

Показатели результативности руководителя-лидера в сфере государственного и муниципального управления

Дмитрий Литвинов

Дальневосточный федеральный университет,
г. Владивосток, Россия

Информация о статье

Поступила в редакцию:
02.04.2024

Принята
к опубликованию:
03.05.2024

УДК 005

JEL M12, J24, Z18

Ключевые слова:

результативность, руководи-
тель, лидер, показатели
результативности, подчи-
нённые, успех подчинён-
ных

Keywords:

performance, manager, leader,
performance indicators,
subordinates, success of
subordinates

Аннотация

*В статье анализируются показатели результа-
тивности руководителей-лидеров в сфере госу-
дарственного и муниципального управления.
Приводятся индикаторы результативности
менеджеров и их основные составляющие. Ав-
тор предлагает оценивать результативность
руководителей-лидеров не только с формальной
управленческой точки зрения, но и путём вклю-
чения показателей, специфичных для лидерства.
Рассматриваются показатели, касающиеся
подчинённых и их успеха. В результате систе-
матизируются и дополняются показатели ре-
зультативности руководителей-лидеров
в сфере государственного и муниципального
управления.*

Leadership Performance Indicators in the Sphere of State and Municipal Governance

Dmitriy A. Litvinov

Abstract

*The article analyzes the performance indicators
of leaders in the field of public sector. Indicators
of managers' performance and their main
components are presented. The author proposes to
evaluate the performance of managers-leaders not
only from a formal management point of view, but
also by including indicators specific to leadership.
Indicators related to subordinates and their success
are considered. As a result, performance indicators
of leaders in the field of state and municipal
management are systematized and supplemented.*

Введение

Экономисты высказывают различные утверждения о типах показателей, которые важны для измерения результативности менеджеров на руководящих должностях. Эти утверждения основаны на обширных исследованиях и анализе в области экономики. Некоторые из распространённых утверждений экономистов включают: финансовые показатели; продуктивность и эффективность; инновации и креативность; принятие стратегических решений; отношения с заинтересованными сторонами; удовлетворённость и вовлечённость сотрудников (табл. 1).

Таблица 1

Индикаторы результативности менеджеров и их основные составляющие

Показатель результативности	Основные составляющие показателя
Финансовый показатель	Рентабельность инвестиций, рентабельность активов и соотношение долга к собственному капиталу
Продуктивность и эффективность	Выпуск продукции на единицу затрат, производительность труда и меры по снижению затрат
Инновации и креативность	Количество представленных новых продуктов или услуг, поданных патентов или успешных проектов исследований и разработок
Принятие стратегических решений	Способность менеджера определять и реализовывать чёткое стратегическое видение, принимать эффективные долгосрочные решения и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям
Отношения с заинтересованными сторонами	Удовлетворённость клиентов, отношения с поставщиками и взаимодействие с обществом
Удовлетворённость и вовлечённость сотрудников	Позитивная рабочая среда, мотивирование сотрудников и поддержание высокого уровня удовлетворённости и производительности сотрудников

Источник: составлено автором.

Следовательно, результативность менеджера нужно рассматривать не только с позиции формального руководства, но и дополнять индикаторами результативности лидера. Одним из отличительных показателей результативности менеджеров-лидеров является удовлетворённость и вовлечённость сотрудников. Более того, показателем результативности лидера является не только удовлетворённость и вовлечённость его сотрудников, но и в целом его успех.

Данный тезис подтверждает идея И. Адизеса, что успех организации — это функция от отношения внешней интеграции к внутренней дезинтеграции [24]. Внешняя интеграция, в свою очередь, — это

степень соответствия потребностей внешней среды способностям организации. А внутренняя дезинтеграция — это внутренние распри, непонимания и иные потери энергии внутри организации. Предлагая рецепт успешного управления, Ицхак Адизес отмечает, что, развивая экологичную среду внутри организации, руководитель-лидер ведёт её к новым способностям, которые могут соответствовать запросам внешней среды.

Результативность по Стивену Кови заключается в равновесии между желаемым результатом и ресурсами, позволяющими эти результаты получить [26]. То есть результативность — это не работа на износ по 18 часов в сутки, а движение к цели с искренней заботой об организации, мозге и душе. Результативность — это не стремление надавить на человека, чтобы добиться немедленного результата и потерять доверие, но желание вкладывать время в развитие отношений, чтобы перевести общение на новый уровень.

Таким образом, мы ставим в центр нашего исследования “человека” и его отношения с другими субъектами в контексте управления и доказываем, что успех подчинённых является индикатором результативности государственного служащего-руководителя.

Результаты исследования

Отношения между лидером и последователем в менеджменте основаны на взаимном доверии, поддержке и сотрудничестве. Лидер несёт ответственность за представление руководства, направления и видения последователям или подчинённым, в то время как последователи несут ответственность за выполнение инструкций лидера и работу над достижением общих целей и задач организации [18].

Отношения лидера и последователей основаны на эффективном общении, при котором лидер чётко сообщает своим последователям ожидания, цели и задачи, а последователи обеспечивают обратную связь, ищут разъяснения и задают вопросы, когда это необходимо [21]. Такое открытое и прозрачное общение способствует доверию между лидером и последователями и создаёт позитивную и продуктивную рабочую среду.

Лидер также мотивирует и вдохновляет последователей, признавая их усилия и оказывая поддержку и поощрение. Он подаёт пример своим поведением и трудовой этикой и создаёт среду, в которой последователи чувствуют себя уполномоченными вносить свои идеи, проявлять инициативу и принимать решения в рамках своих ролей [23].

С другой стороны, от последователей ожидается, что они будут уважать авторитет лидера и следовать его указаниям [4]. Они должны демонстрировать преданность делу, целеустремлённость и ответственность в своей работе, а также активно участвовать в достижении целей и задач, поставленных лидером. Последователи также могут предоставить ценные отзывы и предложения по улучшению, а также предложить свой опыт для поддержки процесса принятия решений лидером.

В общем и целом, отношения лидера и последователей представляют собой динамичное и взаимосвязанное партнёрство, в котором обе стороны имеют разные роли и обязанности, но также полагаются друг на друга для достижения успеха в эффективном управлении и руководстве организацией [7].

Эффективность лидеров можно по-разному измерять по успехам их последователей [25]. К ключевым факторам, которые подчёркивают корреляцию между результативностью лидера и успехом последователей, относят достижение целей; вовлечённость сотрудников; развитие талантов; уровень удержания; сотрудничество и командная работа; инновации и креативность; признание и вознаграждение.

Успешный лидер способен вдохновлять и направлять своих последователей для достижения индивидуальных и коллективных целей [15]. Чем успешнее последователи достигают этих целей, тем больше это положительно отражается на деятельности лидера.

Вовлечённые сотрудники с большей вероятностью добьются успеха в своей работе [22]. Лидер, который может способствовать высокому уровню вовлечённости сотрудников посредством эффективного общения, доверия и расширения прав и возможностей, с большей вероятностью увидит увеличение показателей успеха своих последователей.

Лидеры, которые сосредоточены на развитии навыков и способностей своих последователей, с большей вероятностью будут иметь успешных членов команды [5]. Предоставляя обучение, наставничество и возможности для роста, лидеры могут способствовать успеху своих последователей.

Способность удерживать талантливых сотрудников также является отражением результативности лидера [13]. Если последователи успешно справляются со своими обязанностями и чувствуют поддержку со стороны своего лидера, они с большей вероятностью останутся в организации, что приводит к повышению показателей удержания.

Лидер, который может создать совместную и инклюзивную рабочую среду, с большей вероятностью будет способствовать командной работе и сотрудничеству между последователями [11]. Когда люди успешно работают вместе, это способствует общему успеху команды и положительно отражается на работе лидера.

Результативные лидеры поощряют креативность и новаторство своих последователей. Когда людям предоставляется возможность мыслить нестандартно и предлагать новые идеи, они с большей вероятностью добьются успеха в своей работе [17]. Лидер, который продвигает культуру инноваций, может рассчитывать на большой успех со стороны своих последователей.

Лидеры, которые признают и вознаграждают достижения своих последователей, мотивируют их стремиться к успеху [19]. Признавая и ценя их усилия, лидеры могут вдохновлять и поощрять последователей продолжать работать на высоком уровне.

Таким образом, результативность лидеров можно оценить по успехам их последователей. Способность лидера ставить и достигать цели,

вовлекать сотрудников, развивать таланты, удерживать сотрудников, способствовать сотрудничеству, поощрять инновации, а также обеспечивать признание и вознаграждение — всё это способствует успеху его последователей.

Таблица 2

**Показатели результативности руководителей-лидеров,
касающиеся их сотрудников**

Показатель результативности	Основные составляющие показателя
Достижение целей	Вдохновение и направление своих последователей для достижения индивидуальных и коллективных целей
Вовлечённость сотрудников	Способствование высокому уровню вовлечённости сотрудников посредством эффективного общения, доверия и расширения прав и возможностей
Развитие талантов	Развитие навыков и способностей своих последователей
Уровень удержания	Способность удерживать талантливых сотрудников
Сотрудничество и командная работа	Создание совместной и инклюзивной рабочей среды
Инновации и креативность	Поощрение сотрудников мыслить нестандартно и предлагать новые идеи
Признание и вознаграждение	Признание усилий и поощрение последователей

Источник: составлено автором.

Однако для оценки результативности менеджера перечисленные показатели (табл. 1, 2) могут быть учтены как по отдельности, так и в совокупности, так как контекст и характер организации могут влиять на выбор показателей, которые считаются значимыми для определения результативности менеджера.

Например, деятельность чиновников может сильно различаться в зависимости от человека и его конкретной роли в системе государственной гражданской службы. Важно отметить, что оценка результативности является субъективной и может зависеть от личных убеждений, политических взглядов, а также конкретных целей и приоритетов каждого должностного лица.

Некоторые чиновники могут быть результативными, активно взаимодействуя со своими избирателями, продвигая политику, приносящую пользу их сообществам, и эффективно выполняя свои обязанности [1]. Они могут чутко реагировать на обеспокоенность общественности, быть прозрачными в принятии решений и успешно реализовывать инициативы, улучшающие благосостояние своих избирателей.

С другой стороны, некоторых чиновников можно считать плохо работающими из-за отсутствия реакции, невыполненных обещаний,

скандалов, коррупции или неэффективной политики и принятия решений. Они могут столкнуться с критикой за безответственность, невосприимчивость к общественным проблемам или неспособность решить важные проблемы [12].

Работу государственных служащих-руководителей так же, как и других руководителей-лидеров можно оценить, оценивая успехи их подчинённых. Если подчинённые успешно достигают своих целей и задач, это может свидетельствовать о результативном руководстве со стороны государственного служащего [3]. Рассмотрим приведённые показатели результативности руководителей-лидеров, касающиеся их сотрудников через призму государственного и муниципального управления.

Достижение цели: успешный государственный служащий-лидер ставит перед своими подчинёнными чёткие цели и задачи. Если подчинённые способны последовательно достигать этих целей, это отражает эффективность лидера в обеспечении направления и руководства [14].

Вовлечённость сотрудников: государственный служащий-лидер, который создаёт позитивную рабочую атмосферу и поддерживает благополучие своих подчинённых, будет иметь более высокий уровень удовлетворённости сотрудников [20]. Довольные сотрудники более мотивированы и продуктивны, что приводит к повышению производительности.

Сотрудничество и работа в команде: результативные руководители в государственных учреждениях поощряют командную работу и сотрудничество среди своих подчинённых [8]. Если члены команды работают вместе и достигают коллективных целей, это отражает способность лидера способствовать сотрудничеству и координации.

Профессиональное развитие: успешный государственный служащий-руководитель инвестирует в профессиональное развитие своих подчинённых [6]. Это можно измерить ростом и продвижением подчинённых по карьерной лестнице. Если подчинённых повышают по службе или дают им дополнительные обязанности, это демонстрирует приверженность лидера их развитию.

Иновации и креативность: государственный служащий-лидер поощряет инновационное мышление и навыки решения проблем среди своих подчинённых [9]. Если подчинённые способны находить творческие решения проблем и улучшать свою работу, это свидетельствует о способности лидера развивать культуру инноваций.

Коммуникация и обратная связь: результативные лидеры в сфере государственного и муниципального управления устанавливают открытые каналы связи и обеспечивают регулярную обратную связь своим подчинённым [16]. Если подчинённые получают чёткое общение и конструктивную обратную связь от своего руководителя, это позволяет им внести необходимые улучшения и повысить свою производительность.

Таблица 3

**Показатели результативности руководителей-лидеров
в сфере государственного и муниципального управления,
касающиеся их сотрудников**

Показатель результативности	Основные составляющие показателя
Достижение целей	Подчинённые способны последовательно достигать целей
Вовлечённость сотрудников	Создание позитивной рабочей атмосферы и поддержание благополучия своих подчинённых
Профессиональное развитие	Инвестирование в профессиональное развитие своих подчинённых, рост и продвижение подчинённых по карьерной лестнице
Сотрудничество и командная работа	Поощрение командной работы и сотрудничества среди своих подчинённых
Инновации и креативность	Поощрение инновационного мышления и навыков решения проблем
Коммуникация и обратная связь	Установление открытых каналов связи и обеспечение регулярной обратной связи своим подчинённым

Источник: составлено автором.

Заключение

В общем и целом, успех подчинённых может служить показателем результативности работы государственных служащих-руководителей. Если подчинённые последовательно достигают своих целей, демонстрируют высокую удовлетворённость работой, хорошо работают в команде, испытывают профессиональный рост, демонстрируют инновации и получают эффективное общение, это указывает на результативное лидерство государственного служащего.

Мы выявили, что результативность менеджера и её индикаторы — это комплексный конструкт со своими особенностями и связями в разных сферах. Более того, учёные выделяют дополнительный показатель, который влияет на уже рассмотренные индикаторы — эмоциональный интеллект менеджера. Эмоциональный интеллект поддерживает всю систему организации, начиная от работы менеджеров и заканчивая общей результативностью компании [2]. Деятельность может быть ориентирована на результат только в том случае, если лица, принимающие решения, полностью контролируют свои чувства и эмоции, чувства и эмоции своих сотрудников, и могут реализовать возможности, когда они представляются [10].

Таким образом, мы выявили основные показатели результативности менеджера (см. рисунок). Доказали, что менеджера-лидера отличает такой индикатор как “удовлетворённость и вовлечённость сотрудников”. Этот индикатор указал на то, что в показателях результативности руководителя-лидера есть показатели успеха подчинённых. Наш тезис

о том, что успех подчинённых является показателем результативности руководителя-лидера был подтверждён. Затем, выявлены показатели успеха подчинённых, а следовательно, и результативности менеджера-лидера. Более того, отмечено, что для повышения результативности лидеру необходимо использовать эмоциональный интеллект.



Источник: составлено автором.

Показатели результативности руководителя-лидера
в сфере государственного и муниципального управления

Список источников

1. Allen R., Bertazzini M.C., Heldring L. The Economic Origins of Government // American Economic Review. 2023. Vol. 113. No. 10. Pp. 2507–2545.
2. Alzoubi H.M., Aziz R. Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation // Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity. 2021. Vol. 7. No. 2. Pp. 130–143.
3. Boholm A. Lessons of success and failure: Practicing risk communication at government agencies. Safety Science, 2019, no. 118, pp. 158–167.
4. Chan S.C.H., Mak M. The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes // Personnel Review. 2014. Vol. 43. No. 2. Pp. 272–287.
5. Christensen J., Rog H.E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations // International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2008. Vol. 20. No. 7. Pp. 743–757.
6. Clavelle J.T., Porter-O'Grady T., Weston M.J. [et al.]. Evolution of Structural Empowerment: Moving from Shared to Professional Governance // The Journal of Nursing Administration. 2016. Vol. 46. No. 6. Pp. 308–312.
7. Dobbins G.H., Zaccaro S. The Effects of Group Cohesion and Leader Behavior on Subordinate Satisfaction // Group & Organization Management. 1986. Vol. 11. No. 3. Pp. 203–219.

8. Driskell J.E., Salas E., Driskell T. Foundations of Teamwork and Collaboration // *American Psychologist*. 2018. Vol. 73. No. 4. Pp. 334–348.
9. Houtgraaf G., Kruyen P.M., Thiel S.V. Public Sector Creativity as the Origin of Public Sector Innovation: A taxonomy and future research agenda // *Public Administration*. 2021. Vol. 101. No. 7. Pp. 37–49.
10. Istianingsih N., Masnun A., Pratiwi W. Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector // *Administratie si Management Public*. 2020. No. 35. Pp. 153–166.
11. Jones J.R., George J.M. The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23. No. 3. Pp. 531–546.
12. Kremnitzer M. Releasing the Government from Acting Reasonably; or, the Government Says Goodbye to Reasonableness // *Israel Law Review*. 2023. Vol. 56. No. 3. Pp. 1–12.
13. Kyndt E., Dochy F., Michielsens M. [et al.]. Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives // *Vocations and Learning*. 2009. Vol. 2. No. 3. Pp. 195–215.
14. Latham G.P., Borgogni L., Petitta L. Goal Setting and Performance Management in the Public Sector // *International Public Management Journal*. 2008. Vol. 11. No. 4. Pp. 385–403.
15. Lill X.V., Roodt G., De Bruin G.P. The relationship between managers' goal-setting styles and subordinates' goal commitment // *South African Journal of Economic and Management Sciences (SAJEMS)*. 2020. Vol. 23. No. 1. Pp. 1–11.
16. Liu B.F., Horsley J.S. The Government Communication Decision Wheel: Toward a Public Relations Model for the Public Sector // *Journal of Public Relations Research*. 2007. Vol. 19. No. 4. Pp. 377–393.
17. Mdhlalose D. An Examination of Employee Rewards and Work Environment on Employee Creativity and Innovation // *SEISENSE Journal of Management*. 2024. Vol. 7. No. 1. Pp. 14–24.
18. Pawar B. The relationship between leader spiritual behaviours and subordinate work attitudes: an exploratory empirical examination // *International Journal of Organizational Analysis*. 2003. Pp. 25–40.
19. Qaiser R., Ali D.U. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan // *International Journal of Business and Management*. 2010. Vol. 5. No. 2. Pp. 75–89.
20. Rahmadani R., Rahim A.R., Prasilowati S.L. [et al.]. A Literature Review on the Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement and Employee Performance of Government Agencies in Singapore, Thailand and Indonesia // *International Journal of Social Service and Research*. 2024. Vol. 4. No. 01. Pp. 79–96.
21. Redmond M., Mumford M.D., Teach R.D. Putting Creativity to Work: Effects of Leader Behavior on Subordinate Creativity // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 1993. Vol. 55. No. 1. Pp. 120–151.
22. Sun L., Bunchapattanasakda C. Employee Engagement: A Literature Review // *International Journal of Human Resource Studies*. 2019. Vol. 9. No. 1. Pp. 63–76.
23. Zhang A.Y., Waldman D., Han Y. [et al.]. Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences // *Academy of Management Journal*. 2014. Vol. 58. No. 2. Pp. 538–566.
24. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. — М.: Альпина Паблишер, 2004. — 336 с.

25. Замулин А.Л. Новый взгляд на последователей лидера: теория и управленческая практика // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. № 3. С. 75–97.
26. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 401 с.

Сведения об авторах / About authors

Литвинов Дмитрий Алексеевич, аспирант Школы экономики и менеджмента, Дальневосточный федеральный университет. 690622, Россия, Приморский край, г. Владивосток, о. Русский, п. Аякс, 10, корпус G. ORCID: 0000-0002-6389-1272. E-mail: litvinov.da@dvfu.ru.

Dmitriy A. Litvinov, Post-graduate Student of the School of Economics and Management, Far Eastern Federal University. Bld. G, FEFU Campus, Vladivostok, 690622, Russia. ORCID: 0000-0002-6389-1272. E-mail: litvinov.da@dvfu.ru.

Ссылка для цитирования

Литвинов Д.А. Показатели результативности руководителя-лидера в сфере государственного и муниципального управления // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. 2024. № 1. С. 40–49. — DOI: <https://doi.org/10.24866/2311-2271/2024-1/1207>.