

**А.Ж. Кадирбергенова, Н.В. Кошкина, Б.С. Шилибекова**  
*Алматы менеджмент Университет, Алматы, Казахстан*  
(E-mail: aizhan.kadirbergenova@almu.edu.kz, shilibekova@gmail.com)

### **Ассертивное поведение менеджера, как инструмент управления персоналом**

**Аннотация.** Цель исследования - рассмотреть значение ассертивного поведения на основе теории Шейнова, и возможности ее применения в управлении персоналом, как необходимого инструмента для повышения эффективности деятельности компании.

Методология исследования – ситуационный и сравнительный анализ имеющихся теоретических аспектов ассертивного поведения менеджера, мониторинг и синтез имеющихся разработок в данной области.

Оригинальность/ценность работы – Возможность применения ассертивного поведения менеджера, как одного из инструментов эффективного управления персоналом и повышения продуктивности компании.

Результаты исследования - Исходя из выше изложенных теоретических взглядов авторов, можно сделать вывод, что ассертивное поведения менеджера может стать эффективным инструментом в руках менеджеров для достижения определенных целей компании. Это позволит подготовить эффективного менеджера, который стратегически может подходить к управлению, и может принести позитивный результат для организации.

**Ключевые слова:** ассертивность, ассертивное поведение, психология в менеджменте, управление персоналом, locus контроля.

**DOI:** <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2020-2-71-77>

**Введение.** Новая тенденция менеджмента, предполагает применение ассертивного поведения, как основную психологическую составляющую менеджера. Данный аспект на сегодняшний день изучается многими психологами практикующих и тренирующих менеджеров компаний. Многими учеными выявлена польза проявления ассертивного поведения в управлении персоналом. В.П. Шейнов один из основателей применения теории ассертивного поведения в менеджменте в практике компаний СНГ. В данной статье мы рассмотрим важность ассертивного поведения на основе теории Шейнова, и возможности ее применения в управлении персоналом, как необходимого инструмента для повышения эффективности деятельности персонала компании.

**Основная часть исследования.** Согласно В.П. Шейнову, под ассертивным поведением понимается конструктивный способ межличностного контакта, что является альтернативным методом деструктивности, манипуляции и агрессии. Его понимание ассертивного поведения менеджера строилось на трудах зарубежных психологов таких как Сэлтера, Дж. Вольпе и А. Лазаруса. В его работе ассертивность менеджера рассматривается не как проявление эгоизма, а умение отстоять собственную правоту без цели причинения вреда [1, с. 125]. Этим Шейнов хочет показать, что ассертивное поведение лидера должно быть основано на компетентных знаниях, с целью расширения точки зрения на ту или иную ситуацию, для принятия управленческого решения, которое может принести положительный результат.

Признаки ассертивности менеджера имеют нелинейную связь с определенными лидерскими качествами, его влиянием на других людей и умения решать конфликтные ситуации. В число переменных связанных с ассертивным поведением, также входит эффективность руководителя и желание других работать с руководителем в долгосрочной перспективе. Исследование Шейнова показало, что менеджер с более высоким уровнем

ассертивности имеет более выраженную эффективность и лидерские качества, чем менеджеры со средним уровнем ассертивности [1, с. 126].

Многие менеджеры не воспринимают ассертивность, как инструментарий к успешному ведению операционной работы. Инструментальные и социальные факторы, как правило, противодействуют друг другу, но эффективное применение может принести определённые плоды. Однако, этот феномен не объясняет того, как ассертивное поведение менеджера может повлиять на эффективность.

Низкий уровень ассертивности в поведении менеджера приведет к тому, что сотрудники организации будут исходить из инструментальных показателей управленческого звена. Высокий уровень ассертивности, напротив, обращает взгляд работников на социальные факторы, а не на инструментальные. То есть, при низком уровне ассертивности, ключевую роль во взаимоотношениях будут играть определенные достижения, которые повлияют на позитивную или негативную коммуникацию. Как правило, люди видят больше отсутствие инструментальных достижений друг у друга, чем позитивный результат деятельности и достижения поставленной цели.

Данный аспект также показывает, что существует обратная корреляция, то есть высокий уровень ассертивного поведения, при отстаивании своей точки зрения может привести к социальному соглашению, где стороны с приходом к общей расширенной точке зрения могут прийти к определенному принятию решения с соответствующим результатом. Однако, это не показатель того, что менеджер будет эффективным. Согласно теории, которую вывел Шейнов, менеджер с низким уровнем ассертивного поведения не является эффективным, так как он не может прийти к общему решению с командой. С другой стороны, менеджер с высоким уровнем ассертивного поведения также не является эффективным, так как не может отстаивать до конца свою точку зрения [1, с. 127].

Фаткина Н.Л. и Перосян А.Д. напротив рассматривают концепцию компетентностной коммуникации в организации как один из основных факторов эффективности ее деятельности. Социально-психологические факторы являются важными составляющими в первую очередь в составлении межличностных коммуникаций. Под коммуникационной компетентностью подразумевается сложная группа пересечений определенных личностных качеств. Фаткина и Петросян выделили следующие качества, которые влияют на составление позитивной коммуникативной компетентности:

- Контактность;
- Социальная компетентность;
- Адаптивный социально-адекватный тип общения;
- Адаптационная мобильность;
- Стрессоустойчивость;
- Критичность и самокритичность;
- Мотивационно-волевые качества;
- Толерантность;
- Эмпатия или симпатия;
- Доминантность;
- Ассертивность;
- Артистичность или органичность.

В работе Фаткиной и Петросяна, ассертивность рассматривается, как независимость человека от сторонних влияний и оценок, и может самостоятельно регулировать собственную модель поведения [2]. Менеджер с ассертивной моделью поведения рассматривается, как человек с достаточной компетентностью для принятия каких-либо решений.

Однако, в их работе не учтен фактор взаимосвязей качеств менеджера, и насколько они могут противоречить друг-другу. Высокий уровень ассертивности может быть не сопоставим

с одним из качеств- самокритичностью, поэтому в данной модели подразумевается перечень качеств менеджера, который создает картину идеально коммуникативного менеджера за счет чего, так же может усиливаться эффективность управленческой деятельности.

Е. Г. Чирковская и Е. В. Снесарева исследовали стилевые особенности организационного поведения, где самым распространенным был агрессивный стиль - 21% [3], но по мнению других авторов изучающих организационное поведение, таких как А.Н. Занковский [4], В.В. Ковалев [5] агрессивное поведение приводит к разным точкам зрения, что в последствии создает психологический барьер между субъектами и приводит к отсутствию объективной точки зрения. Е. Г. Черговская и Е. В. Снесарева рассмотрели также модель ассертивного поведения сотрудников, где ассертивность ассоциируется с уверенностью и асоциальностью, что показывает важность мнения другой стороны, так как имея свою собственную точку зрения, менеджер в последствии принимает компромиссные решения.

Шингаев С.М. провел эмпирическое изучение профессионального здоровья менеджеров. В его работе освещены основные проблемы, возникающие с состоянием сотрудников компании, связанные с когнитивным, эмоциональным и поведенческими компонентами. Одним из объектов его исследования стали факторы, влияющие на то или иное поведение менеджеров, которые в последствии ведут к улучшению или нарушению здоровья менеджера. Согласно теоретической части его работы, одним из сопутствующих вещей совладения является ассертивное поведение. Само совладение имеет тенденцию позитивно психологически влиять на коммуникационную составляющую организации, что в последствии приводит к позитивным операционным результатам для компании [6]. Также выдержанные менеджеры используют ассертивное поведение против избегания.

Леонов И.Н. также проводил эмпирические исследования в области психологического аспекта менеджеров в компании. В частности, в его работе выделяется толерантность, как психологический компонент, который влияет на поведенческие характеристики менеджера. В его работе прослеживается взаимодействие психологии менеджера с интеграцией его команды в операционные процессы, для эффективного управления компанией. В ходе его теоретико-эмпирической работы ассертивное поведение рассматривается на основе работ С. Хобфолла, который выделял девять стратегий поведения, одной из которых являлось ассертивное поведение менеджера. Леоновым было выявлено, что при увеличении толерантности к неопределенности, возрастает проявление ассертивного поведения у менеджера [7]. Исходя из этого, толерантность менеджера имеет позитивную ассоциацию с ассертивным поведением менеджера, что укрепляет теорию Шингаева С.М.

Ассертивность поведения в менеджменте начинается с того, что управленческое звено понимает необходимость в ассертивности между ним и сотрудниками, с которыми менеджер непосредственно взаимодействует в рамках работы. В большинстве случаев менеджер не всегда замечает, что между ним и его сотрудниками отсутствует связь, при которой каждая из сторон может предлагать определенные точки зрения на решаемый вопрос. В данном аспекте очень важно самосознание менеджера для понимания того, что в коммуникации между ним и его сотрудниками присутствует некая грань, которая разделяет их мнения касательно различных ситуаций и команда не приходит к полному взаимодействию.

Самосознание является основным звеном самосовершенствования. Чтобы преуспеть в своем стремлении обрести более уверенное отношение и поведение с сотрудниками организации, вам необходимо ясное представление о том, кто вы есть, как вы должны быть тем, кто вы есть, и как вы воспринимаете мир. При этом очень важно понимать насколько каждая из сторон коммуникации имеет экспертное мнение в ситуации, где точки зрения разделяются. В данном аспекте необходимо понимать с точки зрения психологии к какому типу поведения менеджер склонен при решении определенных спорных или даже конфликтных ситуаций. Существуют различные методики, которые могут помочь

определить тип поведения менеджера, который как правило приводит к трем типам поведения - пассивность, самоутверждение или агрессия.

Когда вы определили свою склонность к пассивности, самоутверждению или агрессии, необходимо рассмотреть влияние, которое подтолкнуло вас к этому особому способу поведения. Если вы пассивный или агрессивный тип и хотите поменяться, вы можете спросить себя: «Что сделало меня таким?» Самопонимание, которое приходит от ответа на этот вопрос, поможет вам изменить как ваше поведение, так и режим общения на тот, который является более эффективным [8]. Данный этап необходим для того, чтобы понимать в какую сторону необходимо направлять фокус, при составлении наиболее эффективной коммуникации в управлении персоналом.

Следующие характеристики описывают качества, которые должны присутствовать у менеджера с ассертивным типом поведения:

- использует прямое общение;
- Делает свою повестку дня, в которой точно описывает собственную точку зрения;
- Не боится пытаться влиять на других;
- Уважает взгляды и права других;
- Защищает свои взгляды, права и границы от посягательств;
- Использует поведение близкое к агрессивному в обороне;
- Открыт для влияния даже когда стремится влиять на других.

При наличии данных качеств, менеджер может психологически влиять на мнение окружающих сотрудников. В отличие от пассивного или агрессивного типа поведения, ассертивность выстраивает некий баланс, где не превалирует доминантность одной стороны коммуникации над другой. Напротив, при ассертивности выстраивается контракт, при котором основной двигатель коммуникации будет являться рационализм [9].

М. Симан и Дж. Эванс [10] изучали связь между локусом контроля и ассертивным поведением. Предполагалось, что интерналы будут действовать согласно своим ожиданиям и проявлять ассертивность. В отличие от них, экстерналы, которые не ожидают, что их действия принесут им пользу, могут показать меньшую склонность к ассертивному поведению.

Ассертивная оценка может определить насколько ресурсы стрессовые или нет. Если при представлении своих точек зрения произошла эскалация конфликта, то психологический ресурс компании слабый, и менеджер имеет тенденцию провалить операционный успех компании. В связи с этим менеджерам необходимо изучать ассертивный аспект личностной психологии, с учетом поведенческой модели своих сотрудников. Это произведет определенный эффект, который создаст организационную культуру, основанную на ассертивном поведении компании и задаст позитивный тон ее деятельности.

Ассертивность не должна быть выстроена на подавлении другой стороны это спровоцирует агрессивный тип поведения. Это приводит к манипуляции мнения той стороны, которая непосредственно взаимодействует с процессом, и это может привести к неэффективным результатам. Пассивное поведение оставляет огромное количество процессов, и мнение менеджера передвигается на второй план и рассматривается как не экспертное. Внешние и внутренние ресурсы локус контроля, которые влияют на процесс принятия решения должны детально описать, как выстроить определенный баланс, где могут учитываться мнения обеих сторон.

В тот момент, когда менеджер компании понимает какой тип поведения превалирует, необходимо учесть в ассертивном поведении психологические факторы личности, которые влияют на поведенческие аспекты менеджера. Ему необходимо понимать, что нужно сделать чтобы прийти к следующему:

- Подход «Я побеждаю - ты побеждаешь»

– Реализовать собственную точку зрения не отрицая мнения тех кто также вовлечен в процесс

- Доверие между менеджером и сотрудником
- Вовлеченность в процесс обеих сторон и ориентированность на результат
- Умение слушать точки зрения, приводящие к эффективности
- Взаимопонимание на вербальном и невербальном уровне.

Если достичь данных результатов, то менеджер и сотрудники придут к взаимной мотивации по отношению к работе. Для достижения данных результатов очень важно, чтобы менеджер прислушивался к мнению своих подчиненных, но при этом имел определенную точку зрения выражающую его позицию при решении задач в определенной ситуации [11].

**Полученные результаты.** Исходя из выше изложенных теоретических взглядов авторов, можно сделать вывод, что ассертивное поведения менеджера может стать эффективным инструментом в руках менеджеров для достигать определенных целей компании. Это позволит подготовить эффективного менеджера, который стратегически может подходить к управлению, и может принести позитивный результат для организации.

Анализ представленных исследования дают понять, что ассертивность является одним из инструментов, который способствует позитивному влиянию на функции менеджмента с целью усилить эффективность организации. Выше рассмотренное исследование Шейнова, имеет определенную тенденцию и валидность при личной эффективности менеджмента. Однако, с точки зрения организации, департамента или команды, высокая ассертивность может привести к выстраиванию определенного психологического контракта, где идет учет различных мнений. В таком аспекте очень важно рассматривать стиль управления, который практикуется в той или иной организации. При высоком уровне доминантности, ассертивное поведение менеджера может идти параллельно с диктаторско-деструктивной модели поведения. Это может привести к эскалации внутренних конфликтов у сотрудников, который скажется на общей эффективности работы организации и снижению определённых операционных показателей. При ассертивности очень важно учитывать когнитивные факторы, так как в современном контексте организации, психология сотрудников динамичная, и соответственно образуется очень сложная система управления персоналом.

### Список литературы

- 1 Шейнов В.П. Ассертивность лидера как фактор его эффективности. //Известия Российской академии образования. Научный журнал Московского психолого-социального университета. – 2014. - № 4(32). – С.125-131.
- 2 Фаткина Н.Л., Петросян А.Д. Коммуникативная компетентность менеджеров в кросскультурных экономических отношениях. //Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2011. - №6(102). – С. 85-89.
- 3 Чирковская Е. Г., Снесарева Е.В. Стилевые особенности организационного поведения в системе оценки персонала организации. //Акмеология. - 2015. - 1(69). - С. 116 - 124.
- 4 Занковский А.Н. Организационная психология: учебное пособие. - М.: ФОРУМ, 2009.
- 5 Ковалев В.В. Структура, технология и особенности проведения социально-психологической оценки персонала// Акмеология. 2015. - № 1 (68). С. - 65-72.
- 6 Шингаев С.М., Психологические факторы профессионального здоровья менеджеров. //Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2011. № 4(11). – серия 12. Социология. – С. 242-250.
- 7 Леонов И.Н., Влияние толерантности к неопределенности на стратегии совладающего

поведения у менеджеров. //Известия Саратовского Университета. Серия акмеология образования. Психология. – 2015. - №3(15). – С. 259-261.

8 Zimmerman, C., & Luecke, R. (2010). Asserting Yourself at Work. [New York]: AMA Self-Study.

9 McIntosh, P., & Luecke, R. (2011). Increase Your Influence at Work. New York: AMACOM.

10 Шипитько О.Ю. Психологические особенности совладающего поведения успешного самореализующихся менеджеров по продажам. //Российский психологический журнал. – 2011. - №4(8). – С. 63-69.

11 Alessandra, A. J. (2006). Assertiveness Skills (Vol. 2nd ed). [S.l.]: ReadyToManage.

**А.Ж. Қадырбергенова, Н.В. Кошкина, Б.С. Шилибекова**

*Алматы менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан*

### **Менеджердің сенімділік іс-әрекетінің персонал басқару құралы ретінде қарастырылуы**

**Андатпа.** Зерттеудің мақсаты- Шейнов теориясына негізделген сенімді іс-әрекеттің құндылығын қарастыру және оны персоналды басқаруда қолдану мүмкіндіктерін компания қызметінің тиімділігін арттырудың негізгі құралы ретінде қарастыру.

Зерттеу әдістемесі – менеджердің сенімді іс-әрекетінің теориялық аспектілері ситуациялық және салыстырмалы талдау әдістеріне, оңсы саладағы бар зерттеулерді бақылау және синтездеуге негізделеді.

Зерттеудің өзіндік құндылығы- менеджердің сенімді іс-әрекетінің компания өнімділігін арттырудың және персоналды басқару тиімділік құралының бірі ретінде қарастырылу мүмкіндігі болып табылады.

Зерттеу нәтижесі- авторлардың теориялық көзқарастарына сәйкес, сенімді менеджер іс-әрекеті компанияның нақты мақсаттарына жетудің тиімді құралы болып табылады. Бұл менеджментті стратегиялық тұрғыдан қарастыратын және компания үшін оңтайлы нәтиже бере алатын тиімді менеджерді дайындайды.

**Түйін сөздер:** сенімділік, сенімді іс-әрекет, басқарудағы психология, персоналды басқару, бақылау локусы.

**A.Zh. Kadirbergenova, N.V. Koshkina, B.S. Shilibekova**

*Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan*

### **Assertive behavior of the manager as a tool of human resource management**

**Abstract.** The aim of the research is to reveal the meaning of assertive behavior based on Sheinov's theory, and the possibility of its application in human resource management, as a necessary tool to increase the effectiveness of a company.

The research methodology is the situational and comparative analysis of the available theoretical aspects of the manager's assertive behavior, monitoring and synthesis of existing developments in this field.

Originality/value of work - The ability of using the assertive behavior of the manager, as one of the tools for effective personnel management and increasing the productivity of the company.

Research results – Based on the foregoing theoretical views of the authors, it can be concluded that the assertive behavior of a manager can be an effective tool of managers to achieve specific goals of the company. This will prepare an effective manager who can strategically approach management and can bring a positive result for the organization.

**Keywords:** assertiveness, assertive behavior, psychology in management, human resource management, locus of control.

Reference

- 1 Sheinov V.P. Assertivnost' lidera kak faktor ego jeffektivnosti [Leader's assertiveness as a factor in his effectiveness], Izvestija Rossijskoj akademii obrazovanija. Nauchnyj zhurnal Moskovskogo psihologo-social'nogo universiteta [News of the Russian Academy of Education. Scientific journal of the Moscow Psychological and Social University], 4 (32), 125-131 (2014)
- 2 Fatkina N.L., Petrosyan A.D. Kommunikativnaja kompetentnost' menedzherov v krosskul'turnyh jekonomicheskikh otnoshenijah [Communicative competence of managers in cross-cultural economic relations], Vestnik Rossijskogo jekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plehanova [Bulletin of the Russian Economic University. G.V. Plekhanova], 6 (102), 85-89 (2011)
- 3 Chirkovskaya E. G., Snesareva E. V. Stilevye osobennosti organizacionnogo povedenija v sisteme ocenki personala organizacii [Stylish features of organizational behavior in the organization's personnel assessment system] Acmeology, 1 (69), 116-124 (2015)
- 4 Zankovsky A.N. Organizacionnaja psihologija: uchebnoe posobie [Organizational Psychology: A Study Guide] (Forum, Moscow, 2009)
- 5 Kovalev V.V. Struktura, tehnologija i osobennosti provedenija social'no-psihologicheskoy ocenki personala [Structure, technology and features of the socio-psychological assessment of personnel], Akmeologiya, 1(68), 65-72 (2015)
- 6 Shingaev S.M. Psihologicheskie faktory professional'nogo zdorov'ja menedzherov [Psychological factors of professional health of managers], Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta [Bulletin of St. Petersburg University], 3(15), 242-250 (2011)
- 7 Leonov IN, Vlijanie tolerantnosti k neopredelennosti na strategii sovladajushhego povedenija u menedzherov [The influence of uncertainty tolerance on coping strategies among managers], Izvestija Saratovskogo Universiteta. Serija akmeologija obrazovanija. Psihologija [Saratov University Bulletin. Series Acmeology of Education. Psychology], 3(15), 259-261(2015)
- 8 Zimmerman, C., & Luecke, R. Asserting Yourself at Work (AMA Self-Study, New York, 2010).
- 9 McIntosh, P., & Luecke, R. Increase Your Influence at Work (AMACOM, New York, 2011).
- 10 Shipitko O.Yu. Psihologicheskie osobennosti sovladajushhego povedenija uspeshnogo samorealizujushhihsja menedzherov po prodazham [Psychological features of coping behavior of successful self-fulfilling sales managers], Rossijskij psihologicheskij zhurnal [Russian psychological journal], 4(8), 63-69 (2011)
- 11 Alessandra, A. J. Assertiveness Skills (Vol. 2nd ed). [S.l.]: ReadyToManage, 2006.

**Сведения об авторах:**

**Кадирбергенова А.Ж.** - MBA, докторант DBA, директор Департамента докторских программ Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

**Кошкина Н.В.** - э.ф.м., докторант PhD, Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

**Шилибекова Б.С.** – доктор PhD, заместитель директора по науке Департамента докторских программ Алматы Менеджмент Университеті, Алматы, Қазақстан

**Kadirbergenova A.Zh.** - MBA, DBA student, Director of the Department of Post Graduate Studies, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan.

**Koshkina N.B.** - MES., PhD student, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan

**Shilibekova B.S.** - MES., PhD, Deputy Director of thr Department of Post Graduate Studies, Almaty Management University, Almaty, Kazakhstan.