

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА ПРИ РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА И ИХ ОЦЕНКА

© 2015 С.А. Мещерякова*

Ключевые слова: теории лидерства, управление персоналом, эффективность управления, стиль руководства.

Систематизированы основные факторы выбора наиболее предпочтительного стиля руководства на примере бюджетной организации “Роснадзор” с использованием поведенческих теорий Р. Лайкерта, решетки Р. Блейка и Дж. Моутона. Проведен мини-опрос персонала по поводу целесообразности перехода на командный стиль руководства, а также дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий по изменению стиля руководства “Роснадзора”.

Имеется много потенциально эффективных методов влияния на людей. Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в современных организациях? Как должен вести себя руководитель управленческого персонала, чтобы побудить подчиненных сделать все, на что они способны для достижения целей организации? Эти вопросы рассматриваются в данной статье, в которой анализируются результаты исследования стиля руководителя одной из государственных контролирующих организаций России. Назовем данную организацию “Роснадзор” (название условное).

Перед “Роснадзором” стоит ряд проблем, в значительной мере обусловленных использованием авторитарного стиля управления (высокая текучесть кадров, недостаточно благоприятный социально-психологический климат в коллективе и т.п.). По нашему мнению, стиль руководства в исследуемой организации требует совершенствования. Однако основная проблема при выборе нового стиля состоит в обосновании его параметров, обеспечивающих наибольший уровень эффективности функционирования организации в целом. Задача усложняется еще и в силу того, что для бюджетных организаций типа “Роснадзора” невозможно соотнести стиль руководства с такими традиционными для коммерческих организаций показателями эффективности, как рентабельность, фондоотдача и т.п.

На наш взгляд, при выборе наиболее предпочтительного стиля руководства в “Роснад-

зоре” следует использовать следующие основные критерии: организационно-правовая форма, основные стратегические приоритеты развития, состав трудового коллектива по социально-демографическим признакам (средний пол, возраст, образование), личность руководителя, его индивидуальные психоэмоциональные особенности. Систематизируем указанные факторы выбора наиболее предпочтительного стиля для исследуемой организации в таблице.

Таким образом, на выбор нового стиля руководства в “Роснадзоре” существенное влияние оказывают бюджетная форма организации, специфика коллектива и руководителя, а также общая стратегия развития. Соответственно, существующий авторитарный стиль требует изменения. Однако его замена на демократический стиль практически невозможна.

Сошлемся в данном вопросе на мнение одного из известных специалистов в области руководства и лидерства А.Я. Кибанова: “В бюджетных организациях полная демократизация может привести к быстрой дезорганизации, резкому уменьшению трудовой дисциплины и повышенным рискам злоупотреблений сотрудников”¹. Действительно, демократическое руководство деятельностью чиновников представляет собой определенный нонсенс - оно практически не согласуется с достаточно высоким бюрократизмом деятельности “Роснадзора”, которого полностью в любом случае не избежать. Из классификации стилей руководства по Р. Лайкерту

* Мещерякова Светлана Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета. E-mail: s-lanaM@mail.ru.

Основные факторы, влияющие на целесообразность формирования нового стиля руководства в “Роснадзоре”

Факторы формирования нового стиля руководства	Особенности стиля руководства в “Роснадзоре”	Факторы, влияющие на выбор стиля руководства
1. Организационно-правовая форма	Некоммерческая бюджетная организация с достаточно существенной отчетностью перед вышестоящими инстанциями и жесткими регламентами деятельности	Невозможен демократический стиль руководства в классическом понимании ввиду жесткой иерархичности структуры организации, тщательного контроля над ее функционированием, необходимости поддержания высокого уровня трудовой дисциплины
2. Основные стратегические приоритеты развития	Один из важнейших приоритетов развития органов надзора за учреждениями - повышение качества проверок с целью комплексного контроля за качеством услуг	Необходимо увеличение фонда рабочего времени, расходуемого непосредственно на проверки. Следовательно, целесообразно некоторое снижение нерационального бюрократизма с целью высвобождения времени на цели проверок
3. Характеристики трудового коллектива	87,3% коллектива - женщины, 100% имеют высшее образование, трое - ученую степень	Недопустим абсолютно демократический стиль управления практически полностью женским коллективом. В то же время недопустим жестко авторитарный стиль управления коллективом, в котором 100% имеют высшее образование
4. Особенности руководителя, его способность к изменениям	Руководитель способен к изменению стиля управления, в том числе в направлении его некоторой либерализации	Возможна достаточно оперативная модернизация стиля руководства в любом направлении

(эксплуататорски-авторитарный, патерналистски-авторитарный, командный, демократический) для “Роснадзора” нами предлагается выбрать командный стиль руководства.

Как показано на рис. 1, командный стиль в принципе логически следует из общей эволюции развития стилей руководства “Роснадзора” в направлении их последовательной поступательной либерализации. Такого рода либерализация в 2009 - 2010 гг. (переход от эксплуататорски-авторитарного к патерналистски-авторитарному стилю) была обусловлена сменой высшего руководства исследуемой организации и пониманием новым руководством необходимости смягчения стиля управления с целью предотвращения оттока квалифицированных кадров. Однако в рамках авторитарного, пусть даже мягкого, стиля руководства полностью решить такую крайне важ-

ную проблему, как снижение текучести, не удалось (так, в 2013 г. коэффициент текучести кадров составил 23,2%, что крайне существенно даже для государственных органов).

Основные преимущества командного стиля руководства для “Роснадзора” приведены на рис. 2. В целом, такой стиль способствует проявлению инициатив сотрудников по различным аспектам развития организации (организация проверок, разрешение проблем в трудовом коллективе и т.п.), уменьшает уровень нерациональной бюрократизации деятельности и позитивно влияет на степень лояльности персонала к организации, положительно действуя тем самым на процесс уменьшения уровня текучести кадров.

В рамках предлагаемого командного стиля руководителю “Роснадзора” можно также порекомендовать советоваться с подчи-

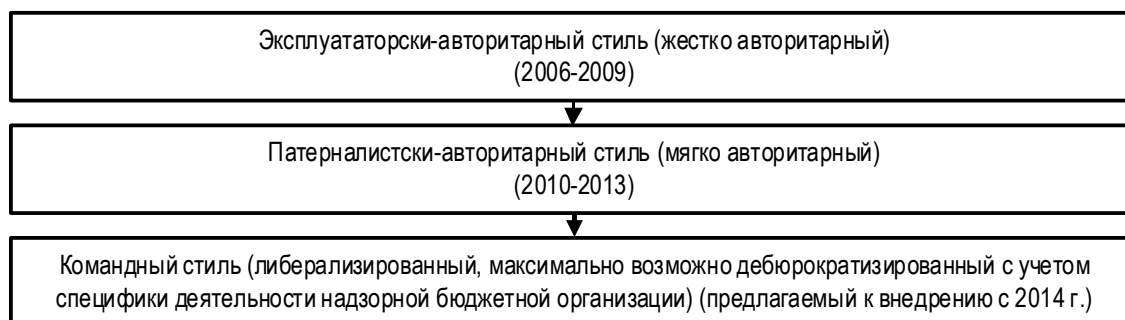


Рис. 1. Место предлагаемого командного стиля в общей эволюции стилей руководства “Роснадзора”

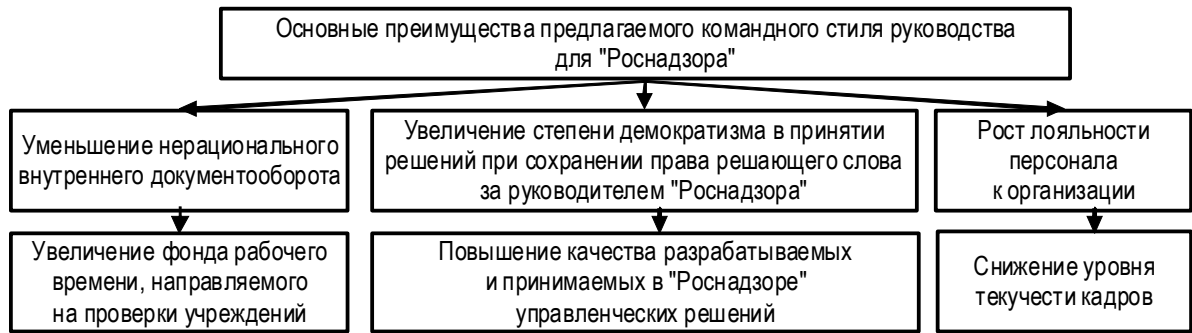


Рис. 2. Основные последствия перехода к командному (либерализированному) стилю управления в “Роснадзоре”

ненными по ряду вопросов, требующих непосредственного участия последних. К такого рода вопросам можно отнести:

- ♦ характер взаимодействия с руководством и персоналом конкретных учреждений (например, конкретный сотрудник может знать специфику того или иного учреждения, которое он проверял в течение нескольких лет, лучше руководителя “Роснадзора”, поэтому в случае возможной спорной ситуации экспертное мнение данного сотрудника должно иметь крайне существенное значение);

- ♦ работа с нестандартными жалобами (“Роснадзор” должен реагировать на все потенциальные жалобы пользователей услуг и иных заинтересованных лиц, например их родственников, представителей общественности и т.п., однако иногда такого рода жалобы поступают от не вполне психически здоровых граждан; значит, руководитель организации совместно со специалистами должен производить первичный отсев такого рода жалоб и в целом дифференциацию жалоб по степени приоритетности. Если руководитель будет продолжать авторитарно руководить данным процессом, без учета квалифицированного мнения сотрудников, высок риск нерациональной траты рабочего времени на несущественные или вовсе абсурдные жалобы и, соответственно, возможно снижение

эффективности контроля по действительно актуальным направлениям);

- ♦ совершенствование системы мотивации труда, в частности распределение премиального фонда (руководитель “Роснадзора” должен коллегиально обсуждать критерии премирования с коллективом с целью уменьшения уровня волюнтаризма в данной области, который может привести к существенному ухудшению социально-психологического климата в организации в целом);

- ♦ организация и осуществление разного рода корпоративных мероприятий.

Что касается методов руководства, то в данном случае руководителю будет целесообразно пересмотреть степень “давления” методов на подчиненных, уделяя внимание доверию, компромиссам и соглашательству. Основной упор в изменении стиля управления руководителя “Роснадзора” будет сделан на деловое общение с подчиненными и выслушивание их мнения. Тогда либерально-авторитарный коэффициент приблизится к рекомендованному значению.

Предлагаемый командный стиль управления начальника “Роснадзора” согласно решетке Р. Блейка и Дж. Моутона должен определяться как 5.5 (рис. 3).

Командный стиль в целом будет характеризовать руководителя “Роснадзора” как ру-

1.9. Внимание к запросам людей, что создает "человеческую" обстановку			9.9. Внимание к решению производственных задач и человеческим отношениям
		5.5. Управление вокруг золотой середины	
1.1. Проявление незначительного внимания к решению производственных задач и людям			9.1. Основное внимание уделяется решению производственных задач

Рис. 3. Предлагаемый командный стиль руководителя “Роснадзора” (выделен серым) согласно методическому подходу Блейка-Моутона

ководителя, сочетающего заботу о людях с заботой о работе. Такой руководитель идет на компромисс во всех случаях. Решения будут приниматься руководителем, но обязательно путем обсуждения с сотрудниками. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды.

Автором был проведен мини-опрос по поводу целесообразности перехода на командный стиль руководства в январе 2014 г. В опросе на условиях анонимности приняли участие все работники организации (21 человек). При этом был сформулирован следующий вопрос: «Одобрите ли Вы возможный переход руководителей «Роснадзора» на командный стиль руководства?» Перед этим всем опрашиваемым было разъяснено содержание командного стиля руководства, выделены его основные отличия от других существующих стилей руководства в системе менеджмента. Как показали результаты опроса (январь 2014 г.), лишь двое из двадцати одного сотрудника «Роснадзора» (9,5% респондентов) не одобрили возможный переход на командный стиль руководства. При этом в анонимной беседе данные сотрудники (в возрасте свыше 50 лет) объяснили свою позицию просто опасением вообще каких бы то ни было перемен, что, в принципе, вполне объяснимо. Подавляющее же большинство трудового коллектива (90,5% опрошенных) одобрили потенциальный переход руководства «Роснадзора» на предлагаемый командный стиль управления с уменьшением нерациональной бюрократизации деятельности, в первую очередь в части внутреннего документооборота организации.

Однако только мнения сотрудников о целесообразности изменения стиля руководства в исследуемой нами организации, на наш взгляд, недостаточно. Необходимо оценить экономическую эффективность такого рода мероприятий. Проблема в том, что общепризнанные методические подходы к оценке экономической эффективности процесса смены руководства организацией, в том числе бюджетной, практически отсутствуют.

И.А. Самойлова указывает на то, что эффективность смены стиля лидерства можно

оценить исходя из изменения динамики таких важнейших показателей развития организации, как рентабельность и рыночная стоимость². Однако такого рода оценка может быть дана лишь постфактум - нас же интересует то, каким образом смена стиля лидерства повлияет на будущую эффективность развития «Роснадзора». Кроме того, данный метод неприменим для бюджетных организаций сферы государственного контроля, в отношении которых рентабельность и рыночная стоимость не рассчитываются.

Нами применен метод исследования вероятного изменения структуры рабочего времени руководителя «Роснадзора». Так, Н.И. Кабушкин, ссылаясь на проведенные им статистические исследования в сфере государственного управления, отметил, что после изменения стиля руководства с авторитарного на командный время руководителя на работу с документами в силу уменьшения нерационального документооборота сокращается в среднем в 1,3 раза³. Сходную оценку сокращения времени на нерациональный документооборот приводит и В.П. Галенко⁴.

Углубленная оценка структуры рабочего времени руководителя «Роснадзора» произведена автором в декабре 2013 г. Потенциальная структура приведена исходя из вероятного сокращения времени, которое сейчас тратит руководитель исследуемой организации на работу с документами. Это уменьшение вызвано описанным ранее вероятным снижением объемов документооборота за счет того, что командный стиль управления является менее бюрократическим по своей природе, чем авторитарный (снижение составит 8 % (с 34 до 26 %)).

Тот резерв времени, который наиболее вероятно образуется в результате изменения стиля управления, целесообразно направить на увеличение времени проверок учреждений, которыми руководит непосредственно начальник «Роснадзора». Увеличение фонда рабочего времени руководителя по данному направлению составит также 8% (с 31% в прежней структуре фонда рабочего времени до 39% в структуре, которая сформируется после изменения стиля руководства с патерналистски-авторитарного на командный). В количественном отношении увеличение количества проверок, выполня-

емых непосредственно под руководством начальника, составит:

$$УКП = (ДП_{нов} / ДП_{стар}) \cdot K_{стар} - K_{стар},$$

где $УКП$ - увеличение количества проверок учреждений здравоохранения, осуществляемых "Роснадзором" в результате изменения стиля руководства и соответствующего изменения структуры фонда рабочего времени главы организации; $ДП_{стар}$ - доля времени, отводимого на руководство проверкой, в общей структуре фонда рабочего времени главы "Роснадзора" до изменения стиля руководства; $ДП_{нов}$ - доля времени, отводимого на руководство проверкой, в общей структуре фонда рабочего времени главы "Роснадзора" после изменения стиля руководства; $K_{стар}$ - количество проверок, которыми руководил непосредственно глава "Роснадзора" до изменения стиля руководства.

$$УКП = (39\% / 31\%) \cdot 117 - 117 = \\ = 30 \text{ проверок в год.}$$

В результате предлагаемого мероприятия по изменению стиля руководства количество проверок в "Роснадзоре" увеличится на 30 ежегодно (без привлечения какого-либо дополнительного бюджетного финансирования, исключительно за счет сокращения рабочего времени на неэффективные бюрократические операции). Таким образом, предлагаемое изменение стиля руководства в организации является и потенциально социально-эффективным с точки зрения усиления контроля за развитием учреждений.

¹ Кибанов А.Я., Гагаринская Г.П., Калмыкова Е.В., Мюллер Е.В. Управление персоналом : учеб. пособие. М., 2014. С. 42.

² Самойлова И.А. Корпоративный облик сотрудника // Консультант. 2007. № 9. С. 11.

³ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учеб. пособие. М., 2013. С. 51.

⁴ Галенко В.П., Рахманов А.И., Страхова О.А. Менеджмент : учеб. для вузов. СПб., 2012. С. 76.

Поступила в редакцию 28.10.2014 г.