
ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Зубарев Геннадий Александрович, канд. экон. наук, доц.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: zubarev_g@mail.ru

Цель: оценка содержания трансформационного лидерства и вовлеченности персонала как основы эффективного управления. *Обсуждение:* вовлеченность можно рассматривать как наивысшую форму мотивации, что делает закономерным рост внимания российского менеджмента к этому показателю. Чтобы добиться состояния эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании (вовлеченности), то одного руководства недостаточно. Необходимо вдохновляющее или трансформационное лидерство. Трансформационное лидерство увеличивает эффективность транзакционного, но не является его заменой. Важнейшим критерием европейской модели делового превосходства EFQM является «Лидерство», которое включает основные направления деятельности лидера. *Результаты:* обоснована необходимость использования концептуальных идей трансформационного лидерства и вовлеченности сотрудников для повышения результативности управления и деятельности организации.

Ключевые слова: приверженность, вовлечённость, вдохновляющее лидерство, транзакционный лидер, трансформационный лидер, харизма, способность вдохновлять, модель делового превосходства EFQM.

DOI: 10.17308/meps.2017.4/1658

Введение

Измерение вовлечённости персонала используется организациями для оценки отношения сотрудников к своей работе и компании, а также для диагностики качества работы кадровых служб и менеджмента в целом.

Уровнями приверженности сотрудников компании многие исследователи считают: удовлетворённость трудом, лояльность персонала и его вовлечённость. Удовлетворённость подразумевает, что сотрудник будет продолжать здесь работать, но не обязательно прикладывая особые усилия. Лояльный сотрудник демонстрирует верность организации. Он готов трудиться в ней долгое время, оставаясь преданным работником, но также не прилагая лишних усилий.

Вовлечённость — это эмоциональное и интеллектуальное состояние,

которое мотивирует сотрудников выполнять их работу как можно лучше. Вовлеченность можно рассматривать как наивысшую форму мотивации, что делает закономерным рост внимания российского менеджмента к этому показателю. Вовлеченный сотрудник стремится к большей самоотдаче и заботе о своей компании, а ее бизнес воспринимает как собственный.

Методология исследования

Изучая теоретические и практические аспекты удовлетворенности и преданности, исследователи используют термин «руководство». О лидерстве как таковом не идет даже речи. Эти два важнейших показателя, определяющих уровень качества продукции и конкурентную позицию организации на рынке, являются результатом системного руководства как на уровне группы, так и менеджмента организации [6].

Если мы хотим добиться состояния эмоциональной и интеллектуальной приверженности компании (вовлеченности), то одного руководства, даже эффективного, явно недостаточно. Речь идет о вдохновляющем или трансформационном лидерстве.

В отличие от транзакционного лидера, который мотивирует подчиненных к результативной деятельности при помощи сделок, напоминающих обмен вознаграждения за достигнутые результаты, трансформационный лидер вдохновляет своих последователей на значительное увеличение намеченных целей. Он задействует потребности более высокого уровня, когда работники начинают ощущать себя частью бизнеса. Данные лидеры трансформируют потребности, ценности, предпочтения и устремления последователей, которые при этом становятся менее заинтересованы в удовлетворении личных интересов и более мотивированы к служению интересам более широкой группы [12].

Басс (1987г.), являясь одним из основных теоретиков трансформационного подхода в лидерстве, сформулировал важнейшее принципиальное отличие транзакционного типа лидерства от трансформационного. Трансформационный лидер управляет смыслом, в то время как транзакционный – управляет обменом или транзакциями (экономическими сделками). Трансформационный лидер характеризуется высоким уровнем внимания к конкретному человеку, способностью к интеллектуальному стимулированию. Но что особенно важно, харизмой и способностью вдохновлять [5]. Харизма предлагает видение и ощущение миссии, воспитывает гордость, завоевывает уважение и доверие, в то время как вдохновение устанавливает высокие ожидания, использует символы, выражает важные цели простыми способами.

Данная проблема особенно актуальна в условиях конкурентной борьбы компаний за лидирующие позиции на рынке в различных областях деятельности.

Однако в исследованиях Басса и разработанном им и Аволио в 1995 году Многофакторном опроснике лидерства (MLQ Form 5X-Short), существу-

ет высокая взаимосвязь между подшкалами трансформационного лидерства и транзакционной подшкалой зависимых вознаграждений. Басс объясняет это тем, что трансформационное лидерство увеличивает эффективность транзакционного, но не является его заменой. Ученый также отмечает, что подшкалы трансформационного лидерства сильнее коррелируют друг с другом, чем с зависимыми вознаграждениями.

Подшкалы трансформационного лидерства отражают конструкт более высокого порядка, чем транзакционное лидерство зависимых вознаграждений. Басс и Аволио называют несколько причин высоких корреляций этих стилей:

1) транзакционное и трансформационное лидерство являются активными и позитивными формами лидерства;

2) успешные лидеры демонстрируют как транзакционные, так и трансформационные действия;

3) транзакционное лидерство рождает у последователей доверие к лидерам, что составляет основу для трансформационного.

Для повышения валидности исследований трансформационного лидерства Басс и Аволио считали необходимым использовать оценки подчиненных. Они также заметили, что руководители имели склонность завышать собственные оценки в сравнении с оценками их подчиненными.

Манфред Кетс де Врис [8] сравнивал деятельность организационных лидеров с театральным бизнесом и актерским мастерством как методом влияния на подчиненных. Лидеры должны вдохновлять своих последователей, убеждать их в своем видении направления движения компании, заручиться их поддержкой для реализации своих лидерских идей. Если вы посмотрите на свою организацию, то скорее всего обнаружите, что оказались не участником «великого шедевра», а актером мыльной оперы.

В высказывании Кетса де Вриса есть очень важный смысл, который заключается в том, что использование в общении символов и драматургических навыков может стать мощным инструментом для лидера. Это можно проиллюстрировать несколькими примерами.

В борьбе за независимость Индии Ганди превратил налог на соль в символ британского господства. В 1930 году он начал солевую кампанию, призывая индийцев не платить налоги, особенно налог на соль. Соль стала ярким символом несправедливости британского господства.

Использование символов свойственно не только лидерам великих движений. В одном семейном бизнесе директор фабрики был озабочен недостаточным вниманием к производственным вопросам со стороны «белых воротничков». Воспользовавшись текущими строительными работами, она распорядилась перенести парковку в такое место, откуда путь к офисным помещениям лежал через производственные площади. Этот драматический акт символизировал важное значение, которое придавалось производствен-

ным вопросам, и подействовал более эффективно, чем все предыдущие приказы и устные просьбы.

Но не всякое общение с использованием символов позитивно. Некоторые менеджеры при помощи символов подают неверные и необдуманные сигналы. Существует множество примеров, когда руководители, подчеркивая необходимость сокращения затрат, покупают дорогую новую служебную машину, или когда менеджеры высшего звена, декларируя новую культуру расширения полномочий, продолжают продвигать по служебной лестнице автократов.

Не все организации способны реализовать имеющийся потенциал бизнеса. Одна из причин – низкий уровень вовлеченности сотрудников. Опросы персонала – это эффективный инструмент, с помощью которого можно выявить проблемные зоны вовлеченности и провести необходимые изменения. Среди вопросов (их двенадцать) из опросника Q12, разработанных агентством Gallup, половина, по нашему мнению, относится к деятельности лидера.

В компаниях-лидерах рынка вовлеченность персонала составляет около 90%, а в среднем – 60%. В компаниях с высоким уровнем вовлеченности заработная плата находится на среднеотраслевом уровне, а прибыль – выше на 10-20%. Данная проблема особенно актуальна в условиях конкурентной борьбы компаний за лидирующие позиции на рынке.

Один из подходов к пониманию связей между различными аспектами деятельности предложен Европейским фондом управления качеством (EFQM). Имеется в виду модель делового превосходства, которая основана на целостном подходе к совершенствованию деятельности организации. Модель используется различными компаниями более 35 лет и предлагает целостный взгляд на организацию, подчеркивая ее возможности и сильные стороны для постоянного совершенствования [10].

Структура модели совершенствования EFQM-2004, называемая иногда моделью делового превосходства, содержит 9 критериев и 32 субкритерия, детализирующих модель [9]. Важнейшим критерием является «Лидерство», которое включает пять субкритериев. В этих субкритериях зафиксированы основные направления деятельности лидера:

- 1) определять миссию, стратегию и ценности организации;
- 2) показывать личным примером свою приверженность культуре качества;
- 3) вовлеченность в перманентный процесс разработки, внедрения и совершенствования системы менеджмента организации;
- 4) участвовать в работе с партнерами, потребителями и общественностью;
- 5) укреплять культуру совершенствования, вовлекая в этот процесс работников;

б) определять необходимость изменений и способствовать успешному их проведению.

Основой и отправной точкой модели EFQM является внедрение в деятельность организации фундаментальных концепций, которые формируют основу философии всеобщего качества и делового превосходства, заложенных в модели EFQM. В структуре модели EFQM выделено восемь концепций, в том числе рассматриваемых нами:

- лидерство и постоянство цели;
- развитие и вовлечение людей.

Обсуждение результатов

Лидеры демонстрируют образец поведения для работников, убеждают их в своей правоте и ведут за собой, демонстрируя постоянство ценностей организации и принципов бизнеса. Последователи смогут реализовать свой потенциал полностью тогда, когда они разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы. Работники будут максимально вовлечены и эффективны, когда:

- почувствуют, что с ними считаются;
- осознают высокую степень своего воздействия на результаты бизнеса;
- почувствуют изменение своего материального и морального положения как результат своих усилий по улучшению деятельности предприятия.

Заключение

Трансформационное лидерство и вовлеченность являются фундаментальными концепциями EFQM. Являясь европейской интерпретацией философии TQM, концепции EFQM могут легко восприниматься организациями, где принципы всеобщего качества заложены на глубинном уровне [10].

Работники реализуют свой потенциал полностью тогда, когда они искренне разделяют общие ценности, а организационная культура основана на доверии и поощрении их инициативы.

Таким образом, добиться делового превосходства во всех сферах деятельности невозможно без внедрения в деятельность организации концептуальных идей трансформационного лидерства и на их основе вовлеченности сотрудников в деятельность организации.

Список источников

1. Бальчюнене Н.И. К вопросу о лидерстве в научно-образовательно-инновационном коллективе // *Образование и наука в современных условиях*, 2015, по. 1 (2), с. 229-230.
2. Батаева Б. Лидерство в условиях неопределенности и эмоциональное лидерство // *Проблемы теории и практики управления*, 2016, по. 10, с. 107-111.
3. Бгашев М.В. Заблуждения о лидерстве в менеджменте: гендерный аспект // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*, 2016, по. 4 (12), с. 5-11.
4. Гуляева А.А., Борисов В.Д. Высокоэффективное лидерство. видение лидерства в России // *Молодежный научный форум: общественные и экономические науки*, 2015, по. 9 (28), с. 67-72.
5. Дафт Р.Л. *Уроки лидерства*. Москва, Эксмо, 2006.

6. Зубарев Г.А. Компетентностный подход в исследовании лидерства // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2016, no. 6 (78), с. 89-97.
7. Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление, или Исторические тенденции понимания феномена лидерства // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология*, 2016, т. 16, no. 2, с. 142-147.
8. Манфред Кетс де Врис. *Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта*. Москва, Альпина Паблишер, 2011.
9. Маслов Д., Шестаков А. *Полезная модель EFQM: Профилактика системы управления*. Доступно: <http://quality.eur.ru/> (дата обращения: 22.02.17).
10. Модель EFQM в действии. Доступно: <http://www.efqm.org/> (дата обращения: 22.02.17).
11. Почебут Л.Г., Газогареева Е.Н. Социальные представления о неформальном лидерстве в организации // *Организационная психология*, 2015, т. 5, no. 2, с. 46-61.
12. Шеклтон В. *Психология лидерства в бизнесе*. Санкт-Петербург, Питер, 2003.

TRANSFORMATIONAL LEAD AND INVOLVEMENT AS BASIS OF EFFECTIVE MANAGEMENT

Zubarev Gennady Aleksandrovich, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: zubarev_g@mail.ru

Purpose: assessment of maintenance of a transformational lead and involvement of personnel as bases of effective management. *Discussion:* the involvement can be considered as the highest form of motivation that does natural body height of attention of the Russian management to this indicator. The state of emotional and intellectual commitment of the company is important for the successful work of the company's personnel. However, the involvement of staff depends not only on the style of leadership. The inspiring or transformational lead is necessary. Transformational leadership is characterized by the high level of attention to the specific person, ability to intellectual stimulation, ability to inspire. The transformational lead enlarges efficiency transaction, but isn't its replacement. The first criterion of the European model of business superiority of EFQM is «Lead» which includes the main activities of the leader. *Results:* The author substantiated the need to use conceptual ideas of transformational leadership and involvement of employees. Increased involvement will lead to improved management and performance of the organization

Keywords: commitment, involvement, inspiring lead, the transaction leader, the transformational leader, charisma, ability to inspire, model of business superiority of EFQM.

References

1. Bal'chjunene N.I. K voprosu o liderstve v nauchno-obrazovatel'no-innovacionnom kollektive. *Obrazovanie i nauka v sovremennyh uslovijah*, 2015, no. 1 (2), pp. 229-230. (In Russ.)
2. Bataeva B. Liderstvo v uslovijah neopredelennosti i jemocional'noe liderstvo. *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, 2016, no. 10, pp. 107-111. (In Russ.)
3. Bgashev M.V. Zabluzhdenija o liderstve v menedzhmente: gendernyj aspect. *Aktual'nye problemy jekonomiki i menedzhmenta*, 2016, no. 4 (12), pp. 5-11. (In Russ.)
4. Guljaeva A.A., Borisov V.D. Vysoko-jeffektivnoe liderstvo. videnie liderstva v Rossii. *Molodezhnyj nauchnyj forum: obshhestvennye i jekonomicheskie nauki*, 2015, no. 9 (28), pp. 67-72. (In Russ.)
5. Daft R.L. *Uroki liderstva*. Moscow, Jeksmo, 2006. (In Russ.)
6. Zubarev G.A. Kompetentnostnyj podhod v issledovanii liderstva. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2016, no. 6 (78), pp. 89-97. (In Russ.)
7. Ksenofontova E.G. Liderstvo kak stremlenie, ili istoricheskie tendencii ponimanija fenomena liderstva. *Izvestija Saratovskogo universiteta. Novaja serija. Serija: Sociologija. Politologija*, 2016, vol.

16, no. 2, pp. 142-147. (In Russ.)

8. Manfred Kets de Vris. *Mistika liderstva. Razvitie jemocional'nogo intellekta*. Moscow, Al'pina Publisher, 2011. (In Russ.)

9. Maslov D., Shestakov A. *Poleznaja model' EFQM: Profilaktika sistemy upravlenija*. Available at: <http://quality.eup.ru/> (accessed: 22.02.17). (In Russ.)

10. Model' EFQM v dejstvii. Available at: <http://www.efqm.org/efqm-model/criteria/>

enablers (accessed: 22.02.17). (In Russ.)

11. Pochebut L.G., Gazogareeva E.N. Social'nye predstavlenija o neformal'nom liderstve v organizacii. *Organizacionnaja psihologija*, 2015, vol. 5, no. 2, pp. 46-61. (In Russ.)

12. Sheklton V. *Psihologija liderstva v biznese*. Saint-Petersburg, Piter, 2003. (In Russ.)