

УДК 353:65.014(045)

Гармонизация региональной администрации по стилю управления

ДРОГОБЫЦКИЙ ИВАН НИКОЛАЕВИЧ, доктор экономических наук, профессор кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов» Финансового университета
E-mail: IDrogobuckiy@fa.ru

Аннотация. В поиске путей дальнейшего повышения результативности и эффективности организационного управления современная экономическая наука все больше и больше обращается к психологическим и социологическим методам, интегрируя их в общую методологию менеджмента. Одним из наиболее значимых результатов такой интеграции является понятие «стиль руководства», которое абсолютно однозначно воспринимается на уровне качественной характеристики организационного управления, но вызывает различные толкования на уровне ее количественного измерения.

В настоящей статье приводится один из подходов к измерению стиля руководства, в основе которого лежит теория управления изменениями в интерпретации Ицхака Адизеса. Ключевым моментом этой теории является утверждение о том, что для успешного управления любой экономической системой ее менеджмент должен успешно справляться с четырьмя видами управленческой деятельности: исполнением (P), администрированием (A), предпринимательством (E) и интегрированием (I). Если в управленческой команде отсутствуют люди, способные обеспечить хотя бы один из видов управления, то управляемая организация имеет дело с несбалансированным управлением, которое не может обеспечить ее нормальное функционирование.

Отталкиваясь от этого постулата, в статье предложены метрика понятия «стиль руководства» и правила определения его значений. Применимость такого подхода и возможные выгоды от его применения продемонстрированы на примере измерения стилей руководства ключевых должностных позиций гипотетической региональной администрации и выработки предложений по ее усовершенствованию.

Ключевые слова: организационное управление, стиль руководства, должностная позиция, PAEI-код, подбор и расстановка кадров.

Harmonization of Regional Administration Management Style

DROGOBITSKY IVAN N., Doctor in Economics, Professor, Department of System Analysis and Economic Processes Modeling, Financial University
E-mail: IDrogobuckiy@fa.ru

Abstract. In the search for ways to further improve the effectiveness and efficiency of organizational management modern economic science is increasingly drawn to the psychological and sociological methods of integrating them into the overall management methodology. One of the most significant results of this integration is the concept of “management style”, which is absolutely clearly perceived at the level of the qualitative characteristics of organizational management, by causing different interpretations at the level of its quantitative measurement.

This paper presents an approach to the measurement of leadership style, which is based on the theory of change management in the interpretation of Isaac Adizes. The key point of this theory is that the successful management of any economic system, its management must cope with four kinds of administrative activity: execution of (P),

administration (A), entrepreneurship (E) and integration (I). If the management team no people capable of providing at least one type of control, the organization has managed to deal with unbalanced control, which cannot ensure its normal functioning.

Based on this postulate the metric notion of «management style» and the rules for determining its value are discussed in the article. The applicability of this approach and the potential benefits of its use is demonstrated by measuring the leadership styles of key job positions hypothetical regional administrations to develop proposals for its improvement.

Keywords: *organizational management, leadership style, job position, PAEI-code selection and placement.*

Введение

По негласному мнению научной общественности, весь период шестивия России по рыночному пути развития характеризуется тотальным непрофессионализмом во многих сферах деятельности. Очень часто руководящие позиции в органах управления предприятий, организаций, региональных и местных администраций, отраслевых министерств и других правительственных структур занимают люди, весьма далекие от предметной области объекта профессиональной деятельности. Достаточно отметить, что в Правительстве Российской Федерации прошлого созыва очень немногие министры имели профильное образование. Не сильно изменилось положение и в составе нынешнего Правительства РФ. В такой ситуации вполне резонно предположить, что многие беды и неурядицы, сопровождающие вхождение России в рынок, имеют кадровую природу.

Правда, последние события свидетельствуют о том, что, по крайней мере, в высших эшелонах государственной власти наметился разворот к нормальной кадровой политике. С высоких трибун все чаще и чаще говорят о профессионализме государственных чиновников, профессиональном подходе к делу, подготовке профессиональных кадров и других моментах, предполагающих надлежащий уровень компетенций руководящих работников во вверенных им предметных областях. Однако простого возврата к проведению традиционной кадровой политики (формирование кадровых резервов, использование различных форм повышения квалификации, периодическая ротация кадров и др.) оказывается недостаточно. В деле подбора и расстановки кадров, развития персонала и обеспечения карьерного роста появилось много

новых нюансов, которые необходимо понять, освоить и органично имплантировать в проводимую кадровую политику.

Один из таких нюансов заключается в необходимости при подборе кандидата на вакантную должность менеджера, помимо профессиональной подготовки, учитывать еще его стиль руководства. Несмотря на то что смысловое содержание отмеченной характеристики на интуитивном уровне понятно, органично и непротиворечиво, на уровне ее классификации, измерения и практического использования пока не выработано единого мнения. В настоящей статье предпринята попытка восполнить этот пробел, «накинуть» определенную метрику на характеристику «стиль руководства» и выработать методические рекомендации по ее практическому применению при формировании кадрового состава региональных администраций.

Содержание характеристики «стиль руководства»

Наша точка зрения на характеристику «стиль руководства» базируется на теории управления изменениями Ицхака Адизеса [1, 2]. В соответствии с этой теорией организационный менеджмент представляет собой процесс направленного воздействия на управляемый объект (организацию) с целью обеспечения его результативности и эффективности в ближайшей и долгосрочной перспективе. Под результативностью в данном случае понимают способность объекта (организации) продуцировать пользующиеся спросом продукцию и/или услуги, а под эффективностью — умение это делать с выгодой (прибылью) для себя.

В приведенном определении менеджмента уже априори заложена его неоднородность

или структурная сложность. Если рассматривать целевое обременение менеджмента во временной перспективе (табл. 1), то нетрудно выделить четыре функциональные группы, каждая из которых предъявляет специфические требования к исполнителям. Ниже приводится краткая характеристика каждой функциональной группы.

В краткосрочной перспективе организация результативна, если она удовлетворяет безотлагательные потребности своих клиентов. Свидетельством о надлежащем удовлетворении потребностей клиентов любой административной организации являются отсутствие нареканий последних и их готовность и впредь употреблять предоставляемые организацией услуги/продукцию. Индикатор удовлетворенности клиентов продукцией/услугами коммерческой организации в краткосрочном периоде — факт наличия прибыли. Результативность организации призваны обеспечить менеджеры-исполнители.

Степень (уровень) удовлетворенности клиентов за этот период характеризует краткосрочную эффективность организации. Ее должны обеспечить менеджеры-администраторы. Чтобы добиться эффективности организации в краткосрочном периоде, необходимо рационализировать организационную структуру и регламентировать процессы. Все действия по производству продукции/услуги должны быть выверены, выполняться профессионалами в специализированных подразделениях, в установленное время, в правильной последовательности и с приемлемой интенсивностью. Другими словами, организация должна научиться правильно делать нужные вещи. Систематизация и регламентация предполагают

основательность, дисциплинированность, внимание к деталям, что в совокупности делает организацию эффективной в краткосрочном периоде.

Долгосрочная результативность организации ассоциируется с достижением целей, ради которых она учреждалась и существует. Долгосрочная результативность означает, что текущие организационные решения будут удовлетворять будущие потребности клиентов. Естественно, что последние предварительно необходимо предсказать и идентифицировать. При этом следует помнить, что будущие потребности клиентов проверяются не в момент их идентификации, а только после достижения поставленной цели, которая свершится некоторое время спустя.

Для текущего позиционирования, ориентированного на будущие потребности клиентов, организация должна быть проактивной. Проактивность предполагает два момента — наличие представления о будущем и готовность рисковать. Чтобы иметь представление о будущем, необходимо составлять сценарии развития потребностей клиентов, конкуренции, внешнего окружения и всего того, что может на организацию повлиять. Это предполагает креативность мышления, которая заключается в способности заполнения содержательных пробелов при создании целостной картины ожидаемого будущего в условиях неполной информации. Готовность к принятию риска предполагает предварительное позиционирование организации в ожидании определенной (прогнозируемой) конъюнктуры.

Некоторые люди креативны, но не способны рисковать. Они лишены духа здорового авантюризма. Такие личности способны предвидеть

Таблица 1

Функционально-целевая установка организационного менеджмента

Время \ Цели	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Краткосрочная результативность	Краткосрочная эффективность
Перспектива	Долгосрочная результативность	Долгосрочная эффективность

будущее, но не хотят предпринимать никаких действий на основе своих предсказаний. Другие, наоборот, азартно идут на риск, но не обладают необходимым воображением, чтобы увидеть будущее. Их авантюрные поступки нередко приводят к плачевным результатам. Очевидно, что для обеспечения роста и поступательного развития организации нужен баланс креативности и рискованности.

Как уже отмечалось, текущий спрос призваны обеспечивать менеджеры-исполнители. Удовлетворение же будущего спроса — удел менеджеров-предпринимателей. Предпринимательство заключается в позиционировании организации на будущее при осуществлении необходимых действий в настоящее время. Таким образом, когда наступит будущее, организация встретит его во всеоружии.

Долгосрочную эффективность организации разумно ассоциировать с ее способностью производить востребованные услуги/продукцию в долгосрочном периоде. Для этого необходимо добиться интеграции или органического единения всех задействованных в достижении цели активных элементов (членов) организации и ее ближайшего окружения.

Начинать эту интеграцию необходимо с клиентов, для которых организация существует. В процессе интегрирования у менеджера организации должно сформироваться осознание тотальной ответственности и взаимосвязанности: никто в мире не существует исключительно для себя, мир создан так, что все существует в нем для поддержки глобального функционального единства, которое, в свою очередь, существует для обеспечения локальных интересов составляющих его элементов. Как только организация (или индивид) начинает замыкаться на собственных интересах, она (или он) уподобляется раковой опухоли. Раковые клетки используют энергию не для достижения функциональных целей организма и не обслуживают никого кроме самих себя. Некоторые организации подобны раковым клеткам на теле общества, равно как некоторые люди уподобляются раковым клеткам на теле организации.

Таким образом, создание любой организации, общественного объединения, команды

или проекта подразумевает осознание взаимозависимости. Не существует здоровой системы, не имеющей чувства общего предназначения, связывающего ее с более крупным образованием (надсистемой). Члены (активные элементы) любой организации должны осознавать свою взаимосвязанность независимо от того, является она предприятием, корпорацией, партией или государством.

После того как будет определен круг клиентов организации, необходимо идентифицировать другие заинтересованные стороны из внешнего окружения, сотрудничество с которыми необходимо для удовлетворения потребностей клиентов. Параллельно необходимо выяснить, чего они хотят от организации и как организация должна вознаградить их за то, что они согласились заниматься удовлетворением потребностей ее клиентов. Когда заинтересованные стороны осознают, что их потребности удовлетворяются благодаря удовлетворению потребностей клиентов организации, что все необходимы друг другу для взаимного удовлетворения своих нужд, организация становится интегрированной. Когда все активные элементы организации и другие заинтересованные стороны интегрированы, то личные интересы каждого уравниваются общим интересом организации, каждый становится необходимым каждому и организация готова стать эффективной в долгосрочной перспективе.

Интеграцию и, следовательно, эффективность организации в долгосрочной перспективе призваны обеспечить менеджеры-интеграторы. Их задача — создание атмосферы сотрудничества, доверительных и уважительных отношений между всеми участниками процесса и формирование единой команды. Каждый должен поддерживать каждого, и никто не может быть незаменимым. Командный стиль работы достижим в тех случаях, если люди имеют общее видение и существует система вознаграждения, подкрепляющая стремление к совместному осуществлению миссии организации. Тогда люди станут поддерживать друг друга и не будут ждать, что кто-то посторонний придет и решит их проблемы. Когда потребности клиентов удовлетворяются удовлетворенными

участниками процесса, и ни один из них не является незаменимым, то организация будет эффективной в долгосрочном периоде.

Как известно из курса психологии, все населяющие нашу Землю люди по типу темперамента делятся на четыре основные группы: холерики, флегматики, сангвиники и меланхолики. Ниже приводятся типовые характеристики представителей каждой группы.

- *Холерик.* Отличается повышенной возбудимостью. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, проявляет инициативность, энергичность, принципиальность. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффектности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю.

- *Флегматик.* Характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный, он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит беспредметно болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами — выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью, в других — вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

- *Сангвиник.* Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается

в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни и системности в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверженность и непостоянство.

- *Меланхолик.* У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию («опускаются руки»). Ему свойственна сдержанность, приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик — человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям.

Нетрудно заметить, что существует взаимно однозначное соответствие между функционально-целевыми группами менеджмента и перечисленными типами человеческого темперамента. Так, холерики являются типовыми исполнителями и способны наилучшим образом обеспечить краткосрочную результативность организации, флегматики склонны к администрированию, призванному обеспечить ее краткосрочную эффективность, у сангвиников превалирует предпринимательская функция менеджмента и, следовательно, они способны обеспечить долгосрочную результативность организации, а меланхолики обладают интеграционными способностями, что требуется для обеспечения ее долгосрочной эффективности.

Собственно к такому же результату пришел Ицхак Адизес. В работах [1, 2] он утверждает, что для обеспечения результативности и эффективности организации в ближайшей и

долгосрочной перспективе ее менеджменту необходимо успешно выполнять четыре основных вида управленческой деятельности: исполнение, администрирование, предпринимательство и интегрирование (табл. 2). Коротко остановимся на каждой из них.

Исполнение (P) обеспечивает результативность организации в краткосрочном периоде. Дело исполнителя — удовлетворять потребности клиентов. Исполнительскую деятельность осуществляют менеджеры *P*-типа, которые должны иметь представление об особенностях своего сегмента рынка, с одной стороны, и знать технологию производства профильных для организации продукции и/или услуг — с другой. Кроме того, *P*-менеджеры должны отличаться целеустремленностью в достижении результатов.

Администрирование (A) призвано обеспечить организованность и порядок в реализации бизнес-процессов. Менеджер *A*-типа должен следить, чтобы организация занималась тем, чем должна заниматься и делала это эффективно. Он планирует, контролирует, анализирует, регулирует и координирует бизнес-процессы, чтобы превратить в капитал накопленные знания и опыт сотрудников организации. Менеджер-администратор стремится, чтобы рабочая среда была продумана и хорошо организована. Поэтому любую новую бизнес-идею он подвергает тщательнейшему контролю на предмет наличия в ней «подводных камней». Предвидя проблемы, можно решить их, прежде чем они переросли в кризис, или отказаться от несостоятельной бизнес-идеи. Хороший менеджер *A*-типа противостоит хаосу и обеспечивает эффективность организации в краткосрочной перспективе.

Предпринимательство (E) призвано отслеживать изменения во внешней среде и вырабатывать упреждающие действия, чтобы гарантировать результативность организации в долгосрочной перспективе. Менеджер *E*-типа должен хорошо ориентироваться в текущей обстановке, обладать даром предвидения, уметь прогнозировать развитие событий и вырабатывать направления развития организации с учетом предстоящих изменений. Другими словами, менеджеры-предприниматели определяют то, что необходимо делать сегодня, чтобы добиться желаемого завтра. Менеджер-предприниматель не просто определяет стратегические цели для организации, он способен и готов рискнуть тем, что имеет, чтобы получить то, что желает. Он креативен и его креативность направлена на трансформацию бизнес-идей в достижимые результаты.

Интегрирование (I) призвано обеспечить такую атмосферу и систему ценностей в организации, которые будут стимулировать людей действовать сообща и не дадут никому стать незаменимым. Если *I*-деятельность выполняется успешно, то люди научатся работать в команде и сумеют выполнить любую задачу, компенсируя недостающие навыки друг друга. Из всех типов менеджер *I*-типа должен обладать наиболее выраженными творческими способностями, поскольку ему приходится объединять индивидов с разными интересами и принимать решения на основе фрагментарной и слабо структурированной информации. Если в компании отсутствует менеджер-интегратор, то это означает, что ее глобальные интересы никто не отслеживает. В таких условиях каждый заботится о себе, что часто оборачивается большими издержками для организации.

Таблица 2

Базовые виды управленческой деятельности по Адизесу

Время \ Цели	Результативность	Эффективность
Текущий момент	Исполнение (<i>Performing</i>)	Администрирование (<i>Administering</i>)
Перспектива	Предпринимательство (<i>Entrepreneurship</i>)	Интегрирование (<i>Integrating</i>)

Следовательно, интегрирующая деятельность составляет фундаментальный смысл существования организации. Она направлена на обеспечение ее эффективности в долгосрочной перспективе. Менеджеры, способные качественно выполнять интегрирующую функцию, обладают потенциалом, позволяющим стать лидерами организации.

В табл. 3, позаимствованной из [3], приведены основные характеристики менеджеров различных типов и стереотипы их поведения в ситуациях, сопровождающих процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений. Таблица состоит из трех разделов: «Особенности натуры», «Особенности мировосприятия» и «Особенности управленческого поведения».

Нетрудно увидеть, что раздел «Особенности натуры» почти точь-в-точь повторяют дефиниции из описания темпераментов — холерика, флегматика, сангвиника и меланхолика. В разделе «Особенности мировосприятия» приведены характеристики, определяющие общий стиль поведения человека, ментальные фильтры восприятия текущей реальности и особенности самопозиционирования. Самый большой раздел — «Особенности управленческого поведения» — содержит описание типичных моделей поведения (поведенческих паттернов) представителей различных менеджерских групп в своей стихии — стихии организационного управления. Суммирование (суперпозиция) значений всех характеристик по каждому столбцу дает в итоге вполне определенные «чистые» стили менеджмента — исполнительство, администраторство, предпринимательство и интегрирование.

Анализируя характерные особенности и стереотипы поведения своей персоны и сопоставляя их с данными табл. 3, не составит труда определить собственный стиль руководства. Немного хуже может обстоять дело с определением стиля руководства своего собеседника, поскольку вы не можете его знать так же, как самого себя. Однако даже по отрывочным сведениям о его личности, склонностям и стереотипам поведения, которые сложились в процессе совместной работы или которые нетрудно

почерпнуть из доступных источников, можно составить довольно точный стилиевой портрет любого сотрудника или кандидата на вакантную должность.

Измерение стиля руководства

Стиль руководства имеет свою метрику, включающую единицу измерения и измерительную шкалу. Как известно, в зависимости от способа задания шкальных значений и метода определения соответствия измеряемой характеристики тому или иному шкальному значению различают номинальные, порядковые и числовые шкалы [4, с. 245]. Рассмотрим, с помощью каких шкал предполагается измерять стиль руководства в рамках приведенного выше подхода.

Как отмечает Генри Минцберг [5, с. 128], личный стиль «...больше связан с тем, как менеджеры работают, как они принимают решения и как разрабатывают стратегии, а не с тем, что именно они делают». Другими словами, в менеджменте очень важны контекст и содержание управленческой работы. Контекст управленческой работы задается извне (текущим состоянием управляемой системы, текущим состоянием ее окружающей среды и другими факторами), а менеджер в ответ на этот контекст генерирует и реализует поток управленческих решений u_1, u_2, \dots, u_p , которые в совокупности и составляют содержание управления U . Менеджер не может формировать свою работу по собственному усмотрению. То, что делает менеджер, по большей части определяется тем, с чем он сталкивается в текущей ситуации. Таким образом, менеджер всегда делает то, что он считает нужным делать.

Следовательно, верное представление об управлении можно составить, только анализируя работу конкретного менеджера на конкретном рабочем месте. Менеджер, у которого естественный стиль соответствует контексту работы, всегда эффективен. Менеджер, который меняет стиль в зависимости от контекста (их еще называют менеджерами-хамелеонами) если и эффективен, то в очень ограниченном контексте [6]. А менеджер, который меняет контекст, чтобы тот соответствовал его стилю,

Таблица 3

Характерные особенности носителей базовых стилей управления

Характеристика	Р-исполнитель	А-администратор	Е-предприниматель	И-интегратор
Особенности натуры				
Функциональный «портрет»	Целеустремлен, активен, верен, предан, патологически исполнительен. Его манья — стремление выполнить работу. Трудоголик, почти не отдыхает. Не умеет отказывать. Все время отстает от своего графика. Постоянно торопится. Если у него ничего не получается, быстро теряет интерес к этой задаче и переходит к следующей, не всегда разобравшись в чем дело. Ненавидит неопределенность, альтернативность и двусмысленность. Негибок, прямолинеее и туповат. Пугает качество с количеством	«Законник», соблюдает правила, не зная меры. Тратит уйму времени на детали. Пунктуален. Все делает вовремя и на все у него хватает времени. Медлителен. Предпочитает шаблонные решения. Моментально отыщет нужную процедуру или правило. Страдает «манией» документирования. Бюрократ и обструкционист. Сопротивляется инновациям	Эмоционален, экспрессивен, любит преувеличивать. Его кредо — инновации и преобразования. Обычно весьма обаятелен. Умеет воодушевлять. Предприимчив и полон энергии. Новатор. Творит на бегу. Часто противоречит сам себе. Добивается желаемого, создавая кризисы. Обожает хаос. Игнорирует детали. Стремится к максимальному краткосрочному эффекту. Не соизмеряет затраты и результаты	Конформист. Обладает непревзойденной способностью приспосабливаться. Не имеет определенной цели. Чутко прислушивается к происходящему, стараясь уловить «подводное течение» и слиться с ним. Чрезвычайно уклончив. Не имеет твердых убеждений. Быстро меняет свое мнение. Всегда готов принять популярную точку зрения. Предпочитает выжидательную тактику. Изо всех сил оттягивает принятие решения. Добивается видимости соглашения, не решая глубоких вопросов
Особенности мировосприятия				
Ключевая ориентация	Сосредоточен на функции. Его всегда интересует, что нужно делать	Сосредоточен на форме. Не важно, что делать — важно как это делать	Его занимает процесс и новизна. Сосредоточен на новых подходах — почему это надо делать	Сосредоточен на достижении и поддержании консенсуса. Для него важно, кто это будет делать
Кругозор	Видит лишь ближайшую перспективу	Воспринимает все буквально и не способен к догадкам	Видит и мыслит масштабно	Видит масштабно, но думает лишь о ближайшей перспективе
Способ мышления	Линейно-аналитический. Делает то, потом это... и заканчивает этим	Аналитико-сканирующий. Каждый элемент или процедура тщательно анализируется	Ассоциативно-неупорядоченный. Перескакивает с одной мысли на другую. Излагает несвязно	Размыто-синтетический. Агрегирует разрозненные сведения в единую картину

Продолжение табл. 3

Характеристика	Р-исполнитель	Особенности управленческого поведения			I-интегратор
		A-администратор	E-предприниматель	I-интегратор	
Оценка проблемы	Озвучивает первое суждение, не подвергнув его предварительному анализу	Высказывается неопределенно и осторожно. Для оценки ему всегда не хватает информации	Выдает оценки не задумываясь, хотя они могут иметь очень отдаленное отношение к проблеме	Интегрирует чужие мнения, стремится привести их к «общему знаменателю»	
Интерпретация коллективно выработанного решения	Вопрос решен, можно приниматься за дело	Расценивает как основание для детальной проработки предстоящей реализации	Не считает решение окончательным и стремится его усовершенствовать	Принимает решение к сведению и выжидает, что из него получится	
Делегирование функций и полномочий	Предпочитает все делать сам, а если что-то делегирует, то, как правило, поздно	Делегирует рутинные операции. Ключевые решения оставляет за собой	Делегирует все, что можно, оставляя за собой контроль и генерацию фантастических идей	Делегирует функцию по сбору информации. Полномочиями предпочитает не делиться	
Планирование своей работы	Редко тратит время на планирование	Обожает планировать. Предпочитает метод «от достигнутого»	Его план представляет собой перечень эфемерных целей	Предпочитает гибкое планирование, предполагающее постоянные изменения	
Состояние рабочего стола	Стол завален бумагами	На столе идеальный порядок	Стол завален незавершенными проектами	На столе беспорядок, но хозяин в нем хорошо ориентируется	
Критерий оценки работы	Интенсивность собственного труда	Подконтрольность процесса	Интенсивность преобразований	Отсутствие конфликтов	
Приход на работу – уход с работы	Приходит раньше всех – уходит позже всех	В соответствии с принятым расписанием	Неизвестно	Поздно приходит – поздно уходит	
Подчиненные	«Мальчики на побегушках», которые большую часть времени слоняются без дела. Отношения с ними властно-безапелляционные. Приказывает что и когда делать	Безынициативные соглашатели. Отношение к ним недоверительно-уважительные. Указывает как делать и старается контролировать каждую мелочь	Клакеры. Их нанимают для публичной поддержки идей руководителя. Отношения к ним неуважительные. Подчиненные всегда должны быть «под рукой» и всегда во всем виноваты	Люди с политическим чутьем, сплетники и интриганы. Отношение к ним обходительно-уважительное	

Окончание табл. 3

Характеристика	Р-исполнитель	А-администратор	Е-предприниматель	И-интегратор
Отношение к совещаниям и заседаниям	Невидит. Считает бесполезной тратой времени	Проводит регулярно (в соответствии с заведенным порядком). Все протоколирует	Проводит спонтанно. Без повестки дня или не придерживаясь ее даже когда она есть. Не умеет слушать. Говорит сам	Проводит часто. Больше слушает, чем говорит. Фиксирует расстановку сил, определяет откуда «ветер дует»
Реакция на пролонгацию вопроса	Будет возражать и настаивать на немедленном решении	Охотно соглашается. Это даст ему возможность лучше подготовиться	Безразлично. К следующему разу у него будет другая идея	Будет приветствовать. Это ему как «бальзам на душу»
Отношение к навязанному решению	Сопротивляется, но принимает	Принимает как должное и выполняет в полном объеме	Не принимает	Не сопротивляется и не принимает
Защитное поведение	Теряя контроль над обстоятельствами, становится мелким диктатором	Став мишенью нападок, замирает	Чувствуя угрозу, проявляет агрессию	Став мишенью нападок, гнется как дерево на ветру и изворачивается, как может
Отношение к риску	Может рискнуть	Предпочитает не рисковать	Обожает рисковать	Не рискует
Отношение к тратам	Экономен	Прижимист	Знает ценность всему, но не имеет представления о затратах	Не расточителен
Отношение к датам и числам	Помогает ориентироваться в пространстве и во времени	Даты и числа священны, имеют силу закона	Для него это только порядок величин и ориентир	Не воспринимает буквально
Отношение к критике	Воспринимает болезненно, но относится конструктивно – делает выводы	Принимает как должное	Может отреагировать весьма враждебно	Что «божья роса»
Отношение к обучению	Отрицательное. Учиться некогда	Обожает учиться	Любит учить других	Приветствует любое обучение

наверяд ли может рассчитывать на эффективность своей работы.

Тем не менее именно последнее соотношение между стилем и контекстом набирает все большую популярность. Под личиной героического лидерства он внедряется в практику организационного управления, и тогда управляемой системе приходится приспосабливаться к стилю своего руководителя. Это может нанести непоправимый вред управляемой системе и в первую очередь ее корпоративной культуре.

Измерение стиля менеджмента в пространстве «исполнение — администрирование — предпринимательство — интегрирование» предполагает введение так называемого *PAEI*-кода, который представляет собой сокращенное обозначение стиля руководства посредством комбинации больших и малых букв, обозначающих соответствующие виды управленческой деятельности. Он формируется следующим образом: если менеджер удовлетворительно справляется с данным видом управленческой деятельности, то это фиксируется малой буквой, обозначающей эту деятельность в соответствующей позиции кода; если менеджер великолепно справляется с осуществлением данного вида управленческой деятельности, то в соответствующей позиции кода записывается большая буква, обозначающая эту деятельность; а если менеджер вообще не в состоянии обеспечить осуществление данного вида управленческой деятельности — в соответствующей позиции кода проставляется прочерк. Например, код *Pa_i* означает, что его носитель может великолепно осуществлять исполнительскую деятельность, на удовлетворительном уровне будет осуществлять администрирование и интегрирование, но абсолютно не способен к предпринимательской деятельности, призванной обеспечить инновационное развитие организации.

Теперь стиль руководства менеджера можем интерпретировать как комбинацию успешно осуществляемых им видов управленческой деятельности. Учитывая, что способность к выполнению управленческой деятельности каждого вида *P*, *A*, *E* и *I* может быть прошкалирована в

некотором диапазоне, например от 0 до 100, то нетрудно подсчитать, что количество возможных комбинаций, определяющих стили руководства, составляет 100 000 000.

Естественно, что столь высокая дифференциация стилей менеджмента пока преждевременна, но сам факт такой возможности открывает широкое поле научного поиска для творческих натур.

Стили руководства ключевых сотрудников региональной администрации

Для того чтобы практически «примерить» выбранный вариант определения и измерения стиля управления, требуется вполне определенная организационная структура хозяйствующего субъекта. В качестве последнего мы выбрали региональную администрацию субъекта Российской Федерации. В данном случае имеется в виду не конкретный, а некоторый гипотетический субъект, полученный на основании анализа и типизации организационных структур субъектов Центрального федерального округа (*рис. 1*). За основу мы приняли структуру администрации Тамбовской области и скорректировали ее с учетом других региональных администраций.

В итоге в комплементарную команду региональной администрации было включено 20 должностных позиций, в разрезе которых и была проведена «примерка» выбранного варианта измерения стиля руководства. На первом этапе этой работы задача заключалась в том, чтобы на основании изучения нормативных документов о функциональном назначении соответствующего управления (департамента) установить требования к стилю руководства первого руководителя структурного подразделения на языке *PAEI*. Другими словами, требовалось описать первых руководителей всех управлений региональной администрации в пространстве «исполнитель — администратор — предприниматель — интегратор». В итоге у нас получилась картина, приведенная в *табл. 4*.

Приведенные здесь сведения о требованиях к стилю руководства ключевых менеджерских



Рис. 1. Структура комплементарной команды региональной администрации

должностей, входящих в базовую организационную структуру регионального органа управления, должны составить методологическую основу для надлежащих отбора и расстановки кадров.

При приеме на работу специалиста в администрацию региона необходимо стремиться, чтобы стиль руководства, носителем которого является кандидат на вакантную должность, сочетался с характером решаемых задач, входящих в круг обязанностей, предписываемых этой должностной позиции. Чтобы эффективно решать задачи управления в ближайшей и долгосрочной перспективе, члены команды должны быть носителями разных стилей. Команда не будет работать надлежащим образом, если в ней не хватает менеджера, который отлично справляется с *P*, *A* или любым другим видом управления. Поэтому вторая

задача формирования управленческой команды состоит в том, чтобы определить носителя какого стиля руководства следует искать исходя из того, что предписывает вакантная должность, с одной стороны, и что требует текущее состояние команды — с другой. Квалификационный состав команды менеджеров должен быть сбалансирован как минимум в двух измерениях — по видам управления и по стилю руководства.

Статистика, приведенная в последней строке *табл. 4*, красноречиво свидетельствует о том, что управленческая команда администрации региона получается более-менее сбалансированной с небольшим креном в сторону административного управления (8 первых позиций в допустимых кодах и 14 — в предпочтительных). Небольшой перевес видов управленческой деятельности, отвечающих за текущее

Таблица 4

Должностные требования к стилю руководства

№ п/п	Должностная позиция	PAEI-код стиля руководителя					
		буквенный		числовой			
		допусти- мый	предпочти- тельный	P	A	E	I
1	Глава администрации	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	2	1	3	4
2	Руководитель финансового управления	<i>pAel</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
3	Руководитель управления строительства и стройиндустрии	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
4	Руководитель управления по делам полиграфии и средствам массовой информации	<i>pael</i>	<i>PaEl</i>	3	1	2	4
5	Председатель региональной энергетической комиссии	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
6	Руководитель управления труда и социального развития	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	2	4	1	2
7	Руководитель управления сельского хозяйства и продовольствия	<i>paEi</i>	<i>PaEi</i>	3	2	4	1
8	Руководитель управления образования и науки	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	2	4	1	3
9	Руководитель управления транспорта	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
10	Руководитель управления жилищно-коммунального хозяйства	<i>paEi</i>	<i>paEi</i>	2	3	4	1
11	Руководитель управления архитектуры и градостроительства	<i>paEi</i>	<i>paEI</i>	1	3	4	2
12	Руководитель управления здравоохранения	<i>pAei</i>	<i>pAel</i>	1	4	2	3
13	Председатель комитета по управлению имуществом	<i>pAei</i>	<i>paEi</i>	2	4	3	1
14	Руководитель управления ветеринарии	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	2	1
15	Руководитель управления культуры	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	1	2	3	4
16	Председатель комитета по ценам	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
17	Председатель комитета по лицензированию	<i>pAei</i>	<i>PAei</i>	3	4	2	1
18	Председатель комитета по делам молодежи	<i>pael</i>	<i>paEI</i>	2	1	3	4
19	Председатель комитета по физической культуре и спорту	<i>PAei</i>	<i>PAei</i>	4	3	1	2
20	Председатель комитета по начальному профессиональному образованию	<i>PAei</i>	<i>PaEi</i>	4	2	3	1
Итого (первых позиций)		5P, 8A, 3E, 4I	11P, 14A, 8E, 7I	5	8	3	4

функционирование региональной администрации (соответственно 5P и 8A в допустимых кодах и 11P и 14A в кодах предпочтительных) по сравнению с функциями, отвечающими за развитие региона (3E и 2I в допустимых кодах

и 8E и 7I в кодах предпочтительных) вполне согласуется с общей миссией региональной администрации, заключающейся во все более полном удовлетворении возрастающих потребностей социума.

Рекомендации по совершенствованию кадровой работы в региональных администрациях

Любая управленческая команда должна быть способна успешно осуществлять четыре вида управленческой деятельности: обеспечивать производство продукции и/или услуг в соответствии с миссией (назначением) организации (*P*); гарантировать высокую производительность труда и эффективное использование имеющихся ресурсов (*A*); отслеживать изменчивость внешней среды и выработать упреждающие решения, призванные обеспечить успешное функционирование управляемой системы в будущем (*E*); интегрировать все элементы организации для выполнения текущих задач и обеспечения будущего развития (*I*). При этом каждый член команды должен успешно выполнять как минимум один из перечисленных видов управленческой деятельности и удовлетворительно — все остальные. Прочерков в *PAEI*-коде любого члена команды быть не должно. Команда в целом должна включать в себя сотрудников с различными *PAEI*-кодами, обеспечивающими различные аспекты деятельности администрации. Задача руководителей всех рангов — обеспечить их эффективное взаимодействие [7].

Отличие лидера от просто хорошего менеджера заключается в том, что лидер успешно справляется как минимум с двумя видами управленческой деятельности, один из которых обязательно интегрирование (*I*). Отсюда следует, что существует, по крайней мере, три основные модели лидерства (*PaEI*, *pAeI* и *paEI*), которые могут быть положены в основу первоначального отбора кандидатов на лидерскую должность.

Хороший лидер — сплав опыта, зрелости и скромности. Эти качества приходят со временем. Следовательно, чем больше послужной список кандидата на лидерскую должность и чем разнообразнее палитра его занятий в прошлом, тем выше шансы занять лидирующее положение в настоящем. «Портрет» можно составить на основании истории трудовой деятельности кандидатов, характеристик и отзывов с предыдущих

мест работы, результатов интервью, тестов и другой априорной информации.

Существуют тесты, призванные помочь объективно оценить тип личности и пригодность кандидата к участию в конкурсе на вакантную руководящую должность в администрации региона*. Требования вакантной должностной позиции к кандидату на ее замещение определяем по табл. 3. Если по какой-то причине там отсутствует соответствующая запись — произошла реструктуризация администрации региона, вакантной является не должность руководителя структурного подразделения, новая должностная позиция введена указанием высшего федерального органа и т. п. — то требования должностной позиции к стилю руководства замещающего ее сотрудника устанавливается «вручную» на основании существующей должностной инструкции, а в случае ее отсутствия — исходя из здравого смысла и пожеланий руководства.

Резюмируя отмеченные аспекты, приведем алгоритмическую схему отбора кандидатов на вакантную должность с использованием *PAEI*-кода стиля руководства (рис. 2).

Блок 1. Определяется *PaEI*-код вакантной должности на основании соответствующего нормативного документа (положения или должностной инструкции).

Блок 2. Объявляется конкурс на вакантную должностную позицию, собираются заявления и формируются личные дела на каждого кандидата.

Блок 3. В соответствии с установившимися процедурами осуществляется отбор реальных кандидатов по профессиональной пригодности. При этом учитываются базовое образование, стаж общий и профессиональный, проводится тестирование или собеседование и делаются предварительные заключения по каждой кандидатуре. По существу, каждый из отобранных кандидатов может занять вакантную должностную позицию.

Блок 4. Посредством специального тестирования определяется *PAEI*-код каждой отобранной кандидатуры.

* Тесты для определения *PAEI*-кода менеджера размещены на сайте Финуниверситета (<http://www.fa.ru>) на странице кафедры «Системный анализ и моделирование экономических процессов».

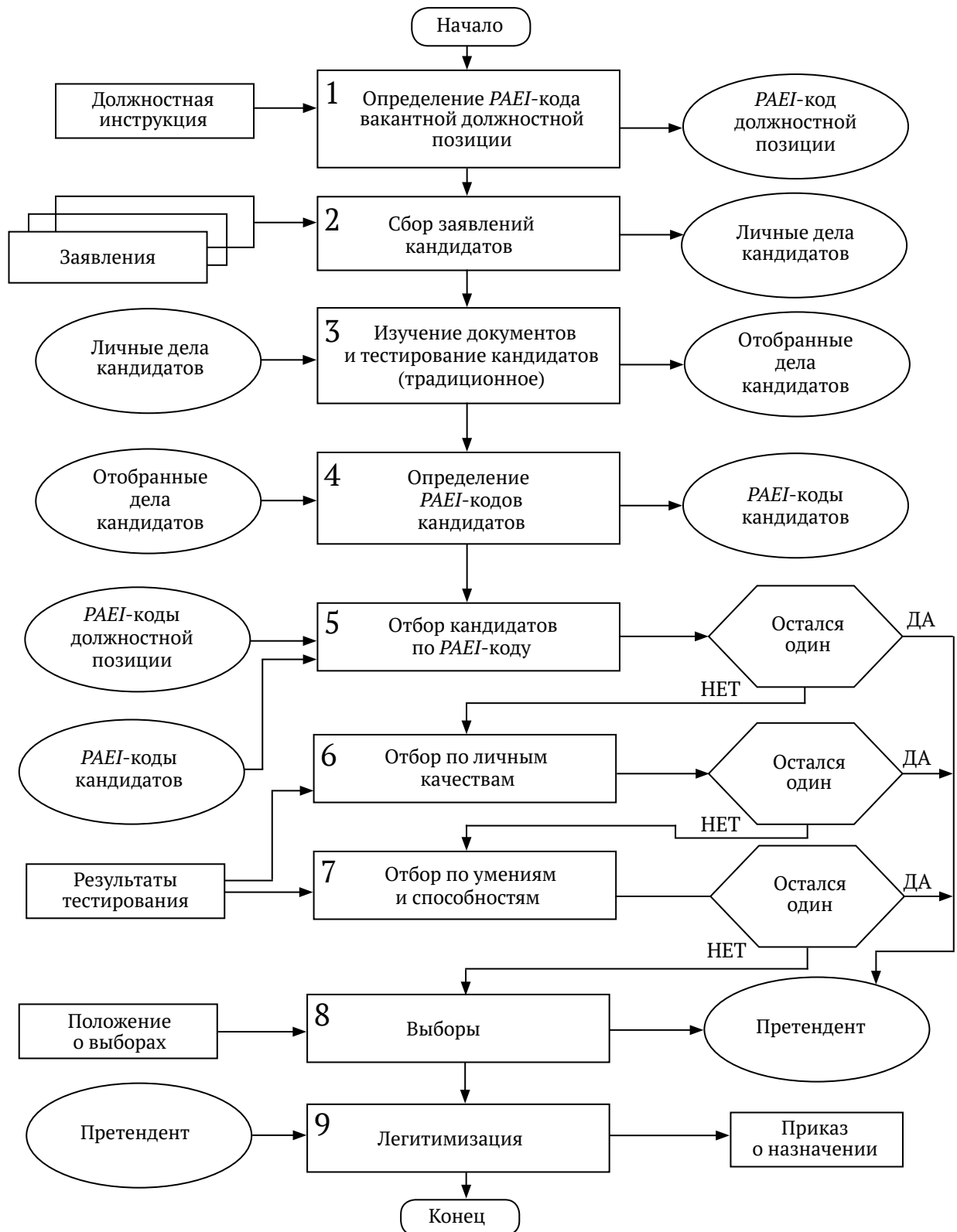


Рис. 2. Методика отбора кандидатов на должность с учетом характеристики «стиль руководства»

Блоки 5–7. Поиск наиболее подходящего претендента на должность по характеристике «стиль руководства» и личным качествам: «стремление к преданному служению», «опыт», «умение держать удар», а также «знания и навыки кандидата».

Автоматизация последующих туров вряд ли целесообразна, так как надо учесть много нюансов, которые компьютер может «опустить», и решение должен принимать человек или группа людей. Как следует из рис. 2, в результате трех туров отбора мы обязаны прийти к единому мнению относительно реального претендента. Если и в результате третьего тура (блок 7) у нас останется больше чем один кандидат, тогда для решения исходной задачи придется проводить голосование (выборы) или согласиться с диктаторским решением высшего органа административной власти.

Степень гармонизации команды можно оценить по соотношению сотрудников с преобладающими *P*-, *A*-, *E*- или *I*-кодами. Высокое преобладание менеджеров одного стиля — признак разбалансировки команды и нежелательных тенденций в управлении: отсутствие видения перспективы (*P*), бюрократизм (*A*), авантюризм (*E*) или благодушие (*I*).

Эффективная управленческая команда и мощная, здоровая корпоративная культура не могут возникнуть сами по себе. Чтобы построить устойчивые и плодотворные трудовые отношения и выработать нормы корпоративного поведения, нужно приложить значительные усилия. Это не разовое мероприятие, а длительный

процесс целенаправленной работы по мониторингу эмоционального климата в организации, поддержанию творческой обстановки и формированию корпоративных устоев [4, 8].

Такая работа предполагает «выделение в отдельное производство» процессов, определяющих общение сотрудников между собой и их взаимодействие с клиентами. Она простирается далеко за пределы организации и охватывает взаимоотношения людей не только на службе и во время работы, а проникает в сферы их досуга, развлечения и самосовершенствования. В благоприятных корпоративных условиях энтузиазм, энергия и трудолюбие ее сотрудников находят самое эффективное применение.

Заключение

Оценить прямую экономическую эффективность предложений, содержащихся в данной статье, не представляется возможным. Однако ее направленность на достижение согласованности работы кадровой службы и всего аппарата региональной администрации заслуживает внимания. Внедрение предложенных здесь проектных решений инициирует, по крайней мере, три потенциальных источника повышения результативности и эффективности работы региональной административной команды: улучшение работы ее кадровой службы, повышение соответствия стиля руководства членов административной команды требованиям замещаемых ими должностных позиций и гармонизация состава всей команды по стилю руководства.

Литература

1. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 263 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями. СПб.: Питер, 2008. 224 с.
3. Дрогобыцкий А.И. Корпоративное управление в знаниевой экономике. М.: Экономика, 2008. 150 с.
4. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 423 с.
5. Минцберг Г. Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
6. Гараедаги Дж. Системное мышление: как управлять хаосом и сложными процессами. Мн.: Гревцов Паблицер, 2007. 480 с.
7. Дрогобыцкий И.Н. Системная кибернетизация организационного управления. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016. 333 с.
8. Шайн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2007. 264 с.

References

1. Adizes I. *Idealny rukovoditel: pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet* [The ideal manager: why is it impossible to become it and what does it follow that?]. Moscow, Al'pina Biznes Buks — Alpina Business Books, 2007, 263 p. (in Russian).
2. Adizes I. *Upravlyaya izmeneniyami* [Managing innovations]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2008, 224 p. (in Russian).
3. Drogobitsky A.I. *Korporativnoye upravleniye v znaniyevoy* [Corporate management in knowledge economy]. Moscow, Ekonomika — Economics, 2008, 150 p. (in Russian).
4. Drogobitsky A.I. *Sistemni analiz v ekonomike* [System analysis in Economics]. Moscow, IUNITY-DANA — UNITY-DANA, 2011, 423 p. (in Russian).
5. Mintsberg G. *Deistvui effektivno: lutshaya praktika menedzhmenta* [Act effectively: the best management practice]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2001, 288 p. (in Russian).
6. Garaedagi J. *Sistemnoye mishlenie: kak upravlyat' khaosom I slozhnimi protsesami* [System thinking: how to manage chaos and complicated processes]. Minsk, Grevtsov Publisher — Grevtsov Publisher, 2007, 480 p. (in Russian).
7. Drogobitsky A.I. *Sistemnaya kibernetizatsiya organizatsionogo* [System cybernation of organization management]. Moscow, Vuzovski uchebник: INFRA-M — University textbook: INFRA-M, 2016, 333 p. (in Russian).
8. Shine E. *Organizatsionaya kultura i liderstvo* [Organization culture and leadership]. Saint Petersburg, Piter — Peter, 2007, 264 p. (in Russian).