

Е.С. БАЛАБАНОВА, А.А. ПОРТНЯГИНА

ФЕНОМЕН ФАВОРИТИЗМА В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

БАЛАБАНОВА Евгения Сергеевна – доктор социологических наук, профессор департамента социологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (balabanova@hse.ru); ПОРТНЯГИНА Александра Алексеевна – специалист, ООО «Карат-русс Медиа» (al.portniagina@gmail.com). Обе – Москва, Россия.

Аннотация. Анализируется феномен управленческого фаворитизма как предпочтения руководителями некоторых подчиненных, предоставления им режима наибольшего благоприятствования. Эмпирической базой исследования стали результаты двух опросов – 1116 руководителей и 364 наемных работников. Выявлена связь фаворитизма с «кланово-аскриптивным» типом организаций, где практикуются «закрытые» социально-сетевые каналы найма сотрудников, вознаграждения зависят от субъективных оценок руководителей, высока социально-экономическая зависимость подчиненных от руководителей, а для успешной карьеры нужны в первую очередь исполнительность, дисциплина и личная верность. Напротив, компании, где фаворитизм отсутствует, характеризуются достиженчески-меритократическим типом социальной организации с открытыми каналами найма и вознаграждением на основании эффективности работы. Работники, отметившие наличие фаворитизма в своих организациях, отличаются более низкой удовлетворенностью работой, более высоким уровнем стрессов и намерений сменить место работы. Наиболее же благополучны респонденты, отметившие близкие и доверительные отношения со своими руководителями, но при этом равное (не-«исключающее») отношение руководителя ко всем подчиненным.

Ключевые слова: социология управления • фаворитизм • ин-группа • аут-группа • теория обмена между лидером и подчиненным • меритократизм • властные отношения в организации

DOI: 10.31857/S013216250022843-0

Взаимодействие руководителей и подчиненных является одной из важных тем в рамках социологии управления. Управленческие практики руководителей, с одной стороны, обеспечивают поддержание социального порядка в организации как целевой социальной общности, предсказуемость поведения участников взаимодействий, а с другой – дают толчок социальным изменениям внутри организаций и за их пределами. В этой связи особое значение приобретает изучение разных аспектов управленческой деятельности с точки зрения их функциональности либо дисфункциональности для организаций и работников. Наше исследование посвящено социологическому анализу феномена фаворитизма как предпочтения руководителями одних подчиненных, предоставления им наибольшего благоприятствования за счет остальных. Предметом внимания стали индивидуально-личностные и организационные предпосылки формирования фаворитизма и его последствия с точки зрения благополучия сотрудников и социального равенства в организациях. Мы постарались взглянуть на эту проблему глазами и руководителей, и подчиненных.

Феномен фаворитизма в контексте управленческой деятельности. В социальной психологии известен феномен «внутригруппового фаворитизма» – стремления содействовать членам своей группы (*in-group*), противопоставляя их членам «чужой» группы (*out-group*). В рамках настоящего исследования фаворитизм анализируется в рамках управленческой деятельности – осознанной практико-регулятивной деятельности, связанной с обеспечением достижения цели. Субъектом управленческого фаворитизма является руководитель как лицо, обладающее властью и ресурсами, а объектом – подчиненные,

зависимые от этих ресурсов. Фаворитизм существует, когда у руководителя есть один или несколько «особо приближенных» подчиненных (ин-группа), пользующихся благосклонностью, доверием, имеющих доступ к обеспечиваемым руководителем ресурсам, лучший, чем все прочие подчиненные (аут-группа).

Наиболее адекватна для анализа феномена фаворитизма в организационно-управленческом контексте теория обмена между лидером и подчиненным (*leader-member exchange – LMX*), которая, в свою очередь, вобрала в себя положения теории социального обмена (подробный обзор см.: [Балабанова, 2022: 268–279]). Основная идея *LMX* в том, что стиль поведения руководителя различен в зависимости от того, входит подчиненный в его ин- или аут-группу.

Принадлежность подчиненного к ин-группе руководителя предполагает, что между руководителем и подчиненным развиваются «обменные отношения высокого качества» [Graen, Uhl-Bien, 1995]. Это значит, что руководители склонны выше оценивать работу подчиненных, входящих в «ближний круг» [Castilla, Benard, 2010]. Такие подчиненные чаще получают вознаграждения, карьерные продвижения. К их мнению руководитель чаще прислушивается. Эти отношения воплощают «социальный» обмен, поскольку включают в себя долгосрочные, слабо специфицированные обязательства, сильный эмоционально-личностный компонент взаимодействий.

Напротив, в отношении подчиненных, оказавшихся в аут-группе руководителя, чаще практикуются авторитарно-директивные методы управления, односторонние нисходящие коммуникации. Эти подчиненные исключены из процесса принятия решений, к ним чаще применяются санкции. Отношения руководителя и подчиненных сведены к «экономическому» обмену, основанному на краткосрочных обязательствах и формально определенных ролях внутри организации.

Таким образом, ключевой признак фаворитизма в организации – *неравное* отношение руководителя к подчиненным, *преференции* одним индивидам *за счет других, в ущерб другим*. По сути, это воплощение описанной Т. Парсонсом партикуляристской ценностной ориентации на то, чтобы подходить к людям «с разной мерой» в зависимости от того, кого и в какой ситуации оценивают.

Список оснований для вхождения в «ближний круг» руководителя достаточно широк: родственные или дружеские связи [Prendergast, Topel, 1996; Hotho et al., 2020], лояльность подчиненного, позитивный опыт совместной работы, наличие общих взглядов и ценностей [Rivera et al., 2010; Hudson et al., 2017]. Большую роль играет коммуникативная культура руководителя, его ценностные приоритеты. В частности, отмечается ориентированность многих российских руководителей на «отношения», а не на «задачу», то есть приоритет установления, поддержания и развития хороших отношений над интересами дела и решаемых задач [Флоровский, 2018], что, скорее всего, является благодатной почвой фаворитизма. Важным недостаточно изученным вопросом являются организационные факторы развития фаворитизма – организационная культура и управленческие практики, обеспечивающие руководителям возможность принимать решения исходя из личных симпатий и антипатий к подчиненным.

Фаворитизм как дисфункция управленческой деятельности. Большинство авторов сходятся во мнении, что фаворитизм дисфункционален для работников и организаций. Он противостоит меритократическим принципам найма, вознаграждений и карьерных продвижений [Prendergast, Topel, 1996; Castilla, Benard, 2010], относится к числу «неэтичных» управленческих практик, связанных с несправедливостью, дискриминацией, коррупцией [Парамонова, 2018; Hotho et al., 2020].

Разрушительным для трудовой мотивации может быть не только сам факт наличия фаворитизма у руководителя ин-группы, но и то, *почему* некоторые сотрудники оказываются в привилегированном положении. Результаты исследований в российских компаниях показывают, что руководители часто склонны приближать к себе сотрудников с такими качествами, как ограниченность лидерских притязаний, низкая значимость ценностей

самостоятельности, предпочтение зависимой позиции в межличностном взаимодействии [Флоровский, 2012]. Поскольку основанием формирования ин-группы руководителя являются не профессиональные качества и результаты работы, а личная преданность, то фаворитизм дестимулирует работников. Отмечается связь фаворитизма с «политиканством», воспринимаемой несправедливостью, нездоровой атмосферой, негативным эмоциональным фоном в коллективе [Pearce, 2015; Hotho et al., 2020].

Фаворитизм наносит ущерб сотрудникам, находящимся в аут-группах, и самой организации. Фаворитизм как принцип найма и карьерных продвижений приводит к тому, что ключевые посты в организации занимают не самые талантливые и компетентные профессионалы, а люди «со связями». Если «фавориты» – небольшая группа приближенных к руководителям лиц, для которых сохранение привилегированного положения важнее интересов дела, – принимают ключевые решения в организации, то результат – неэффективность решений, подмена целей организации интересами групп сотрудников [Prendergast, Topel, 1996; Pearce, 2015; Hotho et al., 2020].

Фаворитизм норма? При общем доминировании негативных трактовок фаворитизма высказываются предположения, что этот феномен гораздо более сложен, чем это может показаться на первый взгляд [Palermo et al., 2019]. Есть ли у фаворитизма позитивные аспекты?

Руководитель может создавать ин-группу среди подчиненных с целью облегчения коммуникационных процессов в управленческой деятельности, обеспечения безопасности, конфиденциальности. Принцип фаворитизма при отборе кадров сужает выбор кандидатов, однако экономит время и ресурсы на закрытие вакансий. Отмечается возможность «меритократического» принципа конструирования ин-групп, когда руководитель приближает к себе наиболее компетентных сотрудников [Petersen et al., 2000].

Кроме того, «меритократия», которой противостоит фаворитизм, является важной ценностью культур «модерного» типа, корни которых уходят в протестантскую трудовую этику [Балабанова, 2016]. За пределами этих культур оказывается «не-западный» мир – с высокой значимостью ценностей партикуляризма, родственных связей, высокими показателями коллективизма, дистанции власти. Для таких культур важны «отношенческие» аспекты управленческой деятельности, что воплощается, например, в китайской культуре в понятии *гуанси* (*guanxi*) как неформальных партикуляристских отношений между акторами, обладающими неравной властью. Фаворитизм на основе принадлежности к родственным кланам – серьезная проблема для западных компаний, ведущих бизнес в восточных странах [Pearce, 2015; Hotho et al., 2020], но в рамках локальных традиционных культур он является, скорее, нормой.

Итак, по результатам анализа литературы мы формулируем следующие исследовательские вопросы: Каковы масштабы проявления фаворитизма в российских организациях? В каких типах организаций фаворитизм наиболее распространен? Чем характеризуются руководители, имеющие подчиненных-«фаворитов»? Каковы характеристики сотрудников, входящих в «ближний круг» своих руководителей? Каковы последствия фаворитизма с точки зрения качества трудовой жизни работников?

Эмпирическая часть исследования состоит из двух частей. Первая часть основана на вторичном анализе данных опроса осенью 2017 г. руководителей нижнего уровня в частных организациях 10 отраслей экономики в Москве и областных центрах восьми федеральных округов РФ. Выборка составила 1116 человек, 58% мужчин и 42% женщин, средний возраст – 42 года. Второй опрос был проведен весной 2022 г. среди работающих по найму в организациях. Выборка составила 364 человека, среди которых 36% мужчин и 64% женщин. Средний возраст этих респондентов – 32 года; 58% работали в организациях частной формы собственности, 42% – в государственных и муниципальных.

Сопоставление полученных результатов позволяет проанализировать феномен управленческого фаворитизма с точек зрения руководителей и подчиненных.

Таблица 1

Доли положительных ответов руководителей на вопрос о качествах подчиненных, формирующих их «ближний круг», % руководителей, имеющих «ближний круг» (N = 308)

Характеристики подчиненных	%
Высокий уровень профессиональной квалификации	61
Энергичность, активность, инициативность	40
Трудолюбие, готовность взять на себя дополнительные обязанности	35
Давность знакомства, стаж совместной работы	26
Стремление развиваться, учиться, узнавать новые вещи	24
Авторитет среди других работников подразделения	20
Дисциплинированность	18
Бесконфликтность	10

Примечание. Сумма больше 100%, т.к. респонденты могли выбрать до 3-х вариантов ответа.

Фаворитизм глазами руководителей. В рамках опроса руководителей ключевым индикатором был вопрос «Какое из двух утверждений точнее описывает ваши отношения с подчиненными». Противоположными утверждениями были «одинаково отношусь к подчиненным, независимо от их способностей, личных, деловых качеств и результатов работы» и «среди моих подчиненных есть сотрудники, которых я выделяю, стараюсь поощрить, поддержать, более тесно с ними общаюсь», с вариантами ответов по 5-балльной шкале. Согласие со вторым утверждением (выбор вариантов 4 и 5) интерпретировалось как наличие фаворитизма – существование у руководителей ин-группы среди подчиненных. Среди опрошенных 28% отметили наличие у них подчиненных-«фаворитов», другие 29% считают, что одинаково относятся к подчиненным, а 43% не дали определенного ответа, выбрав вариант 3.

Что является основанием для выделения руководителями «фаворитов»? Как видим из таблицы 1, абсолютно преобладают «меритократические» основания: профессионализм, инициативность и трудолюбие подчиненных.

Таблица 2

Характеристики руководителей, имеющих и не имеющих ин-группу среди подчиненных, % по столбцу

Характеристики	«Одинаково отношусь к подчиненным», N = 322	«Среди подчиненных есть сотрудники, которых я выделяю», N = 308
Роль в трудоустройстве: рекомендации, содействие руководителей, коллег и знакомых по Вашим профессиональным контактам	46	62
Роль в трудоустройстве: рекомендации, содействие родственников, друзей, знакомых не по работе	19	35
Важность аспектов работы: власть над другими людьми, возможность влиять на них («важно» и «очень важно»)	41	49
Мнение о нынешней работе: дает мне власть над другими людьми	33	49

Таблица 3

Ответы руководителей на вопрос, какую роль они играют в принятии различных решений, % по столбцу

Решения, в отношении которых «мое мнение в данном вопросе является решающим»	«Одинаково отношусь к подчиненным», N = 322	«Среди подчиненных есть сотрудники, которых я выделяю», N = 308
Определение бюджета своего подразделения	29	40
Распределение финансовых ресурсов между работниками в рамках выделенного бюджета	29	46
Отбор и прием на работу сотрудников в свое подразделение	50	63
Увольнение сотрудников	43	51
Установление размера базовой части зарплаты (оклада) своих подчиненных	21	33
Установление размера премий, надбавок, бонусов своих подчиненных	33	55
Применение штрафных санкций	34	54
Выдвижение своих подчиненных на более высокие должности	40	49
Аттестация персонала	41	55

Примечательно, что такие качества, как бесконфликтность и дисциплинированность, упоминаются реже всего, что, казалось бы, противоречит утверждениям, что руководители стремятся приблизить к себе лояльных и зависимых подчиненных [Флоровский, 2012]. Однако каковы характеристики руководителей, имеющих и не имеющих «фаворитов» среди подчиненных? Не выявлено значимых связей с полом или возрастом руководителей, а также с отраслями их занятости. Все выявленные различия связаны с характером управленческих процессов в организациях, либо с ценностями и установками руководителей.

Как видно из таблицы 2, руководители, имеющие ин-группу среди подчиненных, значительно чаще устраиваются на работу благодаря социальным связям. Обращает на себя внимание связь фаворитизма с властными отношениями в организации: для руководителей, у которых есть фавориты, значимо выше ценность иметь власть над другими людьми. Еще более существенны различия в оценке того, дает ли нынешняя работа им власть над людьми: среди имеющих фаворитов эта доля в полтора раза выше.

А есть ли различия в объеме управленческих полномочий между руководителями, имеющими и не имеющими фаворитов? Анализ таблицы 3 позволяет сделать важный вывод: руководители, имеющие фаворитов, действительно обладают большим объемом управленческих полномочий по сравнению с руководителями без фаворитов. Таким образом, мы можем говорить о наличии связи между значительной властью руководителя в сфере найма, карьерных продвижений, определения условий труда и размера вознаграждений, с одной стороны, и формированием фаворитизма как избирательного отношения к подчиненным – с другой.

Руководители из двух сравниваемых групп имеют разный объем полномочий и опираются на разные принципы в управлении. Для выявления этих различий респондентам было предложено оценить ситуацию, связанную с «подобострастным» поведением сотрудников, как «абсолютно недопустимую», «нежелательную», «нормальную», «желательную» или «очень желательную, заслуживающую поощрения». Таблица 4 представляет доли руководителей сравниваемых групп, позитивно оценивших предложенные ситуации.

Как видим, руководители, имеющие фаворитов, значимо чаще позитивно оценивают ситуации «доносительства» (*whistleblowing*) и считают нормальным поощрение

Таблица 4

Ответы на вопрос об отношении к действиям/поступкам подчиненных, доля оценивающих ситуацию как «нормальную», «желательную» или «очень желательную», % по столбцу

Ситуации	«Одинаково отношусь к подчиненным», N = 322	«Среди подчиненных есть сотрудники, которых я выделяю», N = 308
Работники сообщают руководству о нежелательных для организации действиях своих коллег	38	53
Работник сообщил начальнику о фактах критики его деятельности, деятельности вышестоящего руководства со стороны коллег	58	65
Руководители поощряют, прежде всего, верных и послушных им	61	76

Таблица 5

Доля руководителей, согласных с утверждениями в вопросе, каковы наиболее сильные стороны руководимого ими подразделения, % по столбцу

«Сильные стороны» и общая характеристика подразделений	«Одинаково отношусь к подчиненным», N = 322	«Среди подчиненных есть сотрудники, которых я выделяю», N = 308
Своевременность, быстрота исполнения рабочих заданий	50	40
Высокое качество исполнения рабочих заданий	53	42
Высокий уровень квалификации персонала	48	32
Сплоченность персонала, мы – единая команда	53	39

подчиненных на основе личной преданности. Это еще раз доказывает наличие связи фаворитизма и власти в организации: формирование руководителем «ближнего круга» подчиненных связано с желанием пользоваться своей личной властью и укреплять ее.

Обратимся к вопросу, как характеризуют руководители сотрудников своих подразделений. Примечательно, что руководители, имеющие фаворитов, заметно хуже оценивают возглавляемые ими подразделения (таблица 5).

Различия между двумя группами респондентов несколько парадоксальны и вряд ли могут быть отнесены на счет более высокой требовательности руководителей, имеющих фаворитов. Напомним, что руководители, склонные создавать «ближний круг», обладают более широкими полномочиями и экономическими рычагами. Тем не менее их ответы указывают на более низкие результаты, худшее качество человеческого и социального капитала в возглавляемых ими подразделениях.

Подводя итог анализу ответов руководителей, подчеркнем наличие определенных противоречий. С одной стороны, руководители, склонные выделять среди своих подчиненных «фаворитов», отмечают приоритетность меритократических оснований такого выделения. С другой стороны, группа руководителей, имеющих фаворитов, значимо выделяется стремлением к личной власти и наличием больших управленческих полномочий, ориентацией на кланово-аскриптивные принципы трудоустройства и вознаграждения подчиненных. Это противоречие может объясняться «эффектом ореола», когда подчиненные, вызывающие у руководителя эмоциональную приязнь и входящие в сеть их родственных или дружеских контактов, наделяются и прочими – профессиональными – достоинствами. При этом более низкие оценки кадрового состава и результатов работы

заставляют предположить наличие «негативного отбора» сотрудников, худший социально-психологический климат в подразделениях и организациях, где присутствует управленческий фаворитизм.

Эти предварительные выводы мы проверим на результатах опроса сотрудников российских организаций.

Фаворитизм глазами подчиненных. Как и в предыдущем опросе, индикатором наличия фаворитизма был вопрос о существовании ин-группы у руководителей респондентов с 5-балльной шкалой: от 1 (одинаково относится ко всем подчиненным) до 5 (среди его/её подчиненных есть сотрудники, которых он / она выделяет, более тесно с ними общается). Получены следующие результаты: 1 – 19%, 2 – 15%, 3 – 24%, 4 – 25%, 5 – 17%. При сравнении ответов примечательно, что среди работников наличие фаворитизма (сумма 4 и 5) отметили 42% – значительно больше, чем среди руководителей, характеризующих собственные управленческие практики (28%).

Если при опросе руководителей не было выявлено отраслевых различий (напомним, опрос проводился только в организациях частной формы собственности), то опрос рядовых работников выявил важные секторальные различия: в организациях частной формы собственности о наличии фаворитизма утвердительно ответили 37% респондентов, в то время как в государственных – 49%. Среди отраслей, в достаточном объеме представленных в выборке, самые высокие показатели наличия фаворитизма были в сфере образования (49%), науки и культуры (47%), а самый низкий – в IT-сфере (30%). Таким образом, фаворитизм свойственен в большей степени «иерархическим» организациям, где следование правилам, шаблонам и демонстрация верности могут быть более значимы, чем профессионализм, инициативность и эффективность.

Интересны различия в формате работы. Среди респондентов, работающих полностью удаленно или в «гибридном» формате, отметили наличие фаворитизма 37 и 35% соответственно, в то время как среди работающих в традиционном формате – 47%. Это позволяет говорить, что феномен фаворитизма чаще предполагает личный контакт, ежедневные непосредственные взаимодействия руководителя и подчиненного.

Что, по мнению работников, является основанием принадлежности к «ближнему кругу» руководителя (табл. 6)? Обращают на себя внимание отличия от данных таблицы 1 – ответов на аналогичный вопрос руководителей. Если, по версии последних, они приближают к себе самых квалифицированных, энергичных, активных и инициативных сотрудников, то подчиненные видят ситуацию иначе: фавориты руководителей – давние знакомые, единомышленники, «рабочие пчелки», лично преданные руководителю. Это подтверждает предположения о тесной связи фаворитизма с лояльностью, ориентацией руководителей на «отношения», а не на интересы дела [Флоровский, 2012, 2018].

Таблица 6

Доля положительных ответов на вопрос о характеристиках подчиненных, формирующих «ближний круг» руководителя, % от отметивших наличие «ближнего круга» (N = 153)

Характеристики подчиненных	%
Давность знакомства, стаж совместной работы	61
Наличие общих с руководителем ценностей, взглядов	52
Трудолюбие, готовность взять на себя дополнительные обязанности	35
Личная верность руководителю, готовность поддержать его/её в любой ситуации	33
Высокий уровень профессиональной квалификации	24
Бесконфликтность	16
Энергичность, активность, инициативность	16
Авторитет среди других работников	15
Стремление учиться, развиваться, узнавать новые вещи	14

Примечание. Сумма больше 100%, т.к. респонденты могли выбрать до 3 вариантов ответа.

Таблица 7

Мнения о своей работе респондентов, руководители которых имеют и не имеют «фаворитов», % по столбцу

Характеристики		Руководитель одинаково относится ко всем подчиненным, N = 211	У руководителя есть «фавориты», N = 153
Узнали о возможности трудоустройства в эту организацию	Через сайты по поиску вакансий и кадровые агентства	38	28
	Через знакомых, друзей или родственников	33	41
Размер зарплаты на этой работе зависит от...	Конечных результатов вашей работы, достижения конкретных показателей	69	48
	Ваших личных отношений с руководством	13	32
Качества, необходимые для успешной карьеры в организации	Постоянное обновление знаний и умений, профессиональный рост	64	44
Руководитель как трансформационный лидер	Сам(а) занимается наставничеством и обучением подчиненных	48	29
	Помогает мне развивать мои сильные стороны	36	20
	Уважает мои личные чувства	44	30
Удовлетворенность	Содержанием работы	63	49
	Возможностями обучения, профессионального развития	59	45
	Уровнем заработной платы	40	29
	Графиком работы, объемом и условиями труда	68	48
Ролевая (не)определенность	Мне приходится выполнять противоречивые требования вышестоящих руководителей	10	29
	Я точно знаю, чего от меня ждут на моей работе	81	63
Автономия в работе	Я сам(а) решаю, в каком порядке выполнять задания	69	58
Стрессы на работе	Я работаю в условиях дефицита времени	28	44
Хотели бы сменить текущее место работы		22	33

Если версии руководителей и рядовых работников о критериях формирования «ближнего круга» значительно различались, то сравнение групп респондентов по наличию/отсутствию фаворитизма обнаружило взаимосвязи, во многом сходные с выборкой руководителей.

Как видно из распределений в таблице 7, фаворитизм связан с закрытыми (социально-сетевыми) принципами найма персонала. В таких организациях доход работника меньше зависит от эффективности работы и сильнее – от личных отношений с руководителем. Руководители, склонные к фаворитизму, реже воспринимаются подчиненными как

Таблица 8

Группы респондентов-исполнителей по сочетанию ответов о наличии фаворитизма и отношениях с руководителем, % в выборке (N = 276)

Критерии классификации		Отношения работника с руководителем	
		дружеские, доверительные	чисто деловые, формальные
Отношения руководителя с подчиненными	Среди подчиненных есть те, которых руководитель выделяет, более тесно с ними общается	1. «Фавориты» 22%	2. «Отверженные» 33%
	Одинаково относится ко всем подчиненным	3. «Члены команды» 25%	4. «Обычные работники» 20%

«трансформационные лидеры»¹. У этой группы работников ниже удовлетворенность работой, ниже воспринимаемая автономия в исполнении своих рабочих заданий и выше показатели ролевой неопределенности, стрессов, желания сменить работу. Можно говорить, что в организациях, где присутствует управленческий фаворитизм, эмоциональный климат в целом хуже, работники менее мотивированны и больше подвержены «выгоранию».

Для понимания причин и последствий фаворитизма в трудовых отношениях важно учитывать не только отмеченный факт неравного отношения руководителя к подчиненным, но и то, входит сотрудник в ин- или аут-группу руководителя, то есть относится ли он сам к «фаворитам». Респондентам был задан вопрос «Как бы вы могли охарактеризовать отношения с вашим непосредственным руководителем?» с двумя возможными вариантами ответа: «Чисто деловые, формальные» и «Дружеские, доверительные». При наличии неравного отношения руководителя к подчиненным первый вариант ответа интерпретировался как нахождение респондента в аут-группе руководителя, второй – в ин-группе, то есть в числе «фаворитов». По сочетанию ответов респонденты были разделены на четыре группы (табл. 8), а респонденты, не давшие определенный ответ о наличии или отсутствии у руководителя фаворитов, из дальнейшего анализа исключены.

Опишем основные характеристики четырех выделенных групп.

Группа 1: «фавориты». Группа выделяется самой высокой долей мужчин (49%), нашедших работу благодаря деловым знакомствам и считающих, что для успешной карьеры в их организации нужны «исполнительность, четкое выполнение задач вышестоящего руководства» (43%) и связи. Также здесь самая высокая доля тех, кто считает, что размер их зарплаты зависит от личных отношений с руководством (39%). С «фаворитами» чаще, чем с остальными, руководители советуются при принятии решений (33%). Примечательно, что в этой группе и самый высокий средний показатель «дистанции власти»²: в число «фаворитов» попадают те подчиненные, которые принимают неравное распределение власти и не оспаривают авторитет руководителя. Оценки, которые они дают своим руководителям («симпатичен мне как человек» – 49%, «интересуется всеми аспектами жизни подчиненных» – 38%), указывают на то, что отношения фаворитизма основаны на личных симпатиях и взаимодействиях, выходящих за пределы рабочих задач. Интересно, что при этом группу «фаворитов» нельзя назвать благополучной в плане социального самочувствия: показатели удовлетворенности работой у них значительно ниже, чем в группах 3 и 4, где отсутствует

¹ «Трансформационное лидерство» – стиль руководства, нацеленный на стимулирование проактивного, креативного, надрольевого поведения подчиненных, апеллирующий к потребностям высших уровней. Часто используется как синоним «современного», «эффективного», «этичного» лидерства. Подробнее см. [Балабанова, 2022: 248–268].

² «Дистанция власти» как индивидуальная диспозиция – это «согласие с неравным распределением власти, готовность безоговорочно подчиняться решениям тех, кто обладает властью» [Hofstede, 1986: 307].

фаворитизм. В этой группе самые высокие показатели стресса, информационных перегрузок, а также высока доля желающих сменить работу (31%).

Группа 2: «отверженные». Группа выделяется самой высокой долей женщин (70%) и тех, кто работает в государственных и муниципальных организациях (59%). «Отверженные» значительно чаще находили работу благодаря друзьям и родственникам (45%). О том, что эти респонденты действительно находятся в аут-группе своих руководителей, свидетельствуют самые высокие доли тех, с кем руководитель никогда не советуется при принятии решений (33%), кто считает, что их руководитель «практикует строгую дисциплину» (35%), что им «приходится выполнять противоречивые требования руководителей» (33%). По целому ряду характеристик это самая неблагоприятная группа в выборке: в ней самая низкая удовлетворенность по всем аспектам работы, самая низкая автономия в работе и низкая вовлеченность в работу, самые высокие показатели конфликта работы и жизни, самая высокая доля желающих сменить работу (34%).

Группа 3: «члены команды». Эта группа респондентов, чувствующих личную принадлежность к ин-группе своих руководителей при отсутствии фаворитизма, практически по всем показателям противоположна группе «отверженных». В ней самая высокая доля работающих в частных компаниях (70%), а с точки зрения отраслевых особенностей – высокая доля работающих в IT-компаниях (22%). В структуре трудовых ценностей этой группы ярко выделяются важность интересной работы (78%), возможность получать новые знания и умения (68%), самые низкие средние значения дистанции власти. Об организационной культуре компаний, где нет фаворитизма, свидетельствуют ответы о качествах, необходимых для успешной карьеры: постоянное обновление знаний (71%), энергичность, активность, инициативность (38%). Здесь самая большая доля считающих, что их зарплата зависит от формальных квалификационных показателей, качества работы, конечных результатов (72%). Представители этой группы дают самые высокие оценки руководителям. В отличие от группы «фаворитов», эти оценки основаны на профессиональных качествах руководителей: «занимается наставничеством и обучением подчиненных» (59%), «помогает мне развивать мои сильные стороны» (55%), «учитывает критические замечания подчиненных при решении рабочих задач» (51%). Интересно, что даже при самой высокой продолжительности рабочей недели в этой группе самая высокая удовлетворенность по всем аспектам работы, самые высокие показатели ролевой определенности, автономии в работе, вовлеченности в неё. Эти данные позволяют несколько скорректировать результаты предыдущих исследований о позитивной связи принадлежности к ин-группе и удовлетворенностью работой, вовлеченностью, приверженностью [Farr-Wharton et al., 2011]: наиболее благополучна по социальному самочувствию группа работников, которая отмечает высокое качество отношений с руководителем, одинаково хорошо относящимся ко всем подчиненным.

Группа 4: «обычные работники». Эта группа респондентов, указавшая на отсутствие фаворитизма и формальные отношения со своими руководителями, по большинству характеристик сходна с группой 3. Для нее характерно трудоустройство через открытые каналы найма, доминирование меритократических оснований вознаграждений и карьерных продвижений в организациях, достаточно высокие показатели социально-психологического благополучия.

Итак, выявленные различия между группами «фаворитов» и «отверженных» воплощают основные положения «теории обмена между лидером и подчиненными» (LMX) о разном отношении руководителя в зависимости от того, входит подчиненный в его ин- или аут-группу. «Фавориты» действительно пользуются режимом наибольшего благоприятствования, в отношении же «отверженных» фаворитизм проявляется в качестве деструктивной модели взаимодействия.

Однако сравнение четырех групп по сочетанию наличия фаворитизма и принадлежности к ин- или аут-группе руководителя не подтверждает интуитивного предположения, что в наибольшем «выигрыше» должны оказаться «фавориты» своих руководителей. Практически по всем показателям качества трудовой жизни и социального самочувствия

наиболее благополучными оказались группы респондентов (3 и 4), указавших на равное, неизбирательное отношение руководителя к подчиненным. Это позволяет сделать вывод, что наиболее здоровая атмосфера и наиболее эффективные управленческие процессы наблюдаются в подразделениях и организациях, где фаворитизм отсутствует.

Закключение. Проведенный анализ данных двух опросов позволяет сделать вывод, что фаворитизм – не столько результат индивидуальных предпочтений руководителя, сколько характеристика организаций, построенных по кланово-аскриптивному типу с «закрытыми», социально-сетевыми каналами найма, делающими акцент на исполнительности, личной верности, давности знакомства, личных симпатиях руководителя к подчиненным, где вознаграждение зависит от субъективных оценок. Фаворитизм – результат властных отношений в организации, системе управления, создающей социально-экономическую зависимость подчиненного от руководителя. Напротив, компании, где отсутствует избирательное отношение руководителя к подчиненным, характеризуются достиженчески-меритократическим типом социальной организации. Для них характерны открытые каналы найма, вознаграждение и карьерные продвижения на основании эффективности работы, нацеленность на постоянное обновление профессиональных навыков сотрудников.

Выявлены различия взглядов руководителей и подчиненных на масштабы проявления фаворитизма и критерии формирования ин-групп. Если руководители указывают на «меритократические» основания формирования своей ин-группы, то работникам основанием для принадлежности к «ближнему кругу» руководителя видятся факторы, не связанные с личными заслугами, – давность знакомства, исполнительность, личная преданность.

Фаворитизм является инструментом накопления, углубления неравенства в организациях «кланово-аскриптивного» типа. Он – пример конвертации социального капитала в экономический и административный. «Фавориты» легче получают доступ к ресурсам, «отверженные» от этих ресурсов исключены.

Наши данные не позволяют говорить о наличии позитивных аспектов фаворитизма, упоминаемых некоторыми авторами. Зато можно уверенно говорить о «нездоровом» социально-психологическом климате в организациях, где присутствует фаворитизм: низкой удовлетворенностью работой, высоким уровне стрессов, ролевой неопределенности, намерениях уйти. Самые же высокие показатели качества трудовой жизни, эмоционально позитивный фон демонстрируют не «фавориты», но работники, которые чувствуют принадлежность к ин-группе своих руководителей, но при этом доступ в ин-группу не является «исключающим».

Ограничением проведенного исследования является разнородность выборок опроса руководителей (только в частных компаниях) и работников (представлявших как частные, так и государственные организации). Перспективным направлением развития данной темы было бы проведение масштабного исследования, позволяющего сопоставить ответы руководителей и подчиненных в рамках одних и тех же организаций, а также выявить отраслевые различия феномена управленческого фаворитизма.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ [REFERENCES]

- Балабанова Е.С. Концепция меритократизма в современных исследованиях организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. 2016. Т. XIX. № 2 (85). С. 60–73. [Balabanova E.S. (2016) The Concept of Meritocracy in Contemporary Organizational Studies. *Zhurnal sociologii i social'noj antropologii* [The Journal of Sociology and Social Anthropology]. Vol. XIX. No. (85): 60–73. (In Russ.)]
- Балабанова Е.С. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2022. [Balabanova E.S. (2022) *Organizational Behavior*. Moscow: INFRA-M. DOI 10.12737/1048688. (In Russ.)]
- Парамонова С.П. Социология фаворитизма. Пермь: ПНИУПТУ, 2018. [Paramonova S.P. (2018) *Sociology of Favoritism*. Perm: PNIUPTU. (In Russ.)]
- Флоровский С.Ю. Организационное развитие и совместная управленческая деятельность руководителей: технология лично-регуляторной предикции // Психология управления в современной России: процессы труда и организации: мат. Междунар. науч.-практ. конф. Тверь: ТГУ, 2012. С. 46–51. [Florovskiy S.Yu. (2012) Organizational development and joint managerial activities of

- managers: the technology of personality-regulatory prediction. *Psychology of Management in Modern Russia: Labor and Organizational Processes*: conference proceedings. Tver: TGU: 46–51. (In Russ.)
- Флоровский С.Ю. Ценностно-ориентационная регуляция совместной управленческой деятельности: организационно-контекстная вариативность-стабильность // Вестник Удмуртского университета. Сер.: Философия. Психология. Педагогика. 2018. Т. 28. № 2. С. 228–238. [Florovskiy S.Yu. (2018) Value-oriented regulation of joint managerial activities: organization-contextual variability and stability. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika* [Bulletin of Udmurt University. Philosophy. Psychology. Pedagogy]. Vol. 28. No. 2: 228–238. (In Russ.)]
- Castilla E.J., Benard S. (2010) The Paradox of Meritocracy in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 55. No. 4: 543–676.
- Farr-Wharton R., Brunetto Y., Shacklock K. (2011) Professionals' supervisor-subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: a leader-member exchange theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22. No. 17: 3496–3512.
- Graen G.B., Uhl-Bien M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. Vol. 6. No. 2: 219–247.
- Hofstede G. (1986) Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*. Vol. 10. No. 3: 301–320.
- Hotho J., Minbaeva D., Muratbekova-Touron M., Rabbiosi L. (2020) Coping with favoritism in recruitment and selection: a communal perspective. *Journal of Business Ethics*. Vol. 165. No. 1: 659–679.
- Hudson M., Netto G., Noon M., Sosenko F., De Lima P., Kamenou-Aigbekaen N. (2017) Ethnicity and low wage traps: favouritism, homosocial reproduction and economic marginalization. *Work, Employment and Society*. Vol. 31. No. 6: 992–1009.
- Palermo O.A., Carnaz A.C., Duarte H. (2019) Favouritism: Exploring the 'uncontrolled' spaces of the leadership experience. *Leadership*. Vol. 15. No. 3: 381–397.
- Pearce J.L. (2015) Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 8. No. 1: 41–44.
- Petersen T., Saporta I., Seidel M.D.L. (2000) Offering a job: Meritocracy and social networks. *American Journal of Sociology*. Vol. 106. No. 3: 763–816.
- Prendergast C.J., Topel R. (1996) Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*. Vol. 104. No. 5: 958–978.
- Rivera M.T., Soderstrom S.B., Uzzi B. (2010) Dynamics of Dyads in Social Networks: Assortative, Relational, and Proximity Mechanisms. *Annual Review of Sociology*. Vol. 36: 91–115.

Статья поступила: 28.10.22. Финальная версия: 01.01.23. Принята к публикации: 10.01.23.

FAVORITISM IN RUSSIAN ORGANIZATIONS: ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

BALABANOVA E.S.*, PORTNYAGINA A.A.**

*HSE University, Russia; **Carat Russ Media, Russia

Evgeniya S. BALABANOVA, Dr. Sci. (Sociol.), Prof., HSE University (balabanova@hse.ru); Alexandra A. PORTNYAGINA, media advertising specialist, Carat Russ Media (al.portnyagina@gmail.com). Both – Moscow, Russia.

Abstract. The paper analyzes the phenomenon of managerial favoritism defined as managers' preferences for some of their subordinates, giving them the most favorable treatment at the expense of others. The study is based on two surveys of 1,116 managers and 364 employees. We reveal that the presence of favoritism is positively related to "clannish" type of social organization, with "closed" social network channels of hiring and employee socio-economic dependency from their managers. In organizations with favoritism, the importance of personal sympathies and subjective evaluations of managers is high, and a successful career requires compliance, discipline, and personal loyalty. In contrast, companies without favoritism are characterized by meritocratic type of social organization. They have open hiring channels, performance-based rewards and promotions, and a focus on continually updating the employees' skills. Employees who reported favoritism in their organizations have lower job satisfaction, higher levels of role uncertainty, stress, and intentions to leave. Conversely, the most satisfied, engaged, and happy are those respondents who reported close and trusting relationships with their supervisors and at the same time their equal, not "exclusive", treatment of all subordinates.

Keywords: favoritism, in-group, out-group, leader-member exchange, meritocracy, power in organization.

Received: 28.10.22. Final version: 01.01.23. Accepted: 10.01.23.