего восприятия атмосферы на предприятии. Это свидетельствует о, так называемом, интернальном локусе контроля (тенденция брать ответственность за происходящее на себя) и косвенно говорит о высоком уровне их личностной зрелости и порядочности по отношению к организации. Указанное – крайне важно, поскольку дает основания утверждать о существенной этической (в противовес прагматической) составляющей корпоративной лояльности топ-менеджеров. С другой стороны, данная категория сотрудников статистически достоверно является – многочисленной, что объективно требует мер по нормализации проблемного самочувствия (см. раздел с рекомендациями).

Отдельно необходимо отметить, что физическое и психологическое самочувствие – явление, обладающее инерцией и «не начинается/заканчивается» исключительно на рабочем месте. В пользу этого свидетельствует лидирующее положение в рассматриваемой интегральной модели переменной – “внерабочие факторы”, а также участие фактора “ситуация в социуме”. Перечисленное говорит о том, что у социально-психологической атмосферы нет выраженной корпоративной “гравитации”. Другими словами, атмосфера не является производной от корпоративной культуры, что имеет как положительные, так и проблемные грани. С одной стороны, предприятие не изолировано (в социально-культурном смысле) от общества, не является маргинальным образованием (секта, партия и т.п.). Все это – наилучшая естественная основа для здоровой либеральной системы управления с опорой на реальные демократические ценности. С другой стороны, такая атмосфера слишком уязвима и “проницаема” для: 1) потенциально негативных влияний на систему менеджмента извне; 2) естественным образом ситуативно возникающих внутри организационных течений и трендов.

Идеальным вариантом представляется баланс – либеральных свобод и организационного консерватизма. Отсутствие организационного “отпечатка” на социально-психологической атмосфере с учетом целого ряда других результатов данного исследования убедительно свидетельствует о следующем. Подобный климат присущ “молодой организации” (безотносительно того, сколько предприятие реально существует и как

долго в нем проработал топ-менеджмент). Таким образом, актуализируется вопрос перспективного развития и упрочения корпоративной культуры (см. раздел с рекомендациями).

Возвращаясь к тому, что ни один опрошенный не оценил атмосферу как “отличную” – это, преимущественно, характеризует внерабочую жизненную ситуацию респондентов, ощущение которой “приносится” ими в рабочий коллектив. Внерабочие факторы играют доминирующую роль и, как следствие, могут окрашивать (экстраполироваться на) удовлетворенность работой. Иными словами, оценивая рабочую атмосферу, топ-менеджеры непроизвольно оценивают свои внерабочие жизненные обстоятельства, из которых “черпают” корпоративное самоощущение и “присваивают” его коллективу. С другой стороны, отсутствие “отличных” оценок следует воспринимать также и в качестве серьезного резерва для организационного развития.

Чрезвычайно важно учитывать изложенные выше особенности “молодой организации” при интерпретации результатов индивидуального влияния респондентов на социально-психологическую атмосферу (см. ниже). Организационная культура это – совокупность ценностей, разделяемых членами группы. В основе оргкультуры лежит способ (технология) примирения неизбежных индивидуальных противоречий между членами группы. Другими словами, оргкультура – это не просто те ценности, с которыми все согласны. А те ценности, ради которых члены коллектива идут на компромиссы в ситуациях противоречий и конфликтов, естественно возникающих в любой группе. Рабочий конфликт и внутри организационные противоречия – не являются “досадной издержкой”. Это – принципиально необходимые условия и платформа для появления и развития корпоративной культуры как таковой. В “молодых организациях” культура – нестабильна, ситуативна и состоит из множества лоскутных фрагментов прото-культуры, из которых со временем при положительном развитии организации сформируется единое культурное пространство. По этой причине в данном исследовании влияние на социально-психологическую атмосферу конкретных топ-менеджеров было бы категорически неправильным рассматривать, как продуктивное или контрпродуктивное, полезное или вредное и т.п. Уместно говорить об “условно положительном” и “условно отрицательном” векторах влияния, учитывая их равноценную важность для последующего развития культуры организации.

Одним из простых и показательных аргументов к изложенному выше является распределение оценок респондентов о влиянии авторитетности организации на рабочее самочувствие управленцев (Рис. 5). Отсутствие негативного влияния – еще один признак в целом здоровой организационной ситуации. Однако, количество ответов “не влияет” – статистически достоверно не отличается от доли ответов “положительно влияет” (проверено критерием Хи-квадрат). Таким образом, половина менеджмента “свободна” от культурной вовлеченности.

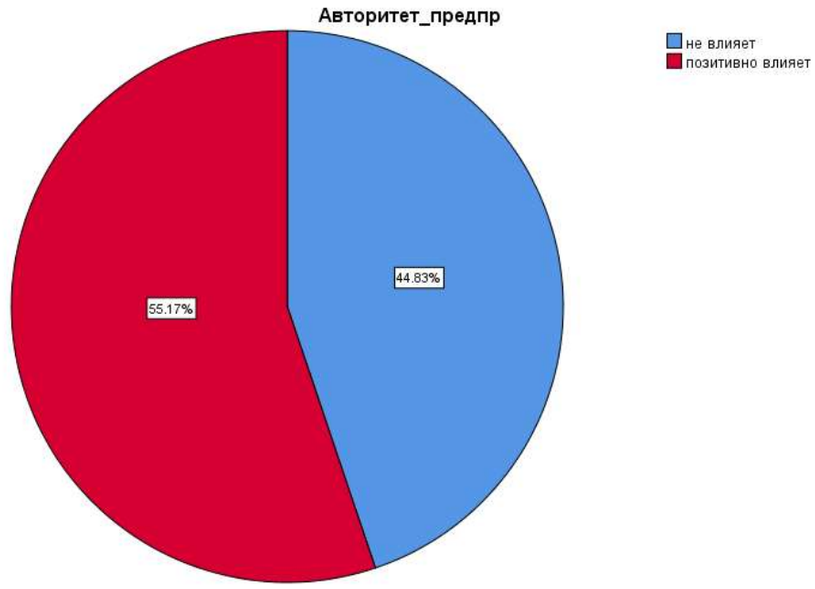

Рисунок 5. Влияние авторитета предприятия на самочувствие топ-менеджеров

В тоже самое время, вовлеченность в отношения с коллегами по работе выглядит совсем по-иному (Рис. 6) и указывает на плотную, а также продуктивную связь респондентов друг с другом (о чем свидетельствуют нормативные пропорции позитивного, нейтрального и негативного влияния). При этом важно, что такая структура связей (Рис. 6) присуща, как чувствительным и нечувствительным к авторитету организации управленцам, о которых шла речь выше (проверено критерием Манна-Уитни).

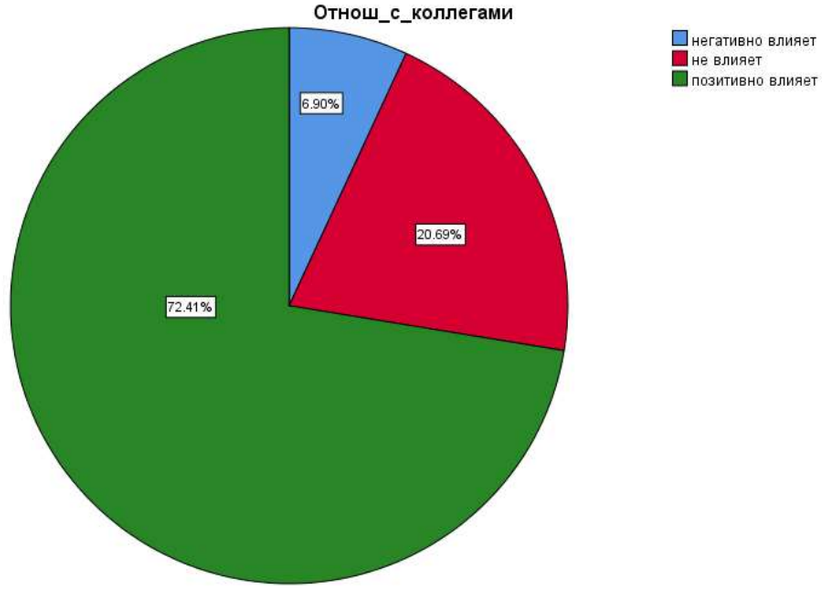

Рисунок 6. Влияние отношений с коллегами на рабочее самочувствие.

Такое соотношение культурного (Рис. 5) и межличностного (Рис. 6) распределения влияния на самочувствие респондентов, опять же, свойственно для “молодых организаций” и обуславливает повышенную чувствительность социально-психологического климата к ситуативно возникающим факторам, имеющим внерабочее происхождение. Высоко вероятно, что данная динамика и стала основанием для формулирования гипотезы о неблагоприятном психологическом климате на предприятии.

РАЗДЕЛ 2. Мотивационно-ценностный профиль топ-менеджеров компании.

2.1. Интегральная модель факторов удовлетворенности работой.

Ведущим индикатором мотивационно-ценностной динамики и ее направленности является – показатель уровня удовлетворенности управленцев своей работой (Табл. 2, Рис. 7).

Таблица 2. Удовлетворенность работой. Частоты и доли.

		Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
Валидные	Очень удовлетворен	3.4	3.4	3.4
	Удовлетворен	44.8	44.8	48.3
	Больше удовлетворен, чем нет	27.6	27.6	75.9
	Нечто среднее	20.7	20.7	96.6
	Больше неудовлетворен, чем удовлетворен	3.4	3.4	100.0
	Всего	100.0	100.0	

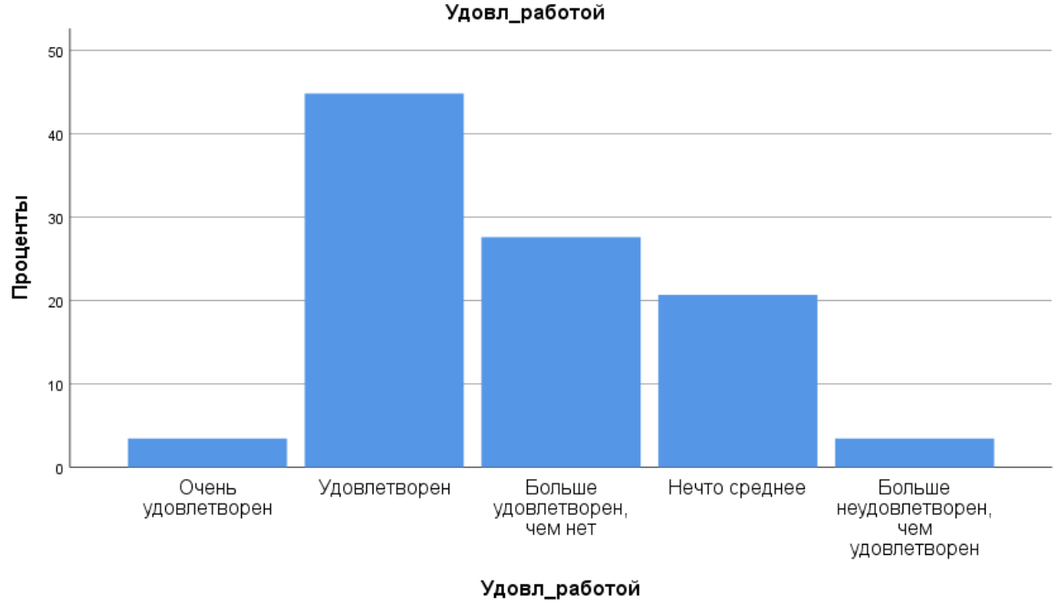

Рисунок 7. Процентное соотношение уровней удовлетворенности работой.

Анализ ответов свидетельствует о том, что в целом респонденты “больше удовлетворены, чем неудовлетворены работой” (использовался Т-критерий Стьюдента). При этом в интегральной факторной модели (Рис. 8) наиболее весомой оказалась переменная – “физическое и психологическое самочувствие” (Рис. 4). Также вошли переменные (в порядке убывания значимости): упорядоченность бизнес-процессов (Рис. 9), отношения с коллегами (Рис. 6), оценка результатов работы (Рис. 10) и состояние рынка (Рис. 11). Данная модель является первичной причинной матрицей удовлетворенности работой и непосредственно охватывает (предопределяет), по крайней мере, 62% ее ядерных (системообразующих) феноменов.

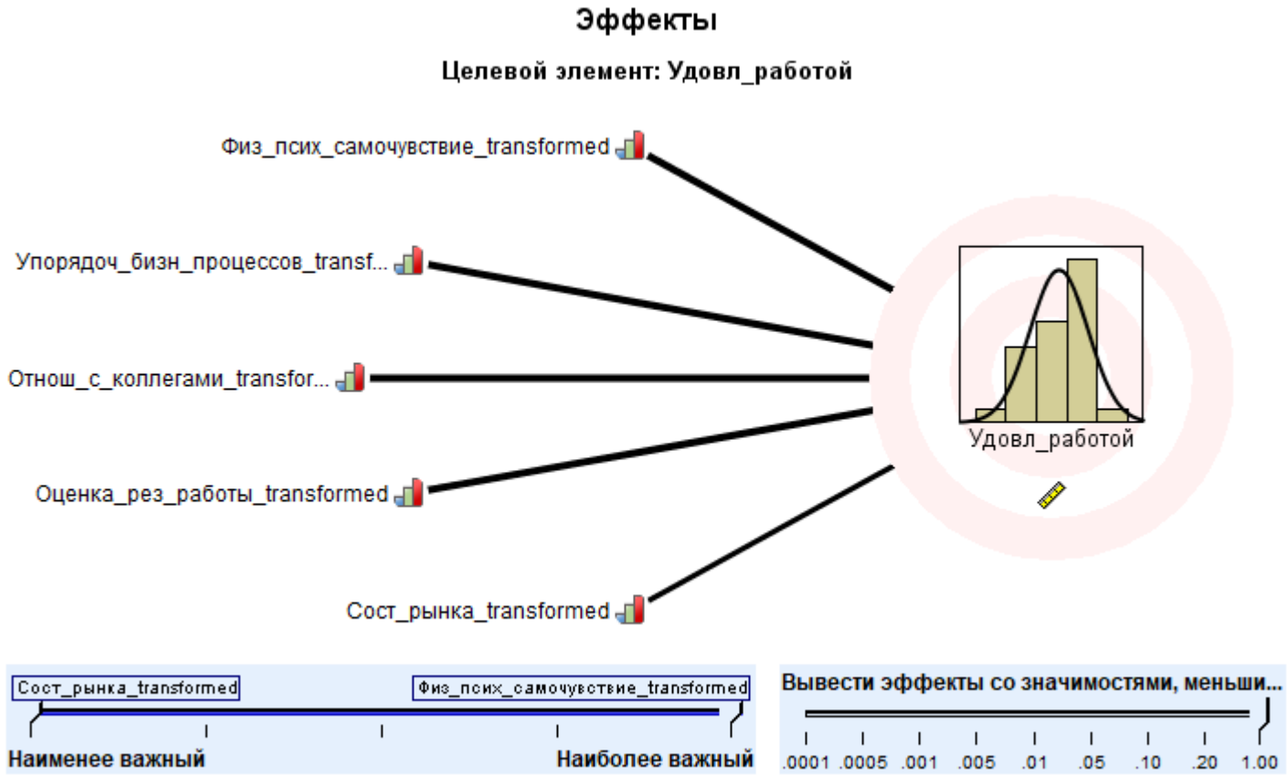

Рисунок 8. Интегральная регрессионная модель факторов удовлетворенности работой.

Разбор ответов респондентов по “физическому и психологическому самочувствию”, а также “отношение с коллегами” – проведено выше. В отношении других переменных (Рис. 9-11) необходимо отметить, что в каждом случае максимальный процент ответов сопровождается статистически достоверным преобладанием, т.е. есть основания утверждать наличие таких тенденций (на основе Tay-b Кендалла):

- (острый тренд) Необходимость увеличения (усиления) упорядоченности бизнес-процедур;
- (умеренный тренд) Справедливость системы оценки результатов работы – удовлетворяет топ-менеджеров;
- (умеренный тренд) Объективные рыночные сложности (кризисы, конкуренты, регуляция и т.д.) – не влияют

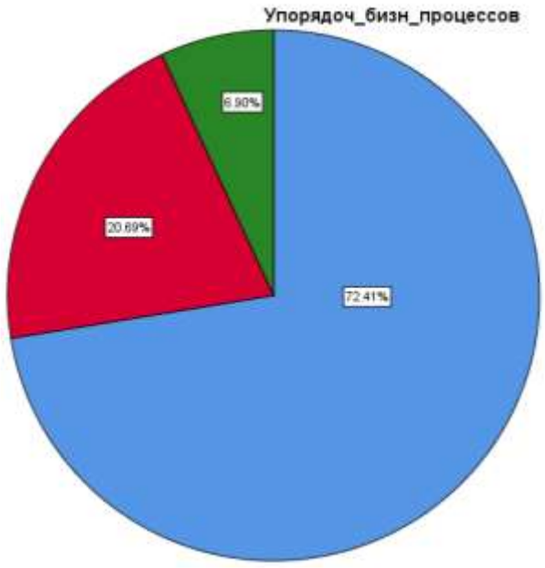

Рисунок 9. Упорядоченность бизнес-процессов

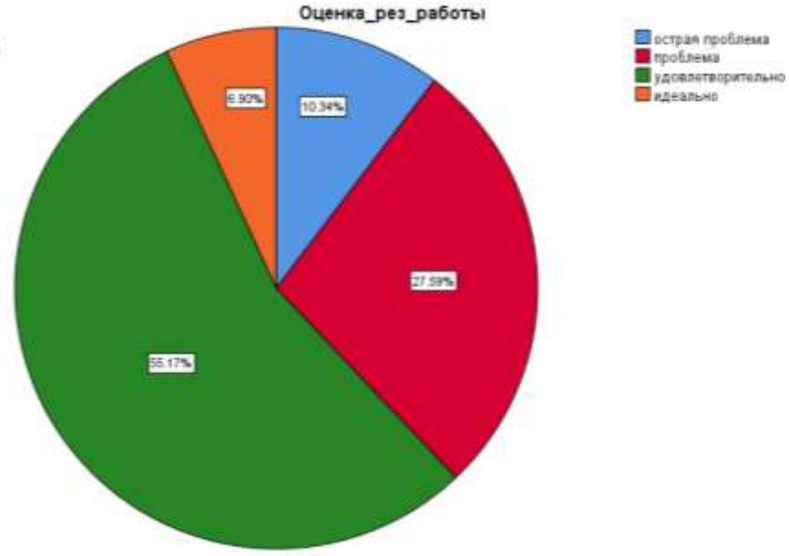

Рисунок 10. Оценка результатов работы.

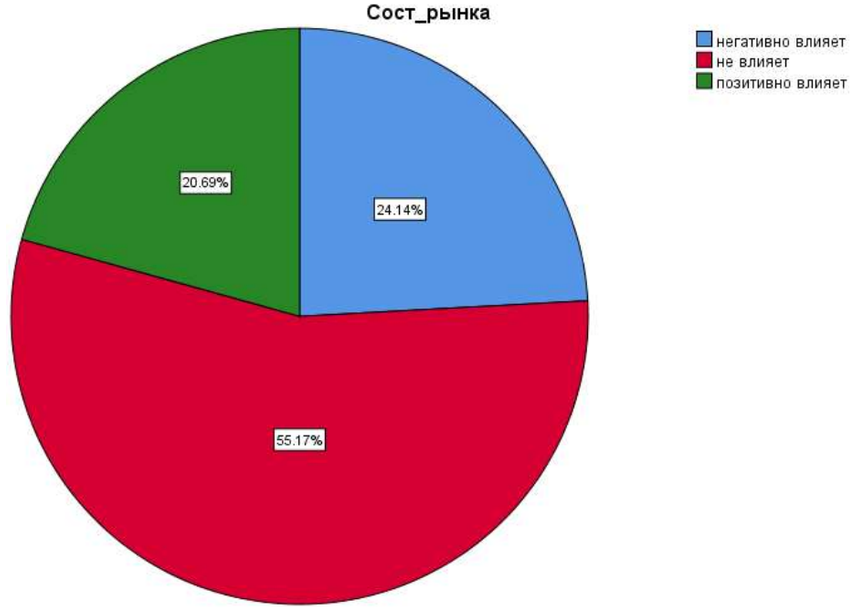

Рисунок 11. Объективное состояние рынка.

Для понимания интегральной модели удовлетворенности работой необходимо учитывать модальность коэффициентов (Рис. 12) и следующие условия “срабатывания” переменных:

А) фактор “физическое и психологическое самочувствие” снижает удовлетворенность работой у тех респондентов, которые оценивают свое самочувствие, как проблемное и остро-проблематичное. Напомним, что таких топ-менеджеров – почти половина (Рис. 4). Для другой категории опрошенных – данный фактор неактивен, т.е. никак не влияет на удовлетворенность работой. Это необходимо учитывать при разработке архитектуры мероприятий по оптимизации климата и развития оргкультуры (см. раздел с рекомендациями).

Б) Необходимость упорядочивания бизнес-процедур – универсальный фактор, стабильно стимулирующий удовлетворенность всех категорий топ-менеджеров.

В) Отношения с коллегами понижает удовлетворенность работой не только для тех респондентов, кто прямо негативно ответил на данный вопрос (Рис.6), но и для тех управленцев, которые субъективно считают себя неподверженными влиянию этих отношений (не осознают, либо недооценивают такое влияние). С учетом изложенного и некоторых других результатов исследования, наиболее вероятно, что треть управленцев недостаточно вовлечены во взаимодействие с коллегами и/или такое взаимодействие носит конфликтный характер. Данный аспект обуславливает необходимость работы по командообразованию среди топ-менеджмента (см. раздел с рекомендациями).

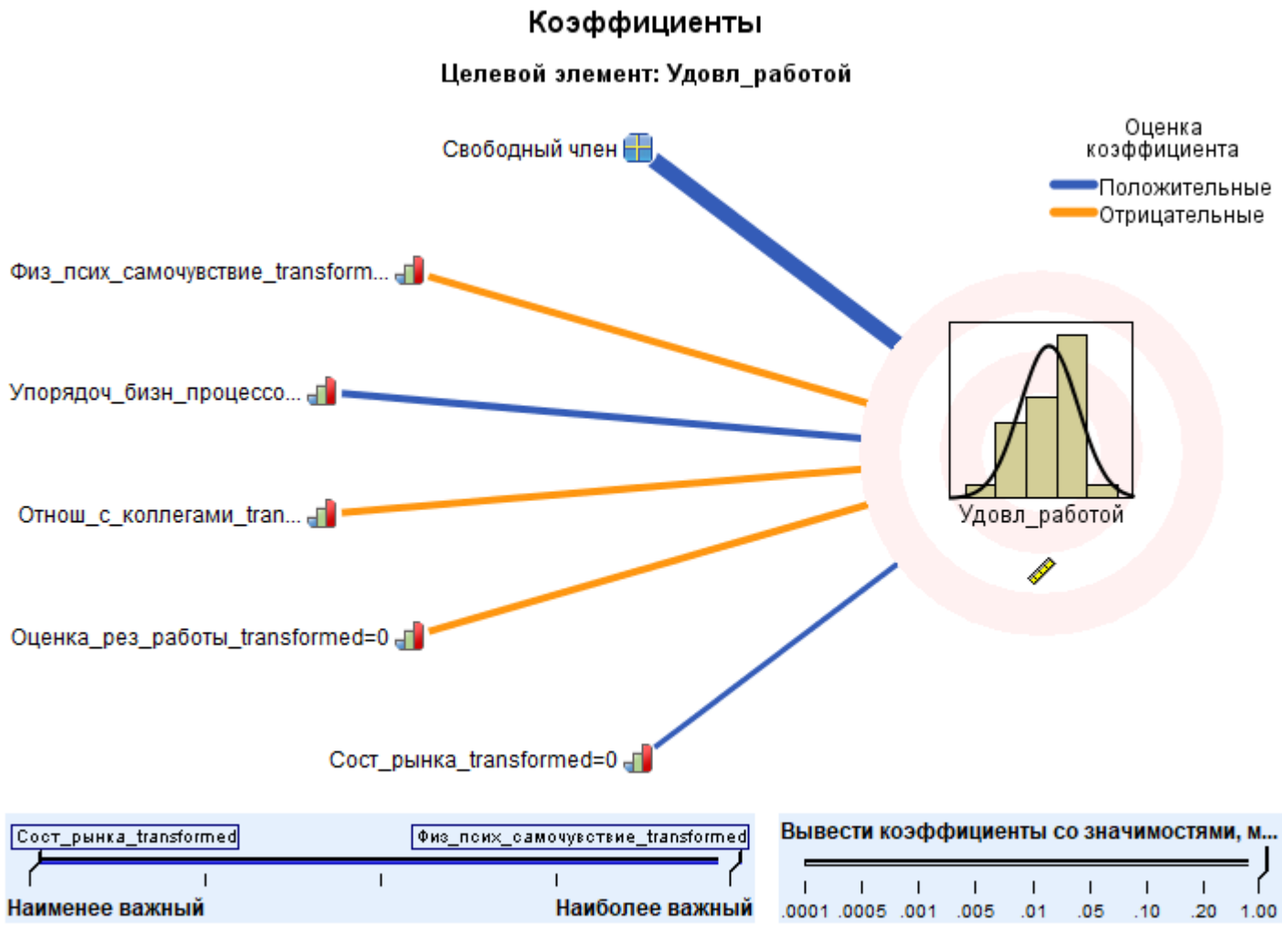

Рисунок 12. Модальность коэффициентов интегральной модели удовлетворенности работой

Г) Система оценки результатов работы снижает удовлетворенность только тех респондентов, которые считают необходимым ее улучшать (Рис. 10). Данный очевидный тренд интересен еще и тем, что у указанной категории респондентов (38%) обнаруживается следующая локальная закономерность

(проверено критерием Спирмена) – они не удовлетворены объемом своих полномочий, что затрудняет реализацию их лидерских амбиций и, как следствие, ухудшает физическое и психологическое самочувствие. Другими словами, эта категория сотрудников “болеет” из-за того, что прилагаемые ими усилия – никак не оцениваются (не замечаются). Важно, что конкретно данный тренд не обнаруживает связи с материальной мотивацией. Респонденты хотят морального признания их вклада.

Д) Состояние рынка позитивно влияет на удовлетворенность только тех сотрудников, кто негативно чувствителен к указанному фактору (а таких респондентов – почти четверть). Данный, на первый взгляд, “парадокс” содержит на самом деле глубоко конструктивную и потенциально полезную для предприятия динамику. А именно, адекватная осведомленность о реальных внешних угрозах и рисках может существенно стимулировать рабочее самочувствие и удовлетворенность управленцев.

Таким образом, обобщая описание интегральной модели, необходимо констатировать следующее. Ведущим смысловым фактором, который мотивирует топ-менеджеров в повседневной деятельности, является их стремление упорядочить бизнес-процедуры . Безотносительно реального состояния бизнес-процедур, такая мотивационно-ценностная доминанта свидетельствует о происходящей на более глубоком уровне “технократической борьбе за власть” в организации. Как это воспринимать? Во-первых, мотив власти является естественным и нормальным двигателем любой организационной динамики. Наличие и преобладание такого мотива – абсолютно здоровое явление для “молодых организаций”. Во-вторых, важно, что вопрос власти решается коллективом технократически (через процедуры, регламентации, отчетно-плановые системы, т.е. рационально). Это свидетельствует о надлежащем социокультурном и интеллектуальном уровнях топ-менеджеров и также “намекает” на финальную фазу организационной “молодости”. В-третьих, мотиву власти необходимо управляемо “помочь” реализоваться, что бы перенести акцент с “борьбы за власть” на “соревнование за производительность” (другими словами – перейти на стадию “организационной зрелости”).

2.2. Мотивационно-ценностные и операциональные тренды в работе управленцев.

В предыдущем подразделе (2.1.) описана интегральная модель факторов удовлетворенности работой, которая является ядром и задает направленность мотивационно-ценностному профилю топ-менеджеров. Таким образом, описанные в данной части документа тренды необходимо рассматривать в контексте “технократической борьбы за власть”, как ее разновидность, продолжение или сопутствующий фактор.

В пилотной части исследования “необходимость упорядочивания бизнес-процедур” и “частая смена приоритетов” высоко частотно присутствовали в ответах респондентов в смешанном лексическом виде. Одно ли это и то же для топ-менеджеров? Синонимичны и связаны ли между собой данные категории?

Уже при первом визуальном приближении становится заметной (Рис. 13, 14) разница между данными понятиями, указывающая на отсутствие связи. Особенно это очевидно, если проанализировать перекрестные позиции управленцев. Так, на Рисунке 14 изображено то, как топ-менеджеры отвечали про “частую смену приоритетов” и при этом, какие позиции у их были при ответе об “необходимости упорядочить бизнес-процедуры”. Вывод о не связанности этих двух переменных достоверное подтверждены критериями Хи-квадрат, Спирмена и Гамма.

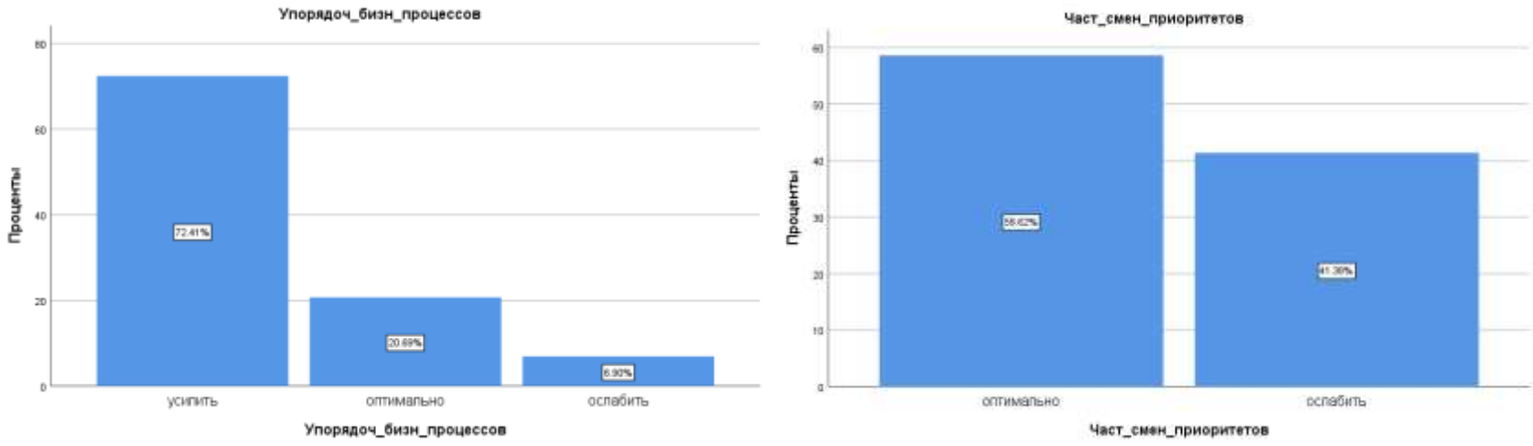

Рисунок 13. Сравнений распределения ответов “упорядочивание бизнес-процедур” и “частая смена приоритетов”.

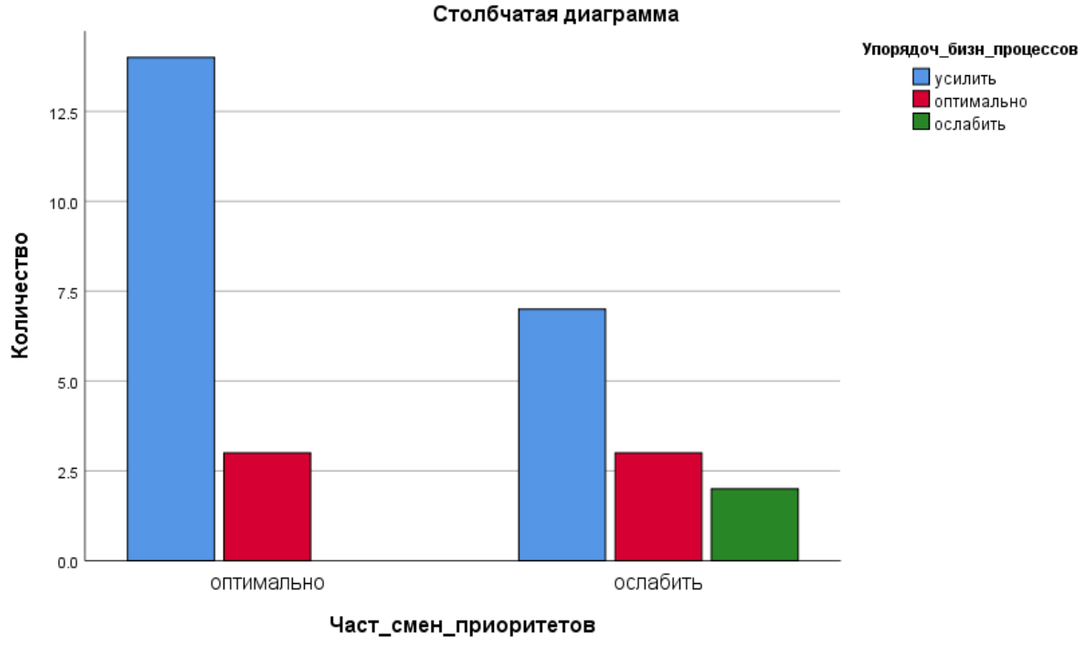

Рисунок 14. Квоты ответов “упорядочивание бизнес-процедур” в ответах “частая смена приоритетов”.

Также важно учитывать, что данные по “упорядочиванию бизнес-процедур” распределены тенденциозно (необходимость “усилить” – статистически достоверно преобладает над другими ответами). А данные по “частой смене приоритетов” распределены равновесно (нет статистических отличий между долями ответов – “оптимально” и необходимо “ослабить”).

Еще более важно обратить внимание на то, что желание “упорядочить бизнес-процедуры” прямо пропорционально коррелирует с удовлетворенностью матмотивацией (чем лучше состояние матмотивации, тем больше желание заняться бизнес-процедурами и наоборот – умеренный тренд). Также, чем лучше матмотивация, тем меньше внимания уделяется важности нематериального стимулирования

подчиненных и наоборот (острый тренд). Как видим, в обоих случаях происходит “выхолащивание” человеческого фактора из фокуса внимания респондентов (в первом случае – это касается собственного лидерства топ-менеджеров, во втором – понимания подчиненных, как движимых только материальными стимулами). Описанное является одним из проявлений того, как выглядит “технократическая борьба за власть”. Здесь уместно подчеркнуть, что технократизация процесса управления “убивает” эмоциональную основу лидерского компонента, о чем речь пойдет ниже. Возвращаясь к показателю “частая смена приоритетов”, то он не выявил ни одной значимой корреляционной связи с другими мотивационно-ценностными переменными (во всех случаях проверено критериями Спирмена и Хи-квадрат).

Изложенное выше, с учетом результатов психолингвистического анализа пилотной части исследования и в контексте рассмотренных интегральных моделей дает существенные основания для следующего тезиса. “Частая смена приоритетов” – относится к категории, так называемых, невротических терминов, функции которых аналогичны бранным выражениям: а) разрядка эмоционального напряжения; б) смещение фрустрационной агрессии на другой объект; в) создание иллюзии объяснения (псевдо-рационализация). Заметим, что наличие невротических терминов является естественной частью любой организационной культуры. Их важно знать и понимать смысловую наполненность, а также избегать использования соответствующих категорий при управленческом анализе, планировании и оценке трудовой деятельности, кадровых решениях и т.д.

Материальная мотивация и сфера соцзащиты в целом по компании, при первом приближении, выглядит удовлетворительно (Рис.15-16). Вместе с тем есть ряд показательных моментов, на которые необходимо обратить внимание.

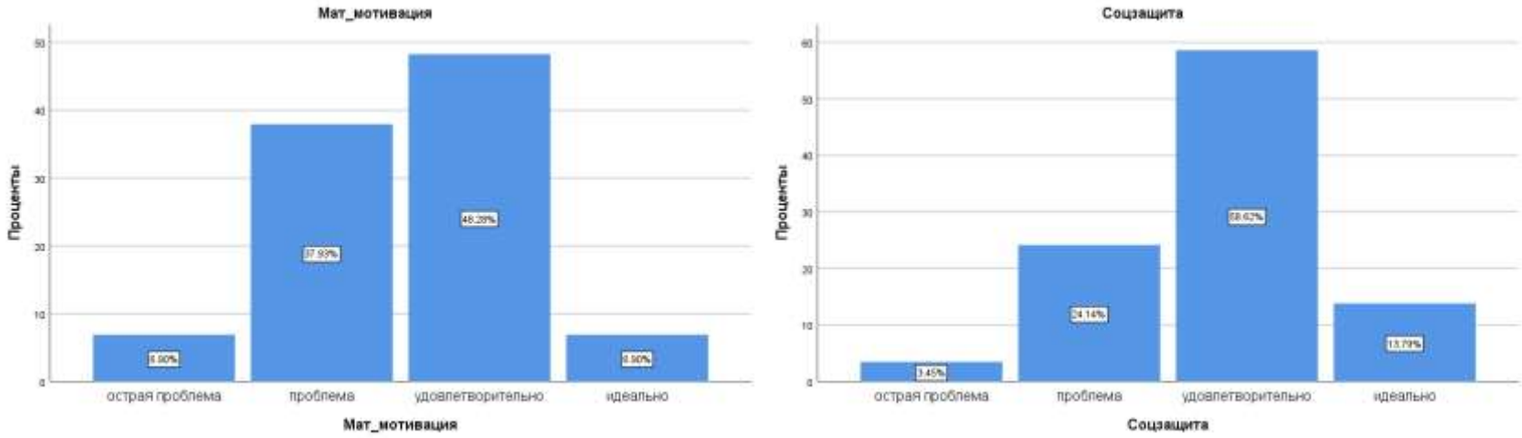

Рисунок 15. Состояние материальной мотивации и социальной защищенности управленцев

Так, респонденты обнаруживают статистически достоверные отличия (проверено критериями Фридмана и W Кендалла), оценивая управленцев и других сотрудников компании (в пользу управленцев). Иными словами, топ-менеджеры считают, что они больше нуждаются в увеличении матмотивации и соцзащиты, чем их подчиненные. Оценить объективность и оправданность такой тенденциозности невозможно в силу отсутствия соответствующих данных по предприятию и по отрасли. В любом случае рассмотрение подобных вопросов выходит за целевые рамки данного исследования.

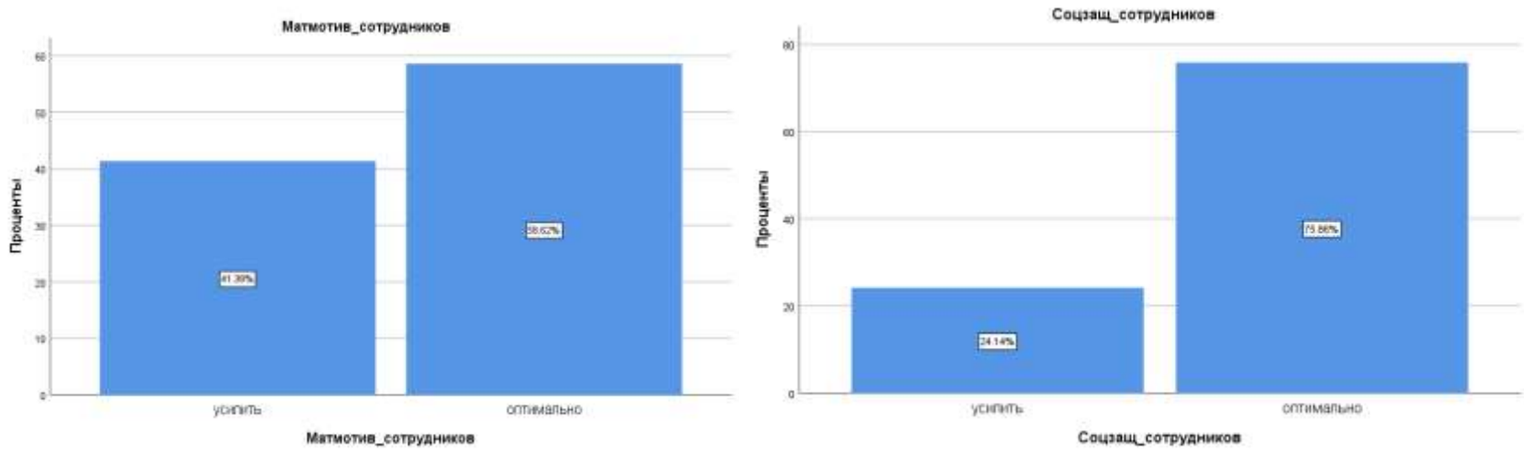

Рисунок 16. Состояние материальной мотивации и социальной защищенности персонала

Уровень социальной защищенности выше у тех топ-менеджеров, которые ответили, что отношения с коллегами позитивно влияет на их рабочее самочувствие и наоборот (умеренный тренд, проверено критерием Спирмена). Еще более выраженной является прямая связь (острый тренд) между удовлетворенностью объемом своих полномочий и уровнем социальной защищенности (чем выше один показатель – тем выше и другой и наоборот – проверено критерием Спирмена).

За улучшение матмотивации персонала ратуют те топ-менеджеры, на которых негативно влияет отношение с руководством компании и наоборот (умеренный тренд, критерий Спирмена). Также о соцзащите сотрудников и их матмотивации думают те управленцы, которые озабочены этими же вопросами в отношении самих себя (острый тренд, критерий Спирмена).

С учетом интегральных моделей, такие “зарплатно-бонусные” настроения управленцев следует понимать, как подтверждающие тезис о “технократической борьбе за власть”. Главная цель этой борьбы – статус, широта и сила организационного влияния. Тема материального благополучия (своего, подчиненных и организации) не обнаруживает признаков ведущего мотиватора в деятельности. С одной стороны, это способствует снижению потенциальных рисков разного рода “злоупотреблений” и косвенно свидетельствует в целом о добропорядочной и законопослушной позиции топ-менеджмента. Однако, с другой стороны, в коллективной картине мотивационно-ценностной архитектуры топ-менеджеров недостаточно выражены предпосылки для построения организационной “идеологии прибыли”, “философии рыночного успеха” и т.п. Скорее есть основания для оценки атмосферы, как «конкуренции статусов элит».

Еще больший свет на изложенное проливают результаты ответов на вопросы по темам – личностной самореализации, обучения , лидерского потенциала. Как видим, профили личностной самореализации и реализации лидерства (Рис. 17) почти идентичны (проверено критериями W Кендалла и Спирмена). Косвенно, это могло бы свидетельствовать о том, что оба фактора, если не тождественны, то глубоко взаимосвязаны. Указанное было бы важным свидетельством в пользу того, что вектор личностного развития и лидерский вектор у топ-менеджеров – однонаправленные. Так ли это на самом деле? Сравнительный анализ структуры корреляционных связей (критерий Спирмена) обнаружил, что обе переменные положительно влияют на общую атмосферу и удовлетворенность работой, а также связаны с

запросом респондентов на обучение. В остальных случаях векторы самореализации и реализации лидерства существенно расходятся.

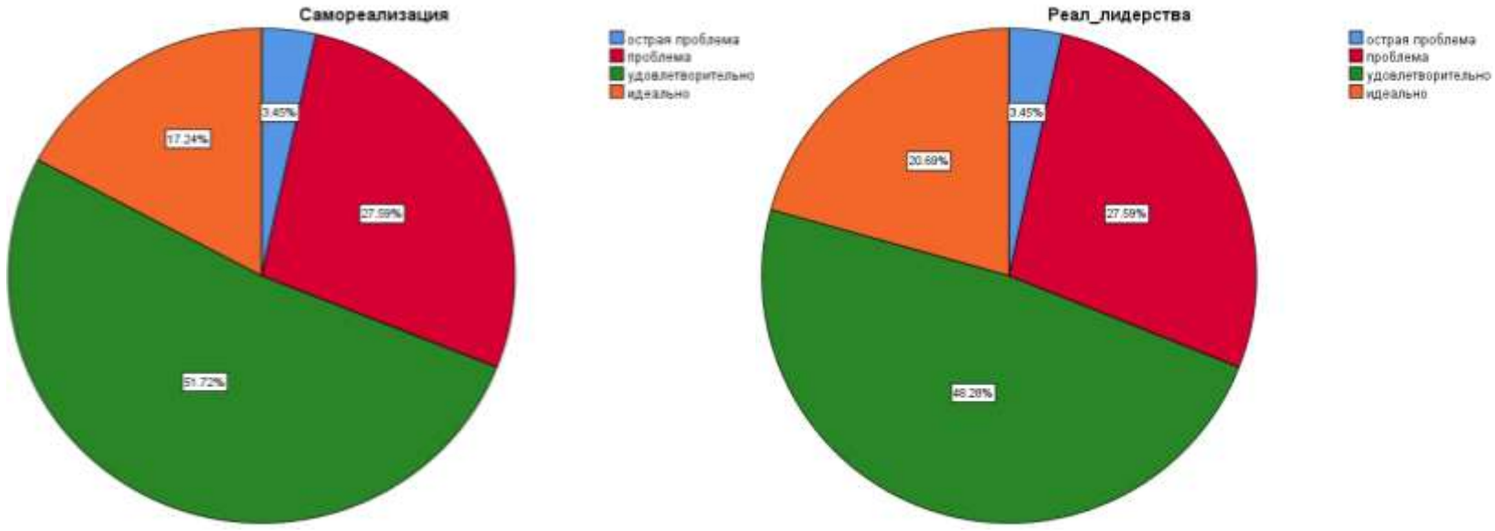

Рисунок 17. Состояние сфер личностной самореализации и реализации лидерства

Так, оценка лидерства напрямую связана с объемом полномочий (острый тренд) и заинтересованностью в справедливой системе оценки труда. С одной стороны, объем полномочий характеризуется (Рис. 18) в целом высоким уровнем удовлетворенности (острый тренд, Хи-квадрат). Однако, есть существенный доля (30%) управленцев, испытывающих трудности с лидерской реализацией. И еще большая доля (38%) топ-менеджеров, так или иначе не согласных с системой оценки труда. Столько же и тех респондентов (Рис. 19), кто не считает планово-отчетную систему оптимальной. Очевидно, что лидерский вектор около трети управленцев имеет статусно-бюрократическую направленность, что не может не “расшатывать” формальную систему управления в компании.

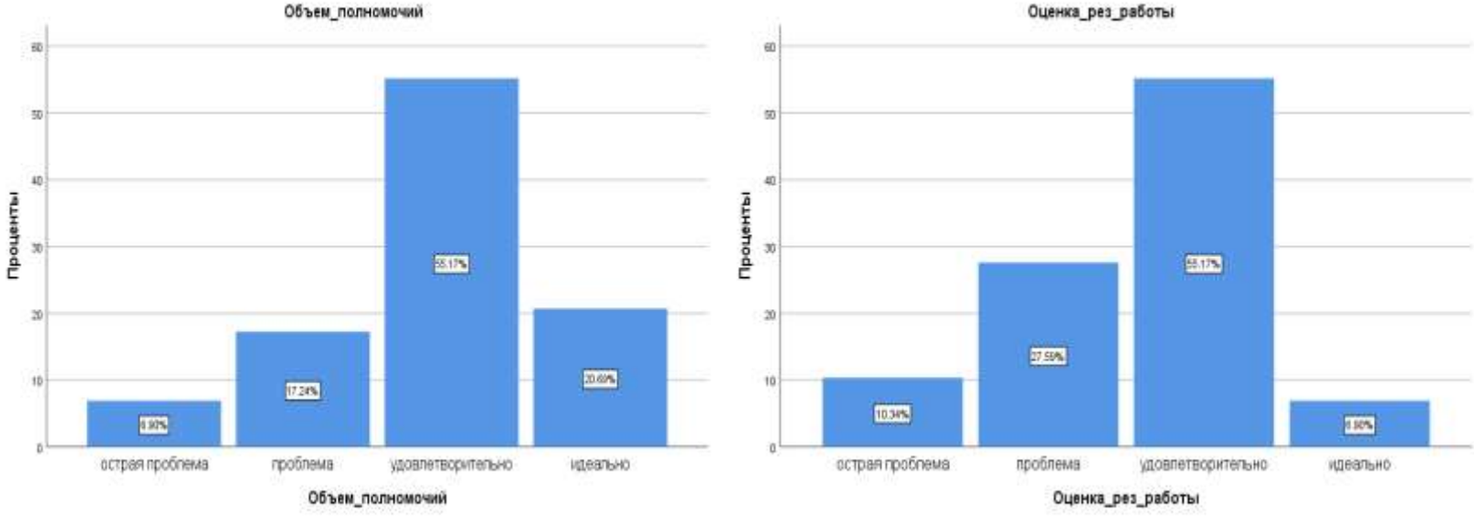

Рисунок 18. Объем полномочий и справедливая оценка результатов работы.

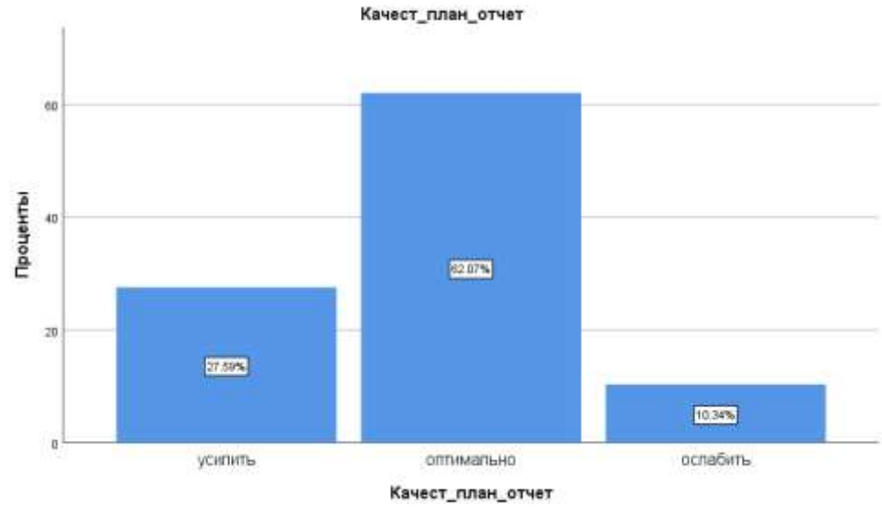

Рисунок 19. Тщательность планирования и отчетности

Этот вывод, среди прочего, подтверждается и тем, что нет статистически достоверной связи между лидерством и такой переменной. как – ответственность по работе. Также нет ни одной (!) связи обсуждаемых переменных с подчиненными. Как видим, в лидерстве выхолощен человеческий фактор, как на субъектном уровне (сами топ-менеджеры), так и на объектном уровне (подчиненные). Таким образом, мы снова вынуждены констатировать проявление феномена “технократической борьбы за власть”.

Как упоминалось выше, технократизация управленческой деятельности подавляет эмоциональную основу лидерского компонента. Соответствующий механизм определен на основе психолингвистического анализа результатов пилотной части исследования, в процессе которой респонденты произвольно описывали идеального и негативного руководителя и подчиненного, управленческие стили и др. Полученные тексты были трансформированы в набор лемм (первичные формы слов) и проведен их частотный анализ. Отдельно были выделены устойчивые последовательные связи между словами в каждом тексте, на основе чего составлены n-граммы, которые позволяют сформировать представление о ведущих смысловых дискурсах (мотивах). После указанного выявлена и проанализирована цепочка эмоционально нагруженных ассоциаций, структура которой выделена жирным шрифтом и помечена звездочкой в Таблице 3.

Таблица 3. Обобщенные результаты пилотного опроса.

Вербально-смысловой образ	Наиболее частые леммы	Устойчивые повторяемые n-граммы
Идеальный руководитель	✓ Справедливость ✓ **Лидерство*** ✓ Умение/компетентность	▪ справедливость харизматичность ▪ коммуникабельность лидерство справедливость ▪ справедливость структурность целеустремленность
Негативный руководитель	✓ **Эмоциональность*** ✓ **Агрессивность (агрессия)*** ✓ Поспешность ✓ Отсутствие (умение)	▪ обратный связь отсутствие ▪ выслушивать подчиненный (не)умение
Идеальная мотивация руководителя	✓ Самореализация ✓ **Желание*** ✓ Предприятие	▪ Результат самореализация ▪ Достижение цель ▪ Мир сделать хороший

	✓ **Достижение***	▪ Признание работа результат ▪ Предприятие процесс самореализация
Демотивация руководителя	✓ Смена ✓ Приоритет/задача ✓ Частый ✓ Отсутствие/недостаток ✓ Полномочие ✓ Ресурс	▪ Смена частый ▪ Приоритет смена ▪ Недостаток полномочия ▪ Задача приоритет смена
Идеальный подчиненный	✓ **Ответственность*** ✓ Исполнительность	▪ Ответственность честность ▪ Исполнительность ответственность ▪ Инициативность ответственность ▪ Работать умение ▪ Команда работать
Негативный подчиненный	✓ Задача ✓ **Безответственность*** ✓ Ложь ✓ Воровство ✓ Отсутствие (желание, компетенция)	▪ Компетенция отсутствие ▪ Отношение работа ▪ Отрицание постоянный ▪ Воровство обман ▪ Желание отсутствие
Идеальный управленческий стиль	✓ Демократия ✓ **Строгость*** ✓ Решение ✓ **Воля*** ✓ Контроль ✓ **Победа***	▪ Воля строгость победа ▪ Воля демократизм победа строгость ▪ Выстраивать демократизм контроль система
Негативный управленческий стиль	✓ **Авторитарный*** ✓ Диктаторский	▪ Авторитарный стиль ▪ Авторитарный работа системность тоталитарный

Примечание: (*) – *отмечены леммы имеющие высокую ассоциативную связь с эмоционально нагруженными смыслами респондентов (структура эмоциональных индикаторов указывает на синдром "запертой" эмоциональности руководителя").*

Как видим (Табл. 3) лидерство присутствует в картине идеального руководителя, однако, эмоции вместе с агрессивностью (которая является одним из проявлений эмоций) "вытеснены" в образ негативного руководителя. У респондентов отсутствует понимание лидерства, как чего-то, что связано с управлением эмоциями, чувствами и переживаниями (своими и своих подчиненных). Проще говоря, эмоции – это плохо, по мнению топ-менеджеров. Вместе с тем, в идеальной мотивации руководителя снова обнаруживаются эмоциональные категории ("желание" и "достижение"), для которых есть единственный канал поведенческого отреагирования – контроль "ответственности/безответственности" подчиненных, сопровождаемый "строгостью" и "волей к победе". Настораживает, во-первых, что категория "авторитарный (стиль)" оказалась эмоционально нагруженной. Во-вторых, не смотря на то, что идеальный управленческий стиль для респондентов – "демократический", он не связан значимыми ассоциациями с эмоциональной сферой, а значит недостаточно обеспечен мотивацией. Таким образом, "запертые" эмоции (и, как следствие, поведение) направляются не по "демократическому", а по "авторитарному" каналу (тренд охватывает, по крайней мере, половину респондентов). Как видим, есть основания для вывода о том, что топ-менеджеры искренне считают, что ведут себя демократично и при этом подсознательно "соскальзывают" в авторитарный стиль управления. Наиболее распространенная причина такого эмоционально-поведенческого "перекручивания" – страх, тревога, реакция на угрозу.

Возвращаясь к сравнению лидерства и самореализации, по-другому выглядит структура взаимосвязей второй переменной (личностная самореализация) – уже нет корреляции с полномочиями, но есть связь (проверено критерием Спирмена) с желанием учиться (острый тренд) и ответственностью по работе (умеренный тренд, Спирмен). В свою очередь, ответственность по работе мотивирует тех топ-менеджеров, которые считают необходимым усилить отчетно-плановую систему (умеренный тренд, Спирмен). И наоборот – не стремящиеся к более высокой ответственности по работе респонденты, считают необходимым ослабить (либерализировать) тщательность планирования и отчетности. Это свидетельствует о том, что существующая отчетно-плановая система оказывает заметное стимулирующее влияние только на топ-менеджеров с низкой мотивацией к росту и не выполняет такой функции для всех остальных, в том числе для управленцев, считающих систему – оптимально функционирующей.

Тот статистический факт, что переменная “ответственность” по работе связана с личностной самореализацией и не связана с лидерством говорит о следующем. Респонденты осознают и внутри себя ответственно относятся к своим рабочим обязанностям в значительно большей степени, чем они готовы реализовать это в практической управленческой деятельности. Данная особенность, тем не менее, не является остро выраженной и не вошла в ядерную структуру разобранных выше интегральных моделей. Тем не менее, описанные признаки устойчиво присутствуют в результатах исследования и являются частью “симптоматики” того, что мы обозначили как “технократическая борьба за власть”.

Более высокую потребность в обучении (сравнительно с существующей возможностью) обнаруживает почти половина топ-менеджеров. При этом 13.8% управленцев оценивают ситуацию как существенно проблематичную (Рис. 20). Это формирует острый тренд (проверено Хи-квадрат), который свидетельствует в пользу вывода о том, что в компании существенно более остро звучит запрос на учебу, чем на предприятиях с аналогичной организационной динамикой в нашем регионе (Украина).

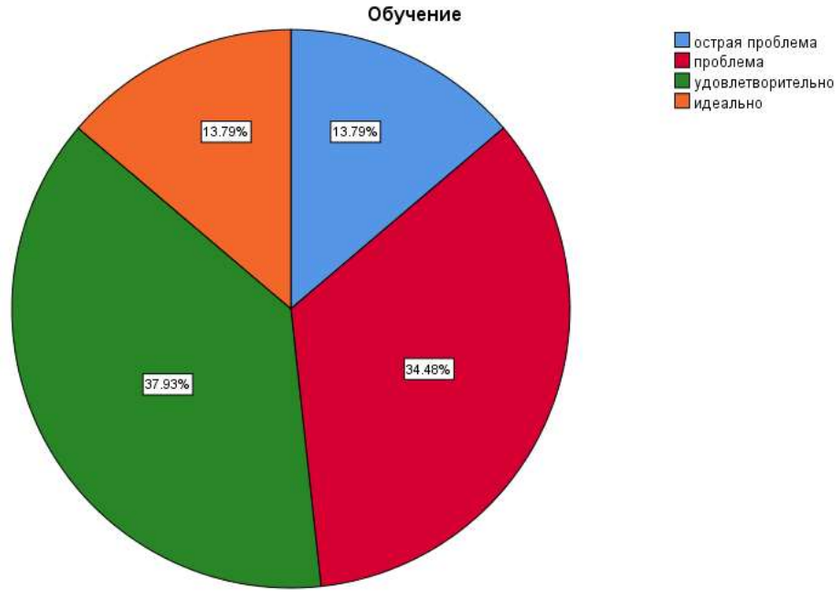

Рисунок 20. Возможность обучения и повышения профессионального уровня.

Чему хотят учится топ-менеджеры? В большей степени (острый тренд, проверено критериями Хи-квадрат и Спирмена) звучит запрос на личностное развитие и лидерство. Последнее – выглядит весьма оптимистично, с учетом преобладания не-лидерской тенденции “технократической борьбы за власть”. Косвенно, это свидетельствует, что респонденты хорошо осознают направление, в котором им необходимо развивать свой управленческий потенциал. Также положительным является соотношение значимости для топ-менеджеров их авторитета у подчиненных и у выше стоящего руководства (Рис. 21). В данном соотношении учитывается баланс положительной чувствительности управленцев по вертикали – чувствительность “вниз” статистически идентична чувствительности “вверх” (проверено критериями Фридмана и W Кендалла). Другими словами, в самооценках топ-менеджеров нет перекоса (в пользу подчиненных или руководства компании). Это – очень важный факт, существенно смягчающий потенциальные негативные эффекты “технократической борьбы за власть”, но не отменяющий указанной доминанты. Еще один интересный нюанс заключается в том, что квоту управленцев, на которых негативно влияют отношения с руководством (6.9%) необходимо оценивать, как – несущественную и не носящую личный характер. Такой вывод делается на основании сравнения этого параметра с теми топ-менеджерами, которые, считают необходимым ослабить планово-отчетную систему (10.4%). Чем же “недовольны” 6.9% респондентов? По данным нашего исследования, единственным (!) демотиватором для них является их мнение о необходимости увеличения матмотивации персоналу компании (умеренный тренд, проверено критерием Спирмена). Также отметим, что данные показатели вместе с другими результатами исследования, указывают на отсутствие заметных оппозиционных тенденций в управленческой среде, которые могли бы обоснованно оцениваться в качестве существенных организационных рисков.

В меньшей степени (умеренный тренд) топ-менеджеры хотят повышать свой профессиональный уровень для увеличения объема своих полномочий и для овладения умениями работать по стратегическим целям компании. Данные особенности учтены в предложениях по организации корпоративного обучения (см. раздел с рекомендациями).

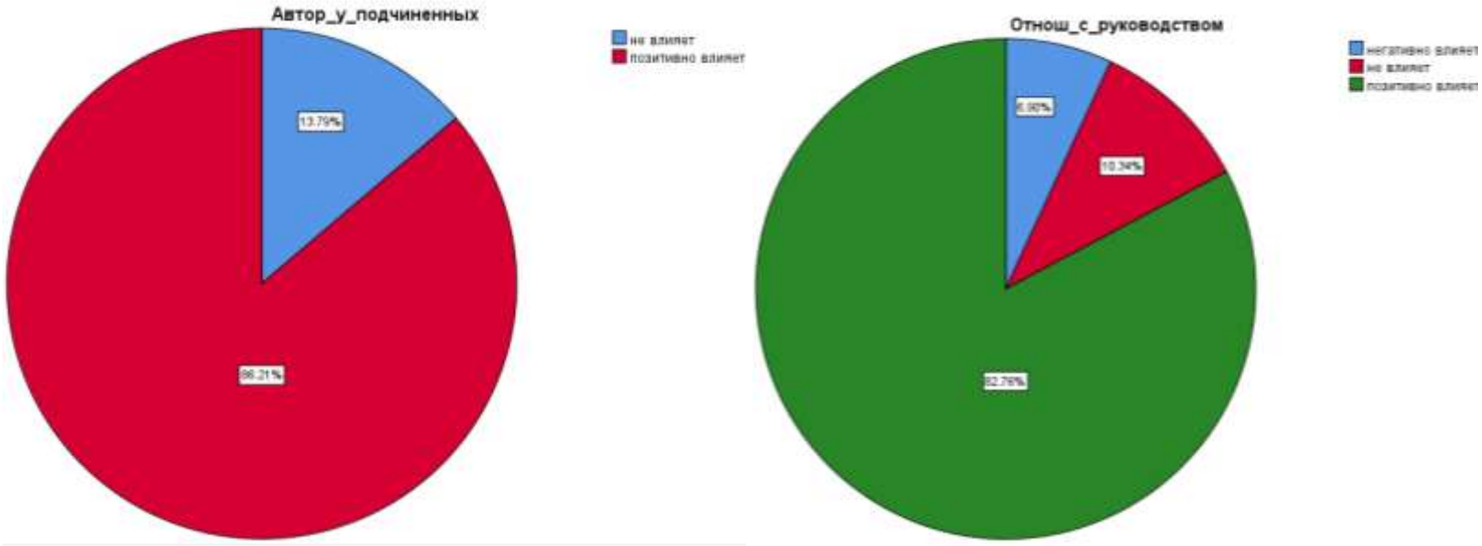

Рисунок 21. Авторитет топ-менеджеров у подчиненных и у руководства.

Завершая данный раздел, еще раз отметим, что в отчете включены только те результаты, которые имеют выраженный характер и отвечают свойствам острого и/или умеренного тренда. Все слабые тенденции и другие результаты, находящиеся в зоне статистической неопределённости, проигнорированы по причине невозможности обеспечения принципов правдоподобия математических моделей, их надежности и достоверности. Также с учетом “малой выборки” (с точки зрения статистики) рекомендуется сделать ре-тест (повторное исследование) не ранее, чем через 6 месяцев с момента первого замера.