

## Управленческие практики линейных руководителей в контексте поведенческих реакций подчиненных\*

*В. Э. Деминская*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

**Для цитирования:** Деминская В. Э. Управленческие практики линейных руководителей в контексте поведенческих реакций подчиненных // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2021. Т. 14. Вып. 1. С. 53–77. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2021.104>

Статья посвящена анализу влияния повседневных практик линейного руководителя на поведение сотрудников, желательное для организации, и установки самих руководителей. В качестве желательного поведения сотрудников были рассмотрены организационно-гражданское поведение, практики самообразования подчиненных, сплоченность трудового коллектива; в качестве рабочих установок линейных руководителей — удовлетворенность работой, вовлеченность в работу, приверженность организации. Эмпирическая часть работы основана на результатах стандартизированного опроса 1116 линейных руководителей из 400 компаний. В ходе исследования автор пришел к нескольким результатам. Во-первых, благодаря факторному анализу 26 переменных были выделены четыре группы повседневных практик линейного руководителя: базовые, к которым относятся контроль и организация, а также планирование, и расширенные, такие как развитие подчиненных и управление финансами. Во-вторых, практики линейного руководителя по развитию подчиненных оказывают позитивное влияние на желательное поведение подчиненных, в то время как практики по управлению финансами, напротив, разобщают коллектив — сотрудники не стремятся демонстрировать просоциальное поведение, но при этом способствуют демонстрации инициативы и «голоса». Интересно, что практики по развитию подчиненных оказывают также позитивное влияние на рабочие установки линейных руководителей, в то время как управление финансами, напротив, снижает благосостояние руководителей. Соответственно, в целях достижения позитивных результатов повседневные управленческие практики по развитию подчиненных линейных руководителей необходимо расширять, в то время как единоличное управление финансами не приносит столько положительных эффектов.

*Ключевые слова:* линейные руководители, повседневные практики управления, организационно-гражданское поведение, поведение сотрудников, установки линейных руководителей, удовлетворенность работой, приверженность организации, просоциальное поведение.

### Введение

Цель любой коммерческой организации состоит в достижении эффективных результатов, и методы достижения эффективности становятся предметом интереса исследователей в сфере экономики, социологии, организационного поведения

\* Исследование осуществлено при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ, под руководством А. Г. Эфендиева.

и других смежных дисциплин. В фокусе экономико-социологического подхода в качестве показателей эффективности организации равно рассматривают как экономические, так и социальные результаты [1]. Эффективность зависит не только от четко выработанной стратегии, финансовой состоятельности предприятия, но и в значительной степени от факторов, связанных с управленческим потенциалом. Наибольшее внимание исследователей привлекают такие аспекты управленческой деятельности, как стратегическое управление, субъектом которого является топ-менеджмент компаний. Другой обширный пласт литературы посвящен специализированным «практикам управления человеческими ресурсами», субъектом которых являются HR-специалисты и которые играют важную, но тем не менее вспомогательную роль в бизнес-процессах компании [2]. Парадоксально, что при этом из поля зрения исследователей выпадают практики управленческой деятельности менеджеров нижнего звена. Линейный руководитель как объект исследования представлен преимущественно в психологических концепциях «лидерства», ставящих на первый план личность руководителя — его индивидуальные характеристики, ценности, мотивы [3] или как часть социально-профессиональной группы, что характерно для социологических исследований, как обладатель особого административного капитала [4]. Однако в рамках настоящего исследования в качестве объекта рассмотрены линейные руководители и их повседневные практики (day-to-day practices) в фокусе теории социальных практик. В данной работе предполагается заполнить пробел в подходах повышения социальной эффективности, обратившись к наблюдаемым повседневным практикам управленческой деятельности руководителей и к поведенческим реакциям на эти практики их подчиненных.

### **Подход SAP: теория социальных практик в бизнесе**

В погоне за преимуществом компании стремятся усовершенствовать продукт/услугу, процесс производства, логистику, качество и другие бизнес-процессы. Соответственно, фокус внимания как исследователей, так и практиков переключается с макро- на микроуровень, и предметом анализа становятся бизнес-процессы и их составляющие, то есть бизнес-операции. Подход, который рассматривает бизнес, — операции одновременно как стратегический и социальный феномен — называется SAP (Strategy-As-Practice), «стратегия как практика» или «стратегия сквозь призму практик» [5]. SAP базируется на двух подходах: «практиках» как элементах практической деятельности и «практиках» как части социологической теории практик. Данный подход рассматривается в контексте «практического поворота» (practice turn), то есть фокусировки значительной части социологической теории на сфере повседневности, а также обособления мира действий в самостоятельную область исследований и формирования нового подхода к исследованию общества на основе понятия «социальные практики» [6]. Основоположник теории социальных практик, П. Бурдьё (P. Bourdieu), рассматривал социальные практики как способность социальных субъектов проверять свои поведенческие действия на соответствие представлениям об окружающей среде. Социальные практики для Бурдьё — это инструмент анализа принятого поведения в конкретном контексте. Исследователь Э. Гидденс (A. Giddens), основываясь на идее Бурдьё, рассматривает социальные практики как основу формирования субъекта и объекта в определенном социаль-

ном контексте. Гидденс одним из первых рассматривал повседневность как объект исследования и представлял ее как общепринятые практики, то есть действия, совершаемые каждый день, привычным образом в ходе повседневной социальной деятельности [6]. Вследствие этого Гидденс дает новый виток теории социальных практик: исследователь предполагает, что социальные практики состоят из социальных действий. Социологи М. Вебер (M. Weber) и Т. Парсонс (T. Parsons) наиболее полно раскрыли понятие социального действия. Согласно работам Вебера, социальное действие — это «действие, которое по предполагаемому действующим лицом или действующими лицами смыслу соотносится с действием других людей и ориентируется на него» [7]. В свою очередь, Т. Парсонс рассматривает социальное действие «как единицу с точки зрения определения системы координат» и выделяет несколько его факторов: актор, цель деятельности, социальная ситуация и нормативная система [8]. П. Бергер (P. Berger) и Т. Лукман (Th. Luckmann) развивают идею Парсонса и приходят к выводу, что любая деятельность проходит процесс «опривычивания» в ходе многократного повторения для воспроизведения деятельности с минимальными усилиями и ее институализации [6]. Таким образом, любое действие, которое совершает индивид на начальном этапе, является социальным. Далее после многократного повторения действия опривычиваются и преобразуются в социальную практику. На завершающем этапе социальные практики обеспечивают устойчивость социальных институтов. В соответствии с этим действия линейных руководителей также могут быть рассмотрены как социальные действия по следующим причинам:

- они неотделимы от социального контекста;
- согласно Веберу, они связаны с выбором средств и направлены на достижение определенной цели — изменения поведения, установок или мнений других индивидов или групп, которые удовлетворяли бы определенные потребности и интересы воздействующих [7];
- согласно Парсонсу, линейные руководители как носители определенной институциональной роли придерживаются соответствующего ожидаемого поведения в рамках их функциональных обязанностей [8].

Согласно анализу социального действия, по Веберу и Парсонсу, можно сделать вывод, что руководители (акторы) выполняют определенные действия (которые «опривычиваются» и становятся социальными практиками) в целях поддержания целостности социальной системы (организации). Линейный руководитель обладает определенным набором функций, воплощенных в действиях или повседневных трудовых практиках, именуемых на Западе *day-to-day practices* [9].

Как уже было отмечено, социальный контекст оказывает влияние на социальные практики, и в случае организации как социального института именно она наделяет руководителя определенным спектром доступных ему социально-управленческих действий. Организация предоставляет руководителю административный капитал, который в институциональном состоянии проявляется в структуре должностных позиций, каждой из которых принадлежит определенный круг прав и обязанностей [10], и доступных социально-управленческих действий в рамках социально-профессионального положения в иерархии. Однако социально-профессиональная позиция линейных руководителей, а значит, и спектр доступных социально-управленческих

действий неоднозначен. Некоторые исследователи утверждают, что повседневная деятельность линейных руководителей ограничена лишь контролем исполнения работы других, без возможности напрямую влиять на поведение сотрудников, и такую деятельность с трудом можно назвать управленческой [4]. В то же время другие исследователи отмечают, что повседневные управленческие практики линейных руководителей по спектру полномочий не уступают управленцам других уровней иерархии [11; 12].

Концепция SAP предлагает обратиться к анализу социальных действий линейных руководителей, которые доступны им в рамках управленческих полномочий, как к основным факторам, оказывающим влияние на поведение подчиненных и установки самих менеджеров.

### **Влияние повседневных практик линейного руководителя на социальные результаты организации**

Линейный руководитель — это руководитель нижнего уровня управления, которому подчиняются сотрудники, не имеющие подчиненных. Он также является связующим звеном между исполнителями и руководством, и его основные функции управления связаны непосредственно с организацией и контролем рабочего процесса [13].

Впервые систематизировать повседневные управленческие практики линейного руководителя сделали попытку американские исследователи Данкерли (Dunkerley) в 1975 г. и Кэпп (Kerr) и его коллеги в 1986 г. Они выделили следующие повседневные практики: составление расписания и распределение работы; контроль результатов и способов исполнения работы; проверка оборудования, безопасности и чистоты; контроль введения нового оборудования; мгновенная реакция на непредвиденные проблемы с персоналом и/или оборудованием; поддержка дисциплины; разрешение спорных ситуаций; ведение записей операционной работы [11]. Однако тогда роль менеджера первой линии скорее напоминала роль супервайзера-контролера, чья основная функция заключалась в контроле операционной деятельности [11; 12]. В этом проявилось определенное сходство и западного, и советского управляющего нижнего уровня до 1990-х годов — их главная функция состояла скорее в контроле и организации деятельности, чем в реальном управлении.

После глобальных перемен в экономике в 1990-х годов как на Западе, так и в России роль линейного руководителя также изменилась. Вследствие перехода от плановой к рыночной экономике задачей менеджеров стало не просто достижение плановых показателей, а повышение показателей эффективности на всех уровнях ради обеспечения конкурентоспособности организации. Соответственно, обязанности и полномочия линейного руководителя должны были расшириться, и помимо контроля и организации линейный руководитель должен был также стать ответственным за планирование, управление и развитие подчиненных, распределение бюджета собственного отдела [11; 12; 14]. Однако отечественные исследования неоднозначны в своих выводах: некоторые отмечают, что, несмотря на расширение обязанностей, увеличение трудовой нагрузки, линейные руководители были исключены из процесса принятия решений, не имели собственных кабинетов и в целом идентифицировали себя ближе к рабочим. В то же время на других

предприятиях, входящих в холдинг, ситуация была иной: руководители воспринимали себя как часть управленческого слоя, они принимали решения и вносили предложения, обладали высоким уровнем личной ответственности за собственное подразделение [15; 16].

Исследователь Х. Ш. Муллахметов посвятил большое количество научных работ теме контроля в социально-экономических отношениях [17], и он, как и многие другие исследователи [18; 19], оценивает контроль как одну из основополагающих функций менеджера, потому что система контроля ориентирована на достижение поставленных целей и является гарантией выполнения планов. Это возможно только тогда, когда контроль интегрирован во все остальные функции управления. Появившиеся у линейного руководителя функции планирования позволили усовершенствовать систему контроля: во время планирования ставятся цели, задачи, планы и стандарты исполнения, при этом контроль по выполнению стандартов должен обеспечить достижение целей. Соответственно, контроль становится скорее динамичным, нежели пассивным инструментом управления, — в зависимости от целей стандарты исполнения и система контроля должны пересматриваться, и если при соблюдении и должном контроле не обеспечивается достижение целей, то это демонстрирует неэффективное планирование и необходимость улучшения процессов [17]. Получается, что контроль, организация труда и планирование неразрывно связаны между собой — они нацелены на обеспечение эффективного исполнения сотрудниками своих прямых обязанностей. С точки зрения подхода социального управления исполнение сотрудником своих обязанностей можно также рассматривать как ролевое поведение, которое является обязательным для работника и регулируется системой санкций за невыполнение и стимулов за (хорошее) исполнение [20]. В соответствии с этим можно выдвинуть гипотезу:

**Гипотеза № 1.** Контроль, организация и планирование будут оказывать позитивное влияние на проявления сотрудниками ролевого поведения.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) все чаще отмечается в исследованиях как неотъемлемая часть прямых обязанностей линейного руководителя [13; 21]. Помимо обязанностей контроля и координации, линейные руководители получают все большую свободу в управлении подчиненными, будь то управление материальным вознаграждением, возможностями карьерного роста, определения потребности в обучении и др. Практики по управлению человеческими ресурсами (УЧР-практики) становятся эффективными лишь при своевременной и уместной реализации этих практик линейными руководителями через призму повседневности. Многие современные исследования отмечают, что передача линейному руководителю полномочий в вопросах УЧР упрощает принятие решений в ситуации «здесь и сейчас», где необходимо максимально быстро отреагировать на проблему [22–24]. В целом, во многих компаниях, независимо от отрасли и структуры, ответственность за управление персоналом передается линейному руководителю, включая такие важные функции, как поддержание дисциплины, контроль присутствия, прием на работу и увольнение, оценка персонала, стимулирование и мотивация, определение уровня зарплаты, распределение и назначение премий, разрешение срочных проблем, коучинг и консультирование, забота о благосостоянии и здоровье [25]. Следует отметить, что из множества УЧР-практик одними из наиболее эффективных направлений являются практики, направленные

на развитие подчиненных: повышение квалификации, карьерный рост [22; 26]. Связь между УЧР-практиками и социальной и экономической эффективностью рассматривается и подтверждается во множестве исследований, начиная с классической книги М. (M. Armstrong) «Практики управления человеческими ресурсами» [27] и заканчивая современными научными работами. Ярким примером современного комплексного исследования влияния УЧР-практик на социальные и экономические результаты является работа А. Г. Эфендиева, Е. С. Балабановой, А. В. Реброва «Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь?» [24]. В работе рассматривались традиционные практики управления человеческими ресурсами, и исследователи пришли к выводу, что если УЧР-отдел занимается практиками, направленными во внешнюю среду, например поиском и отбором персонала, то деятельность эффективна, в то время как если УЧР-отделу единолично делегировали управление внутриорганизационными практиками, например по обучению и развитию сотрудников, то эффект был скорее отрицательным. Исследователи отмечают, что передача обязанностей по обучению и развитию менеджеру могла бы оказать больший эффект на позитивные установки и желательное поведение сотрудников. Также в исследовании С. Френкела (S. Frenkel) и его коллег продемонстрировано, что если линейный менеджер самостоятельно занимается карьерным развитием подчиненных, то за его время, внимание и другие отданные ресурсы сотрудники стремятся «отплатить» желаемым поведением для организации, демонстрируют лояльность, стараются быть более доброжелательными [28].

На основе анализа публикаций можно выделить два больших направления исследований по влиянию практик по развитию подчиненных на социальные результаты:

1. *Рабочие установки* сотрудников, такие как удовлетворенность работой [29], вовлеченность в работу, приверженность организации [30].
2. *Виды поведения*, значимые для организации, такие как организационно-гражданское поведение (ОГП) [31], стремление к самообразованию и саморазвитию [32], сплоченность трудового коллектива [33].

Соответственно, можно выдвинуть следующие гипотезы.

**Гипотеза № 2.** Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере развития собственных подчиненных, тем вероятнее его подчиненные будут демонстрировать желательное для организации поведение (ОГП, стремление к самообразованию и развитию, сплоченность коллектива).

Исследование К. Сандерса (K. Sanders) и С. Френкела в области полномочий менеджеров также подчеркивает, что передача некоторых УЧР-функций, связанных непосредственно с обучением, наставничеством, развитием карьеры подчиненных, усиливает ощущение ответственности и ценности их деятельности, соответственно создавая позитивные установки по отношению к работе и организации в целом [34].

**Гипотеза № 3.** Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере развития собственных подчиненных, тем вероятнее у него будут сформированы позитивные установки относительно своей работы.

В процессе перехода от плановой экономики к рыночной у линейного руководителя могла добавиться еще одна функция — управление финансами собственно-

го подразделения, в том числе распоряжение выделенным бюджетом и финансовым вознаграждением подчиненных [11]. Расширение возможностей в сфере управления финансами подразделения значительно облегчает возможности мотивации через финансовый инструмент [35]. В исследовании интеграции линейных менеджеров Н. В. Гончарова предполагает, что финансовые рычаги могут мобилизовать ключевые ресурсы, повысить управленческий статус линейных руководителей и эффективность воздействия на подчиненных [16]. В исследовании Е. С. Балабановой, А. Г. Эфендиева и А. В. Реброва [24] авторы пришли к выводу, что если функции по управлению финансами (в том числе решения по распределению материального вознаграждения) принадлежат УЧР-отделу, то это оказывает либо нулевой, либо негативный эффект на установки и поведение персонала. В данной ситуации УЧР-служба становится лишним элементом цепи в прямом взаимодействии между руководителем и подчиненным, что значительно снижает уровень доверия, стремления демонстрировать надролевое поведение и лояльность, по причине того, что на уровень вознаграждения влияет внешняя сторона. В своем исследовании авторы предполагают, что передача функций по управлению финансами руководителям, в том числе линейным менеджерам, могла бы оказать позитивное влияние на установки и поведение сотрудников, желательные для организации, и повысить производительность. В своем исследовании П. Подсакофф (P. Podsakoff) и его коллеги продемонстрировали следующие результаты: когда за менеджером на организационном уровне закреплены возможности по принятию решений относительно вознаграждения подчиненных, его сотрудники скорее будут демонстрировать лояльность и доверие, организационно-гражданское поведение, высокие показатели производительности, удовлетворенность и вовлеченность в работу [36, р. 135]. Интересно, что в то же время существуют исследования, где расширение возможностей по управлению финансами рассматривается скорее как деструктивный элемент. Например, в недавней работе Е. С. Балабановой, В. Э. Деминской и М. Е. Боровик [37] исследователи пришли к выводу, что широкие полномочия в сфере управления финансами линейного руководителя стали основой для злоупотребления властью и враждебного поведения со стороны менеджера. Сотрудники, которые находились под руководством таких менеджеров, оценивали свое физическое и ментальное состояние, рабочие установки, восприятие рабочего процесса как крайне неудовлетворительные. Манипуляции возможным повышением или, напротив, сокращением вознаграждения стали почвой для стресса и контрпродуктивного поведения [37].

**Гипотеза № 4.** Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере управления финансами, тем вероятнее его подчиненные будут демонстрировать желательное для организации поведение (ОГП, стремление к самообразованию и развитию).

**Гипотеза № 5.** Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере управления финансами, тем менее сплоченным будет коллектив.

**Гипотеза № 6.** Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере управления финансами, тем более позитивными установками он будет обладать.

Примечательно, что большинство отечественных исследований по управленческим практикам и полномочиям проводились преимущественно на производственных предприятиях. Данный феномен можно объяснить тем, что в советское

время они чаще всего становились объектом исследования социологии труда, поэтому последующие исследования уже в эпоху рыночной экономики были логичным сравнением эволюции производственных отношений, социально-профессионального положения рабочих и руководителей [15; 16]. Однако на данный момент в России функционирует множество предприятий разнообразных отраслей, например основанных на интеллектуальном капитале сотрудников (консалтинг, финансы и страхование, информационные технологии), и их повседневные управленческие практики могут разительно отличаться от принятых в производственной деятельности практик.

Предметом данного исследования является непростая ролевая позиция линейного руководителя. Линейный руководитель находится меж двух огней: с одной стороны, он должен удовлетворить интересы вышестоящего руководства и, с другой — управлять сотрудниками так, чтобы они были максимально эффективными при достижении поставленных целей, но при этом обладали позитивными установками по отношению к своей работе.

### Дизайн и методика исследования

Сбор данных проходил в период с 1 октября по 31 октября 2017 г. при помощи опроса. Выборка включала в себя 1116 сотрудников из 400 коммерческих организаций, принадлежащих к 8 отраслям, состоящих в базе данных СПАРК. В качестве субъекта исследования были рассмотрены линейные руководители подразделений, которые занимаются непосредственным производством продукта или услуги (не руководители вспомогательных подразделений), в качестве объекта — рабочие установки и воспринимаемое поведение подчиненных.

**Независимые переменные.** В качестве индикаторов были рассмотрены 26 повседневных практик линейных руководителей, сформированных на основе ряда исследований [4; 11]. Примеры приведены в табл. 1.

**Зависимые переменные.** В качестве индикаторов организационно-гражданского поведения (ОГП) были использованы показатели (всего 32 утверждения) из исследования [20], отражающие именно надролевое поведение, такие как *про-социальное* (например, «Делятся с коллегами опытом, знаниями, профессиональной информацией», «Уделяют своим коллегам время, выслушивают, поддерживают друг друга в решении личных проблем»), направленное на организацию: *демонстрация лояльности* (например, «По своей инициативе задерживаются на работе или работают в выходные дни», «Выполняют виды работ, не входящие в их прямые профессиональные обязанности») и *ориентация на изменения* («Привлекают Ваше внимание к ошибкам, проблемам в работе подразделения», «Спорят с Вами, высказывают критические замечания, отстаивают свое мнение»). Индикаторы ролевого поведения использованы из исследования [38] («Быть дисциплинированным, выполнять то, что поручено»). Индикаторы *самообразования* использованы из исследования [20] («Участвует в тренингах, других формах повышения квалификации, непосредственно связанных с его работой», «Посещает мероприятия, способствующие развитию профессиональной квалификации, кругозора», «Периодически читает литературу, сайты по специальности, самостоятельно повышает свою квалификацию»).



Таблица 1. Факторный анализ: управленческие практики линейного руководителя

Виды повседневных практик	Группы повседневных управленческих практик			
	контроль и организация	планирование	управление финансами	развитие сотрудников
Передача вышестоящему руководству информации от подчиненных	0,853	–	–	–
Передача подчиненным распоряжений вышестоящего руководства	0,852	–	–	–
Контроль трудовой дисциплины	0,789	–	–	–
Осуществление связи между своим подразделением и другими подразделениями в компании	0,753	–	–	–
Помощь сотрудникам в повседневной работе	0,677	–	–	–
Проверка качества работы	0,673	–	–	–
Консультирование своих сотрудников, их обучение на рабочем месте	0,586	–	–	–
Определение объема работы, рабочей нагрузки конкретному работнику	–	0,714	–	–
Распределение видов работ, рабочих обязанностей между подчиненными	–	0,708	–	–
Определение целей и задач работы своего подразделения	–	0,580	–	–
Отбор и прием на работу сотрудников в свое подразделение	–	0,578	–	–
Увольнение сотрудников	–	0,570	–	–
Решение оперативных вопросов	–	0,508	–	–
Установление графика работы, места и времени выполнения рабочих заданий	–	0,479	–	–
Внедрение улучшений для повышения эффективности	–	0,458	–	–
Распределение финансовых ресурсов между работниками в рамках выделенного бюджета	–	–	0,787	–
Определение бюджета своего подразделения	–	–	0,775	–
Установление размера базовой части зарплаты (оклада) своих подчиненных	–	–	0,760	–
Установление размера премий, надбавок, бонусов своих подчиненных	–	–	0,733	–

Виды повседневных практик	Группы повседневных управленческих практик			
	контроль и организация	планирование	управление финансами	развитие сотрудников
Контроль операционных затрат (администрирование, организация производства, продаж и т. п.)	–	–	0,587	–
Формирование плана обучения своих сотрудников	–	–	–	0,799
Направление сотрудников на программы обучения, повышения квалификации	–	–	–	0,774
Аттестация персонала	–	–	–	0,695
Выдвижение своих подчиненных на более высокие должности, зачисление в кадровый резерв	–	–	–	0,628

Методика по определению уровня удовлетворенности включает десять показателей [39]. Пример вопроса: «Насколько вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?»; примеры индикаторов: «Уровень вознаграждения», «Отношения с руководителем». Методика по измерению организационной приверженности включает десять переменных [40] (например, «Я воспринимаю проблемы данной организации как свои собственные», «Успехи компании — мои успехи»).

**Контрольные переменные.** В качестве контрольных переменных было рассмотрено восемь отраслей (машиностроение и химия, финансы и страхование, легкая и пищевая промышленность, услуги, энергетика, строительство, ИТ, розничная торговля) и размер компании (малое (до 100 человек), среднее (от 100 до 500 человек), крупное (от 500 человек)).

Количественное исследование проводилось в три этапа при помощи пакета статистических программ SPSS 17+:

1. Факторный анализ повседневных управленческих практик.
2. Корреляционный анализ между группами повседневных управленческих практик линейного руководителя, установками руководителей, восприятием поведения сотрудников и контрольными переменными. Полученные корреляционные связи между переменными позволяют сделать предварительные выводы о наличии исследуемых взаимосвязей.
3. Регрессионный анализ между группами повседневных управленческих практик линейного руководителя, установками руководителей, восприятием поведения сотрудников и контрольными переменными. Для каждой зависимой переменной были построены модели методом пошагового регрессионного анализа *Stepwise*, автоматически отбирающего только значимые предикторы.

## Результаты количественного исследования

На основе анализа существующих практик [4; 11] было выявлено 26 основных повседневных управленческих практик линейного руководителя. В целях снижения размерности был использован факторный анализ.

На основе факторного анализа были выделены четыре группы основных обязанностей (табл. 2).

Таблица 2. Самооценка роли руководителя в разных группах управленческих практик, %

Группы повседневных управленческих практик	Ответы руководителей на вопрос: «Какую роль Вы играете в принятии решений по следующим вопросам?»*					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
	низкая		умеренная	высокая		
Контроль и организация	5,5		19,2	75,2		2,6
Планирование	13,6		41,8	44,6		2,3
Развитие подчиненных	38,1		35,2	26,7		1,8
Управление финансами	49,8		31,3	18,9		1,6

*Примечание:* \* Варианты ответов по шкале 1 = «Совсем не имею полномочий, вопрос решается только на более высоком уровне управления», 5 = «Мое мнение в решении данного вопроса является решающим».

Данная группировка вносит новизну в подход к анализу повседневных операций руководителя: в работе [11] и других похожих исследованиях либо рассматриваются только УЧР-практики [41], либо лишь несколько позиций из списка [4; 12], соответственно, в рамках данного исследования объектом становятся не просто отдельные практики, а группы практик. Можно выделить две основные группы: *базовые* («контроль и организация» и «планирование») и *расширенные* («управление финансами» и «развитие сотрудников») повседневные практики. При этом высоким уровнем базовых полномочий обладают больше половины линейных менеджеров, в то время как расширенными полномочиями — меньше половины: развитие собственных подчиненных доступно всего трети менеджеров, а единоличное распоряжение финансами подразделения — лишь 19% [14].

Тенденция прослеживается во всех компаниях, независимо от отрасли, однако некоторые отрасли немного отличаются от остальных (табл. 3). Например, в сфере широких полномочий по контролю и организации сфера ИТ обладает самым низким показателем по сравнению с остальными. При этом планированием руководители единолично занимаются в сфере строительства, услуг, транспорта и энергетики. Самыми высокими показателями по развитию сотрудников обладают линейные руководители из сферы финансов и страхования, ИТ и услуг; в управлении финансами — услуги, строительство, транспорт и энергетика.

Таблица 3. Доля руководителей, обладающих большим объемом полномочий в принятии управленческих решений, разбивка по отраслям, %

Отрасли	Управленческие практики*			
	контроль и организация	планирование	развитие сотрудников	финансы
Машиностроение и химия	74,7	43,6	23,1	13,8
Финансы и страхование	71	46,8	41,9	21
Легкая и пищевая промышленность	71	40,8	15,5	12,7
Услуги	80,9	55,5	37,3	30,9
Транспорт, энергетика	90,8	51,2	29,9	21
Строительство	79,5	59,6	32,1	25
ИТ	68,3	34,2	39,2	14,6
Розничная торговля	70,6	40,6	15,6	11,9
Общее	75,2	44,6	26,7	18,9

Примечание: \* Сумма оценок 4 и 5 по 5-балльной шкале.

Далее рассмотрим, есть ли связь между повседневными практиками линейных руководителей и поведением сотрудников, рабочими установками и контрольными переменными.

### Корреляции между полномочиями линейных руководителей и показателями эффективности

Существует корреляционная связь между четырьмя группами повседневных практик и воспринимаемым поведением сотрудников (табл. 4). Полномочия по контролю и организации обладают сильной связью со сплоченностью трудового коллектива (0,184\*\*), просоциальным (0,245\*\*) и ролевым поведением (0,180\*\*). Индекс планирования также имеет связь с просоциальным поведением (0,349\*\*), со сплоченностью трудового коллектива (0,252\*\*), ролевым поведением (0,254\*\*). Индекс управления финансами связан с самообразованием (0,270\*\*) и ролевым поведением (0,223\*\*) и, что очень существенно, — с поведением, ориентированным на изменения (0,336\*\*). Интересно, что управление финансами имеет негативную связь со сплоченностью трудового коллектива (-0,200\*\*) и просоциальным поведением (-0,101\*\*). Полномочия по развитию персонала имеют очень сильные связи со всеми видами поведения, и особенно со стремлением сотрудника заниматься самообразованием (0,424\*\*).

Все четыре группы повседневных практик также имеют связи с установками руководителей. Особенно сильно связаны удовлетворенность работой и полномочия по развитию персонала (0,276\*\*), контроль и организация (0,259\*\*). Вовлеченность

в работу имеет особенно сильную связь с планированием (0,362\*\*) и управлением сотрудниками (0,321\*\*). Приверженность организации имеет очень сильную связь с базовыми функциями (0,330\*\*) и полномочиями по развитию персонала (0,315\*\*).

Контрольные переменные имеют корреляционную связь с некоторыми видами поведения сотрудников. Машиностроение и строительство, легкая и пищевая промышленность обладают отрицательными корреляционными связями с воспринимаемым организационно-гражданским поведением, в то время как такие отрасли, как финансы и страхование, а также услуги, имеют сильные положительные связи с ОГП. Интересно, что демонстрация лояльности как часть ОГП имеет позитивную связь с малым размером предприятия и отрицательную — со средним. Сильная позитивная связь установки по приверженности организации обнаружена с отраслью в сфере транспорта и энергетики и отрицательная — со строительством.

Наличие корреляционных связей позволяет включить данные переменные в регрессионный анализ составления исследовательских моделей.

### Регрессионный анализ

Далее рассмотрим регрессионные модели социальных результатов и групп полномочий линейного руководителя. В качестве предикторов — четыре группы управленческих практик, контрольные переменные, в качестве зависимых переменных: 1) воспринимаемое поведение сотрудников (ролевое, просоциальное поведение, демонстрация лояльности, ориентация на изменения, занятия самообразованием, сплоченность трудового коллектива); 2) установки и восприятия линейных руководителей (удовлетворенность работой, вовлеченность в работу, приверженность организации); 3) контрольные переменные (отрасль, размер компании). Модели были построены методом пошагового регрессионного анализа *Stepwise*, автоматически отбирающего только значимые предикторы.

Примечательно, что во всех моделях самыми высокими  $\beta$ -коэффициентамиобладают повседневные практики по развитию подчиненных (табл. 5), особенно в регрессионной модели самообразования подчиненного (0,417\*\*\*). Соответственно, гипотеза № 2 «Чем более широкими полномочиями обладает линейный руководитель в сфере развития собственных подчиненных, тем вероятнее его подчиненные будут демонстрировать желательное для организации поведение (ОГП, стремление к самообразованию и развитию, сплоченность коллектива)» *полностью подтверждена*.

Как и предполагалось в теоретическом обзоре, контроль, организация и планирование будут оказывать влияние на проявления ролевого поведения: они действительно являются значимыми предикторами и тем самым подтверждают гипотезу № 1 «Контроль, организация и планирование будут оказывать позитивное влияние на проявления сотрудниками ролевого поведения». Однако неожиданным оказалось то, что базовые переменные будут оказывать влияние также и на надролевое поведение, в частности просоциальное. Данный результат демонстрирует эволюцию контроля от пассивного к преобразующему инструменту [17], способному оказывать влияние не только на поведение в рамках роли, но и в случае выхода за ее пределы.

Таблица 4. Корреляционный анализ между управленческими практиками, поведением сотрудников, установками руководителей, значимые *p*-коэффициенты

Переменные	Восприятие линейными руководителями поведения сотрудников (индексы)						Установки руководителей		
	ролевое поведение	просоциальное поведение	демонстрация лояльности	ориентация на изменения	занимается самообразованием	сплоченность трудового коллектива	удовлетворенность работой	вовлеченность в работу	приверженность организации
Группы повседневных управленческих практик									
Контроль и организация	0,180**	0,245**	-	0,104**	-	0,184**	0,203**	0,229**	0,270**
Планирование	0,254**	0,349**	0,174**	0,163**	0,219**	0,252**	0,251**	0,362**	0,336**
Управление финансами	0,225**	-0,101**	0,194**	0,346**	0,262**	-0,200**	0,136**	0,208**	0,153**
Развитие персонала	0,314**	0,180**	0,286**	0,345**	0,424**	0,142**	0,276**	0,321**	0,315**
Контрольные переменные									
Машиностроение и химия	-	-	-0,095**	-0,129**	-0,079*	-	-	-	-
Финансы и страхование	-	-	0,088**	0,082*	0,064*	-	-	-	-
Легкая и пищевая промышленность	-	-0,082*	-0,105**	-	-0,071*	-0,070*	-0,099**	-	-

Услуги	-	0,119**	0,124**	0,109**	0,134**	0,115**	0,073*	0,081*	-
Транспорт, энергетика	-	-	-	-	-	-	0,069*	-	0,088**
Строительство	-0,072*	-	-0,068*	-	-	-	-	-	-0,089**
ИТ	0,145**	-	-	-	-	0,076*	0,066*	-	-
Розничная торговля	-	-0,072*	-0,087**	-	-	-0,065*	-	-	-0,066*
Малое (до 100 чело- век)	-	-	0,059*	-	-	-	-	-	-
Среднее (от 100 до 500 человек)	-	-	-0,061*	-	-0,062*	-	-	-	-

Примечания: \* — значимо на уровне  $p < 0,05$ ; \*\* — значимо на уровне  $p < 0,01$ .

Таблица 5. Результаты регрессионного анализа влияния повседневных трудовых практик на поведение сотрудников в восприятии линейных руководителей; стандартизованные *b*-коэффициенты

Переменные	Восприятие линейными руководителями поведения сотрудников (индексы)						сплоченность трудового коллектива
	ролевое поведение	просоциальное поведение	демонстрация лояльности	ориентация на изменения	занимается самообразова- нием		
Группы повседневных управленческих практик							
Контроль и организация	0,100**	0,114***	-	-	-	-	-
Планирование	0,119***	0,129***	-	-	-	-	0,244***
Управление финансами	-	-0,175***	-	0,212***	-	-	-0,283***
Развитие персонала	0,237***	0,228***	0,270***	0,206***	0,417***	-	0,203***
Контрольные переменные							
Машиностроение и химия	-	-	-0,092**	-	-0,088**	-	-
Финансы и страхование	-	-	-	-	-	-	-
Легкая и пищевая промышленность	-	-	-	-	-0,107***	-	-0,067*
Услуги	0,093**	0,105***	0,110***	0,098***	-	-	0,083**
Строительство	-	-	-	-	-0,082**	-	-
Скорректированный R2	0,123**	0,095*	0,093**	0,154**	0,209**	-	0,105**

Примечания: \* — значимо на уровне  $p < 0,05$ ; \*\* — значимо на уровне  $p < 0,01$ ; \*\*\* — значимо на уровне  $p < 0,001$ .



Примечательна модель просоциального поведения: управление финансами обладает отрицательной  $\beta$  ( $-0,175^{***}$ ). И это означает, что чем меньше возможностей у линейного руководителя в управлении финансами, тем более сотрудники будут проявлять просоциальное поведение. Такая же ситуация в модели сплоченности трудового коллектива: управление финансами обладает очень высокой отрицательной  $\beta$  ( $-0,283^{***}$ ) и высокой положительной  $\beta$  в развитии подчиненных ( $0,203^{***}$ ). При этом повседневные практики по управлению финансами имеют самую высокую положительную  $\beta$  в модели поведения ориентации на изменения ( $0,212^{***}$ ) и в то же время развития персонала ( $0,206^{***}$ ). Прямая зависимость от финансового вознаграждения и возможностей по развитию вдохновляют подчиненного на поведение, ориентированное на изменения, подразумевающее под собой «силу голоса» подчиненного, его желание высказываться и предлагать изменения относительно рабочего процесса.

Относительно практик по управлению финансами были получены интересные результаты, которые необходимо рассмотреть более подробно: с одной стороны, подчиненные, которые находятся под началом руководителя с расширенными возможностями по управлению финансами, демонстрируют поведение, ориентированное на изменение, то есть высказывают свое мнение и предложения. Данное явление можно объяснить следующим образом: стоящие предложения могут быть вознаграждены в виде бонусов и/или премий, в то время как указание на ошибку, напротив, может уберечь от финансовых потерь. Но, с другой стороны, при финансово властном руководителе сотрудники не стремятся демонстрировать просоциальное поведение, помогать другим, делиться с коллегами знанием, опытом. Соответственно, когда руководитель имеет широкие прямые полномочия в управлении финансовым вознаграждением подчиненных, сотрудники будут избегать помощи другим в целях сохранения своего конкурентного потенциала в виде знаний и времени, что, несомненно, разобщает коллектив. Можно сделать вывод, что гипотеза № 4 подтверждена частично: в целом управление финансами противодействует организационно-гражданскому поведению подчиненных, за исключением поведения, ориентированного на изменения. Гипотеза № 5 подтверждена полностью: большие возможности в управлении финансами действительно разобщают коллектив. Следовательно, управление финансами оказывает положительный эффект только на поведение, которое затрагивает благосостояние самого индивида и негативно влияет на взаимоотношения между членами группы.

Если рассматривать характеристики, которые усиливают выявленные связи, то в сфере услуг сотрудники скорее склонны демонстрировать организационно-гражданское поведение и трудовую сплоченность коллектива, по мнению руководителей.

Согласно табл. 6, повседневные практики по развитию персонала обладают самыми высоким  $\beta$ -коэффициентом во всех регрессионных моделях. Соответственно, широкие полномочия по развитию персонала являются доминирующим предиктором в становлении таких позитивных рабочих установок руководителей, как удовлетворенность работой, вовлеченность и приверженность организации, что подтверждает гипотезу № 3. Несмотря на ожидания (гипотеза № 6), что полномочия по управлению финансами будут способствовать независимости и самостоятельности линейного руководителя и, соответственно, позитивно влиять на его установки, повседневные практики по управлению финансами обладают самими

Таблица 6. Результаты регрессионного анализа влияния повседневных трудовых практик на рабочие установки линейных руководителей; стандартизованные  $\beta$ -коэффициенты

Группы повседневных управленческих практик	Рабочие установки линейных руководителей		
	удовлетворенность работой	вовлеченность в работу	приверженность организации
Контроль и организация	0,091*	0,088*	0,157***
Планирование	0,148***	0,204***	0,197***
Управление финансами	-0,128**	-0,101**	-0,116**
Развитие персонала	0,253***	0,284***	0,219***
Услуги	0,065*	-	-
Строительство	-	-0,092**	-
Средняя компания	-	-	-0,070*
R2	0,111**	0,157**	0,177**

Примечания: \* — значимо на уровне  $p < 0,05$ ; \*\* — значимо на уровне  $p < 0,01$ ; \*\*\* — значимо на уровне  $p < 0,001$ .

высокими отрицательными  $\beta$  во всех моделях. Данный факт демонстрирует «тяготящий» эффект свободы в управлении финансами: повышенный уровень ответственности приводит к ухудшению отношений между подчиненными, препятствует их просоциальному поведению, а главное, падает удовлетворенность, вовлеченность, приверженность самих руководителей. Эта тенденция сохранилась вне зависимости от отрасли.

## Дискуссия

Линейный руководитель как объект исследования чаще всего рассматривается с психологической точки зрения: как его личность и/или стиль лидерства влияют на установки и поведение подчиненных [3]. В рамках данного исследования была предпринята попытка рассмотреть руководителя с позиции социологии управления как носителя определенного административного капитала, воплощенного в повседневных управленческих практиках. В рамках теории «стратегия как практика (SAP)» [5] повседневные управленческие практики были рассмотрены как основополагающие предикторы, оказывающие влияние на установки и поведение сотрудников, в противовес личностному подходу.

По результатам исследования, линейные руководители обладают широкими полномочиями в базовых практиках управления в сфере контроля и организации, а также планирования. Повседневные практики в области развития подчиненных доступны 27% менеджеров, а в области управления — 19% (см. табл. 2). В соответствии с полученными результатами базовые практики оказывают положительное влияние на желательные виды поведения сотрудников, связанные с ролевым

и просоциальным поведением, сплоченностью трудового коллектива, а также на позитивные установки самих линейных руководителей.

Наиболее интригующие результаты были получены относительно расширенных повседневных управленческих практик, которые в полной мере доступны всего трети менеджеров в выборке. Расширенные практики по развитию подчиненных оказали *самое сильное позитивное* влияние на ролевое поведение, все виды надролевого поведения, в том числе просоциальное поведение, ориентацию на изменения, демонстрацию лояльности, сплоченность трудового коллектива, и особенно на стремление к самообразованию (по мнению менеджеров) и на благосостояние самих руководителей. Полученные результаты дополняют выводы одного из масштабных исследований в области влияния практик по управлению человеческими ресурсами [24]: значимость УЧР-практик проявляется в сферах, где роль служб управления персоналом является общепризнанной, например в найме и подборе работников, в то время как полное делегирование HR-отделу «внутренних» практик, например по развитию сотрудников, приводило либо к нулевым, либо к отрицательным результатам. Настоящее исследование подтверждает предположения авторов: делегирование практик по развитию подчиненных линейным руководителям действительно приводит к повышению социальной эффективности и благосостояния самих менеджеров.

Удивительные результаты были получены относительно расширенных практик в управлении финансами: зная, что финансовое вознаграждение напрямую зависит от руководителя, сотрудники меньше помогали друг другу, делились знаниями, идеями, и в целом коллектив был разобщен. Полученные результаты расширяют знания о последствиях расширения функций по управлению финансами. Например, Е. С. Балабанова, В. Э. Деминская и М. Э. Боровик [37] выявили, что экономическая зависимость между руководителем и подчиненным становится благоприятной почвой для враждебного руководства, что, в свою очередь, ухудшает установки подчиненных, повышает уровень стресса и дисбаланс между работой и личной жизнью. Результаты данного исследования дополнили выводы о пагубном влиянии полномочий по управлению финансами, уже не только на состояние индивида, но и на его поведение по отношению к другим, отраженное в просоциальном поведении, сплоченности трудового коллектива. И самый непредсказуемый результат состоит в том, что свобода в управлении финансами «угнетает» самих линейных руководителей и значительно снижает их рабочие установки. Это подтверждает выводы Бока, сделанные в книге «Work Rules!»: руководитель должен управлять только силой своего авторитета, не прибегая к административным и финансовым рычагам [42]. Стоит отметить, что данные результаты характерны для всех компаний вне зависимости от принадлежности к той или иной отрасли.

Из вышеперечисленного можно вывести следующие рекомендации: необходимо расширять полномочия линейных руководителей в сфере развития собственных подчиненных для мотивации сотрудников практиковать желательное поведение для организации и усиливать удовлетворенность работой, вовлеченность и приверженность самих руководителей. При этом не стоит предоставлять линейным руководителям широкие полномочия в сфере управления финансами: данная ситуация оказывает неблагоприятное влияние как на подчиненных, так и на их руководителей.

Ограничениями исследования служит выборка и переменные, рассмотренные в качестве показателей эффективности. В следующих исследованиях в качестве показателей эффективности можно рассмотреть экономические показатели, а также другие показатели социальной эффективности.

## Заключение

В рамках данного исследования были рассмотрены повседневные практики линейных руководителей (*day-to-day practices*) в контексте их влияния на воспринимаемое руководителями поведение сотрудников, значимое для организации, и установки самих руководителей. В ходе исследования были получены следующие результаты: благодаря факторному анализу выделены четыре группы повседневных практик, базовые (контроль и организация, планирование) и расширенные (развитие подчиненных и управление финансами). Большинство российских линейных руководителей выполняют традиционные функции управления, такие как организация, контроль и планирование; меньшинство имеют широкие полномочия в сфере управления финансами и развития подчиненных. Согласно результатам пошаговых регрессионных моделей, управленческие практики по развитию подчиненных оказывают самое сильное положительное влияние на желательные для организации виды поведения сотрудников, такие как организационное поведение, сплоченность коллектива, практики самообразования, а также позитивные установки самих руководителей вне зависимости от отрасли и размера компании. Также традиционные практики линейного руководителя в сфере контроля, организации и планирования оказывают положительное влияние на ролевое и надролевое поведение, ориентированное на коллег, на просоциальное поведение и сплоченность трудового коллектива. Несмотря на предположения предыдущих исследователей, что наличие финансовых рычагов способно усилить эффективность воздействия на подчиненных, результаты данного исследования привели к противоположным выводам: расширенные функции по управлению финансами способствовали свободе выражения мнения подчиненных, однако препятствовали любому виду поведения, направленного на других (помощь, поддержка, обмен знаниями, идеями,), что, несомненно, разобщает коллектив. Интересно, что самих линейных руководителей данная власть «тяготила» и вызывала у них неудовлетворенность работой, низкую вовлеченность в процесс труда и низкую приверженность организации. Результаты данного исследования применимы для российских компаний любой отрасли: в целях повышения производительности необходимо расширять управленческие практики линейных руководителей в сфере развития собственных подчиненных, но не стоит предоставлять слишком широкие полномочия в сфере управления финансами.

## Литература

1. Воронина Н., Зангиева И. Установки работников на внутрифирменное взаимодействие в сфере социально-трудовых отношений // *Экономическая социология*. 2011. Т. 12, № 5. С. 72–90.
2. Bos-Nehles A. C., Veenendaal A. A. R. Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate // *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 30, no. 18. P. 2661–2683.

3. Felfe J., Schyns B. Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy // *Journal of Applied Social Psychology*. 2006. Vol. 36, no. 3. P. 708–739.
4. Иняевский С. А. Российские менеджеры: социально-экономические характеристики и позиции на рынке труда // *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2008. Т. 11, № 3. С. 77–99.
5. Vaara E., Whittington R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously // *The Academy of Management Annals*. 2012. Vol. 6, no. 1. P. 285–336.
6. Шугальский С. С. Социальные практики: интерпретация понятия // *Знание. Понимание. Умение*. 2012. № 2. С. 276–280.
7. Вебер М. Основные социологические понятия / пер. с нем. М. И. Левиной // Вебер М. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 602–643.
8. Парсонс Т. Структура социального действия // Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. С. 43–328.
9. Noordegraaf M., Stewart R. Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions // *Journal of Management Studies*. 2000. Vol. 37, no. 3. P. 427–443.
10. Радаев В. В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация // *Экономическая социология*. 2002. Т. 3, № 4. С. 20–32.
11. Hales C. Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager // *Journal of Management Studies*. 2005. Vol. 42, no. 3. P. 471–506.
12. Черепанова В. Н., Устинова О. В. Менеджеры как социально-профессиональная группа // *Современные проблемы науки и образования*. 2015. № 2. С. 646–646.
13. Purcell J., Hutchinson S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence // *Human Resource Management Journal*. 2007. Vol. 17, no. 1. P. 3–20.
14. Деминская В. Э. Линейные руководители как социально-профессиональная группа // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. 2020. Т. 13, № 3. С. 272–291.
15. Кларк С. Линейные руководители: между трудом и капиталом // *Мир России. Социология. Этнология*. 2006. Т. 15, № 4. С. 1–12.
16. Гончарова Н. В. Интеграция линейного менеджмента в управленческую иерархию // *Социологические исследования*. 2007. № 5. С. 37–46.
17. Муллахметов Х. Ш. Контроль в системе социально-экономических отношений // *Контролинг*. 2010. № 3. С. 14–19.
18. Филиппова Л. О., Аминова Р. М. Контроль как интегрирующая функция менеджмента и как фактор повышения эффективности управленческих процессов // *Проблемы и тенденции научных исследований в системе образования*. 2019. С. 206–209.
19. Гончаров М. М., Терновсков В. Б. Контроль и оценка деятельности персонала организации в социальном управлении // *Наука и образование сегодня*. 2018. Т. 12, № 35. С. 56–61.
20. Балабанова Е. С., Баранова Д. А., Деминская В. Э. Надроловое поведение работника: проявления, предпосылки и последствия // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. 2017. Т. 10, № 2. С. 185–200.
21. Blayney C., Cormier-MacBurnie P., Young J. D. The devolution of human resource management to line managers: A preliminary examination of the hotel industry in Halifax, Canada // *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2020. Vol. 19, no. 4. P. 1–30.
22. Сотникова С. И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // *Вестник Омского университета. Экономика*. 2014. № 3. С. 60–67.
23. Trullen J., Stirpe L., Bonache J., Valverde M. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices // *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26, no. 4. P. 449–470.
24. Эфендиев А. Г. О., Балабанова Е. С., Ребров А. В. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? // *Российский журнал менеджмента*. 2014. Т. 12, № 1. С. 39–68.
25. Liu X., Batt R. How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services // *Personnel Psychology*. 2010. Vol. 63, no. 2. P. 265–298.
26. Балабанова Е. С., Деминская В. Э. Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик // *Российский журнал менеджмента*. 2017. Т. 15, № 3. С. 263–288.
27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [учебник по программе «Мастер делового администрирования»] / пер. с англ. СПб.: Питер, 2009. С. 846.
28. Frenkel S., Sanders K., Bednall T. Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions // *Asia pacific journal of management*. 2013. Т. 30, № 1. С. 7–29.

29. Park J.E., Holloway B.B. Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction // *Journal of personal selling & sales management*. 2003. Vol. 23, no. 3. P. 239–251.
30. Joo B.K.B., Park S. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention // *Leadership & Organization Development Journal*. 2010. Vol. 31, no. 6. P. 482–500.
31. Zayas-Ortiz M., Rosario E., Marquez E., Gruneiro P.C. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees // *International journal of sociology and social policy*. 2015. Vol. 35, no. 1/2. P. 91–106.
32. Kuvaas B., Dysvik A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes // *Human Resource Management Journal*. 2010. Vol. 20, no. 2. P. 138–156.
33. Johnson K.J., Martineau J.T., Kouamé S., Turgut G., Poisson-de-Haro S. On the unethical use of privileged information in strategic decision-making: The effects of peers' ethicality, perceived cohesion, and team performance // *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 15, no. 4. P. 917–929.
34. Sanders K., Frenkel S. HR-line management relations: Characteristics and effects // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. Vol. 22, no. 8. P. 1611–1617.
35. Gatenby M., Rees C., Truss C., Alfes K., Soane E. Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform // *Public Management Review*. 2015. Vol. 17, no. 8. P. 1124–1145.
36. Podsakoff P.M., Bommer W.H., Podsakoff N.P., MacKenzie S.B. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2006. Vol. 99, no. 2. P. 113–142.
37. Балабанова Е. С., Боровик М. Э., Деминская В. Э. «Враждебное» поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия // *Российский журнал менеджмента*. 2018. Т. 16, № 3. С. 309–336.
38. Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Гоголева А. С. Организационная культура как нормативно-ролевая система требований к работнику российских бизнес-организаций // *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2012. Т. 15, № 4. С. 167–187.
39. Темницкий А. Л. Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России // *Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования: Сборник научных трудов*. 2012. № 4. С. 231–238.
40. Доминьяк В. Организационная лояльность // *Менеджер по персоналу*. 2006. № 4. С. 34–40.
41. Shipton H., Sanders K., Atkinson C., Frenkel S. Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment // *Human Resource Management Journal*. 2016. Vol. 26, no. 1. P. 29–45.
42. Bock L. Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. New York: Twelve, 2015.

Статья поступила в редакцию 8 октября 2020 г.;  
рекомендована в печать 29 января 2021 г.

Контактная информация:

Деминская Вероника Эдуардовна — преподаватель-исследователь; veronika\_deminskaya@mail.ru

## Line managers' managerial practices in the context of subordinates' behavioral reactions\*

V.E. Deminskaya

National Research University "Higher School of Economics",  
20, Myasnikskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation

**For citation:** Deminskaya V.E. Line managers' managerial practices in the context of subordinates' behavioral reactions. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2021, vol. 14, issue 1, pp. 53–77. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2021.104> (In Russian)

\* The study was supported by the HSE Program of Fundamental Studies under the direction of A. G. Efendiev.

The article is dedicated to the analysis of the influence of line managers' day-to-day practices on employees' behavior, desirable for the organization, and on the attitudes of the managers themselves. Desirable behavior of employees included organizational and civic behavior, as well as self-education practices and team cohesion. Line managers' job attitudes included job satisfaction, work involvement and organization commitment. The empirical analysis is based on the survey of 1116 line managers in 400 organizations from 11 industries. Several results were obtained during the current study. First, four groups of line managers' day-to-day practices were identified: *basic* functions, such as organization and control as well as planning, and *advanced* functions, such as employee development and finance management. Second, line managers' employee development practices have the highest level of positive effect on the desired behavior of subordinates, while finance management practices have a negative effect on team cohesion and prosocial behavior. Despite the negative effect, a behavior is inspired that is focused on initiatives and voice. Also, employee development practices have a positive influence on the job attitudes of line managers, job involvement and organization commitment, but finance management has a strong negative influence on line managers' satisfaction. Consequently, it seems worthwhile to increase the level of line managers' employee development practices, while sole finance management does not result in positive effects. A high level of employee development practices may increase an organization's effectiveness.

**Keywords:** line managers, line managers' day-to-day practices, civic behavior, employees' behavior, job attitudes, job satisfaction, organizational commitment, prosocial behavior.

## References

1. Voronina N., Zangieva I. Employees' attitudes on intercompany interaction in the field of social and labor relations. *Ekonomicheskaja sotsiologija*, 2011, vol. 12, no. 5, pp. 72–90. (In Russian)
2. Bos-Nehles A. C., Veenendaal A. A. R. Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 2019, vol. 30, no. 18, pp. 2661–2683.
3. Felfe J., Schyns B. Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, vol. 36, no. 3, pp. 708–739.
4. Inyasevskij S. A. Russian managers: social and economic characteristics and market labour position. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, 2008, vol. 11, no. 3, pp. 77–99. (In Russian)
5. Vaara E., Whittington R. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 2012, vol. 6, no. 1, pp. 285–336.
6. Shygalskiy S. S. Social practices: an interpretation of the concept. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 2012, no. 2, pp. 276–280. (In Russian)
7. Weber M. *Sociologische Grundbegriffe*. Tübingen, 1922. Russ. ed.: Moscow, Progress Publ., 1990, pp. 602–643. (In German)
8. Parsons T. *The structure of social action*. Chicago, 1937. Russ. ed.: Moscow, Akademicheskii Proekt, 2000, pp. 43–328.
9. Noordegraaf M., Stewart R. Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 2000, vol. 37, no. 3, pp. 427–443.
10. Radaev V. V. The concept of capital, capital forms and their conversions. *Economic sociology*, 2002, vol. 3, no. 4, pp. 20–32. (In Russian)
11. Hales C. Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line manager. *Journal of Management Studies*, 2005, vol. 42, no. 3, pp. 471–506.
12. Cherepanova V. N., Ustinova O. V. Managers as socio-professional group. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniia*, 2015, vol. 2, pp. 646–646. (In Russian)
13. Purcell J., Hutchinson S. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 2007, vol. 17, no. 1, pp. 3–20.
14. Deminskaya V. E. Line managers as a socio-professional group. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Sotsiologija*, 2020, vol. 13, no. 3, pp. 272–291. (In Russian)
15. Klark S. Line managers: between labor and capital. *Mir Rossii. Sotsiologija. Etnologija*, 2006, vol. 15, no. 4, pp. 1–12. (In Russian)

16. Goncharova N. V. Integration of linear management in the management hierarchy. *Sotsiologicheskie issledovaniia*, 2007, vol. 5, pp. 37–46. (In Russian)
17. Mullahmetov H. S. Control in socio-economics system. *Kontrolling*, 2010, vol. 3, pp. 12–19. (In Russian)
18. Filippova L. O., Amonova R. M. Control as an integrating function of management and as a factor in increasing the efficiency of management processes. *Problemy i tendentsii nauchnykh issledovaniy v sisteme obrazovaniia*, 2019, pp. 206–209. (In Russian)
19. Goncharova M. M., Ternovskov V. B. Control and assessment of the activities of organization's personnel in social management. *Nauka i obrazovanie segodnia*, 2018, vol. 12, no. 35, pp. 56–61. (In Russian)
20. Balabanova E. S., Baranova D. A., Deminskaya V. E. Employee extra-role behavior: manifestations, antecedents and consequences. *Vestnik SpbSU, Sotsiologiya*, 2017, vol. 10, no. 2, pp. 185–200. (In Russian)
21. Blayne C., Cormier-MacBurnie P., Young J. D. The devolution of human resource management to line managers: A preliminary examination of the hotel industry in Halifax, Canada. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2020, vol. 19, no. 4, pp. 1–30.
22. Sotnikova S. I. Personnel career management in the management system of a modern organization. *Vestnik Omskogo universiteta. Ekonomika*, 2014, no. 3, pp. 60–67. (In Russian)
23. Trullen J., Stirpe L., Bonache J., Valverde M. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 2016, vol. 26, no. 4, pp. 449–470.
24. Efendiev A. G. O., Balabanova E. S., Rebrov A. V. Human resource management and organizational performance: does the link exist? *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2014, vol. 12, no. 1, pp. 39–68. (In Russian)
25. Liu X., Batt R. How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 2010, vol. 63, no. 2, pp. 265–298.
26. Balabanova E. S., Deminskaya V. E. Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2017, vol. 15, no. 3, pp. 263–288. (In Russian)
27. Armstrong M. *Human resource management: [textbook]*. London, Kogan Page Limited, 1977. Russ. ed.: St. Petersburg, Piter, 2009.
28. Frenkel S., Sanders K., Bednall T. Employee perceptions of management relations as influences on job satisfaction and quit intentions. *Asia pacific journal of management*, 2013, vol. 30, no. 1, pp. 7–29.
29. Park J. E., Holloway B. B. Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of personal selling & sales management*, 2003, vol. 23, no. 3, pp. 239–251.
30. Joo B. K. B., Park S. Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, vol. 31, no. 6, pp. 482–500.
31. Zayas-Ortiz M., Rosario E., Marquez E., Gruneiro P. C. Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International journal of sociology and social policy*, 2015, vol. 35, no. 1/2, pp. 91–106.
32. Kuvaas B., Dysvik A. Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2010, vol. 20, no. 2, pp. 138–156.
33. Johnson K. J., Martineau J. T., Kouamé S., Turgut G., Poisson-de-Haro S. On the unethical use of privileged information in strategic decision-making: The effects of peers' ethicality, perceived cohesion, and team performance. *Journal of Business Ethics*, 2018, vol. 15, no. 4, pp. 917–929.
34. Sanders K., Frenkel S. HR-line management relations: Characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, vol. 22, no. 8, pp. 1611–1617.
35. Gatenby M., Rees C., Truss C., Alfes K., Soane E. Managing change, or changing managers? The role of middle managers in UK public service reform. *Public Management Review*, 2015, vol. 17, no. 8, pp. 1124–1145.
36. Podsakoff P. M., Bommer W. H., Podsakoff N. P., MacKenzie S. B. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, vol. 99, no. 2, pp. 113–142.
37. Balabanova E. S., Borovik M. E., Deminskaya V. E. Abusive supervision: Manifestations, antecedents, and consequences. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2018, vol. 16, no. 3, pp. 309–336. (In Russian)
38. Efendiev A. G., Balabanova E. S., Gogoleva A. S. Organizational culture as normative-role system of Russian employee's demands in business-organizations. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noi antropologii*, 2012, vol. 15, no. 4, pp. 167–187. (In Russian)



39. Temnizkii A. L. Job satisfaction at the enterprise as a determining factor in the quality of the working life of workers in Russia. *Sovremennyi menedzhment. Problemy, gipotezy, issledovaniia. Sbornik nauchnykh trudov*, 2012, no. 4, pp. 231–238. (In Russian)
40. Dominyak V. Organizational loyalty. *Menedzher po personalu*, 2006, vol. 4, pp. 34–40. (In Russian)
41. Shipton H., Sanders K., Atkinson C., Frenkel S. Sense-giving in health care: the relationship between the HR roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 2016, vol. 26, no. 1, pp. 29–45.
42. Bock L. *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. New York: Twelve, 2015.

Received: October 8, 2020  
Accepted: January 29, 2021

Author's information:

Veronika E. Deminskaya — Teacher-Researcher; veronika\_deminskaya@mail.ru