

## Содержание:

# Введение

**Актуальность исследования.** Для современного общества характерны радикальные изменения во всех сферах жизнедеятельности, реформы социально-экономических, политических и других отношений в нашей стране, переоценка ценностей и ценностных ориентаций молодежи, изменение содержания общественного бытия и сознания. Обществу нужны компетентные и активные специалисты, способные самостоятельно принять решения, готовые взять на себя ответственность за их осуществление, умеющие четко определять цели своей деятельности, прогнозировать варианты ее достижения, анализировать ход и результаты, преодолевать трудности, а также умеющие правильно строить взаимоотношения с другими людьми, работать в команде, то есть проявлять лидерские качества, что и определило актуальность исследования.

**Степень научной разработанности проблемы.** При изучении выбранной проблемы исследования были исследованы труды отечественных и зарубежных авторов, посвященные анализу различных аспектов как феномена лидерства, так и методов, и форм развития лидерских качеств. Среди них целесообразно отметить таких авторов, как: А.С. Бажин и С.О. Константинов[1], в докладе которых рассмотрены вопросы предпосылки становления лидера, методы отбора и действия, направленные на выявление и развитие лидерских качеств у персонала. В свою очередь, рассматривая исторические тенденции понимания феномена лидерства, особенно значимые для XXI века, Е.Г. Ксенофонтова[2] показывает, что сущность феномена лидерства авторами совершенно различных концепций фактически связывается со способностью лидера увлечь последователей движением к достижению более «высоких» целей. В монографии под редакцией Е.В. Михалкиной[3] представлен обзор современных теорий и практик управления человеческими ресурсами организаций в России и в Украине. Обзор национального и зарубежного опыта управления персоналом, в частности в сфере обеспечения качества трудовых ресурсов, реализации систем мотивации и демотивации работников, практической психологии и лидерства, управления талантами и знаниями, позволяет понять общие и особенные тенденции развития систем управления персоналом, выработать действенные механизмы развития современных компаний.

**Объектом** исследования выступает феномен лидерства, проявляемый сотрудниками современных организаций.

**Предметом** исследования являются использование теорий лидерства в менеджменте.

**Цель** данной работы заключается в комплексном анализе существующего опыта применения различных форм, методов и технологий развития лидерских качеств специалистов организаций, а также разработка актуальных направлений совершенствования лидерского потенциала и лидерских качеств личности современного менеджера.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены такие **задачи**, как:

- изучить сущность и виды лидерства в организации;
- рассмотреть основные положения известных теорий лидерства.
- охарактеризовать принципы взаимодействия лидера и трудового коллектива;
- проанализировать особенности практического применения модели И. Адизеса.

Методологическую основу исследования составили: общенаучные и специальные методы познания объекта исследования, такие как: метод сравнительного анализа, метод классификации, а также исторический, логический и иные методы.

Обоснованность выводов данного исследования обеспечивается системным подходом к решению поставленной проблемы; применением комплекса методов и методик, адекватных задачам исследования.

В качестве **источников исследования** послужили монографии, учебные пособия, научные публикации в периодических изданиях отечественных и зарубежных авторов, материалы научно-теоретических и научно-практических конференций, а также информация из открытых источников в сети Интернет.

**Структура данного исследования** обусловлена его целью и задачами и состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, выводов, заключения, списка использованных источников и литературы, а также приложений.

## **Глава 1. Базовые понятия теорий лидерства**

# 1.1. Сущность и виды лидерства в организации

Понятие лидерства часто встречается в таких науках как социология, политология, психология и во многих других изучающих человека и общество. Этому феномену посвящали большое количество теоретических и эмпирических исследований. Изучение феномена лидерства является собой непосредственно прагматичную направленность. Прежде всего, оно способствует разработке методов эффективного управления, а также отбора лидеров. В XX веке в странах Запада были созданы разнообразные психометрические, социометрические тесты и методики, успешно используемые на практике для выявления лидеров и развития лидерских качеств среди менеджеров как транснациональных корпораций, так и небольших развивающихся компаний.

Как справедливо отметили в своей статье С.О. Константинов и А.С. Бажин, - «...Успешность деятельности компаний во многом зависит от лидерских качеств людей, занимающих руководящие должности. Изучение лидерства имеет непосредственную прагматическую направленность, ведь грамотный руководитель способен рационально использовать человеческие ресурсы и, следовательно, извлекать больше прибыли из деятельности компании, улучшая её финансовые показатели»[\[4\]](#).

В настоящее время лидерство часто воспринимается как ведение людей вверх, к более трудным и заманчивым высотам. Фактически современное понимание лидерства все больше связывается с движением, причем с движением если не к заоблачной высоте, то в любом случае к чему-то более лучшему, более мощному, чем могло бы быть у конкретной группы людей... если бы не их лидер.

Само слово «лидерство» происходит от английского глагола to lead – вести за собой, опережать. Однако изначально этот глагол применялся к обозначению свинцового грузила[\[5\]](#) в рыбной ловле, обеспечивающего движение вниз, а не вверх! Тем не менее, и здесь речь идет о движении, которое возглавляется лидером. А за лидером уже устремляются остальные.

Другой образ движения связан с развитием спирали. Развивается потенциальный лидер, развивается окружающая среда, и на каждом новом витке спирали лидерство связано уже с иными ценностями, ожиданиями последователей и т. д. Но спиральное развитие - это тоже движение вверх, подчеркивающее только то, что отрыва от прошлого полностью не происходит и динамика ценностей, идей,

форм взаимодействия и т. д. проявляется в некоем возврате к старому, но уже на ином, более высоком витке понимания.

Итак, лидер стремится вперед, вверх, достигает успехов и так ярко и красиво это делает, что остальные увлекаются его идеями и вовлекаются в это движение, объясняя это влиянием чего-то загадочного, особой «харизмы», как называл это, цитируя греков, Макс Вебер. А некоторые еще и увлекаются его личностью, говоря о сформировавшемся авторитете лидера или о том, что он «заряжает их энергией действия». Первые при этом могут трезво оценивать степень своей зависимости от такого центра притяжения, вторые иногда могут, а иногда уже и нет. «Ведомые» - переводят с английского роль тех, кто идет за лидером. «Нет - лучше говорить последователи», - уточняют специалисты по организационному поведению.

Политологи тоже активно исследуют действия и влияние лидера. Хорошо чувствуя, что для какой-то группы людей важно, лидер зажигает стремлением к лучшему большие массы людей, многие из которых его даже никогда и не видели, не говоря уже о том, чтобы он каждого из них знал лично. Но в любом случае, он придает им импульс движения: или «заражая» своей страстью, или «толкая», умело и бесстрастно манипулируя чужими страстями, не уважая, но чувствуя себя выше этих людей. Таким образом, любой лидер является, говоря современным языком, «мотиватором» или мотивирующим, т.е. мастером управления мотивацией, хотя иногда даже «не ведает, что творит».

Могут ли быть лидеры «страшно далеки от народа»? Безусловно, такие ситуации бывают. Особенно в политической сфере, хотя и в небольших организациях это может встречаться. Они видят несколько своих «вовлеченных» последователей, продолжают действовать в том же духе и не очень «отслеживают», что там происходит за границами ближайшего круга, да и не изменилось ли что в этом круге внутри. А иногда и не хотят видеть, будучи убежденными (что иногда подогревается представителями ближайшего окружения), что там все настолько же (как было раньше) увлечены и вовлечены.

В сфере политики, так же как и в сфере легализованного управления большими группами, в том числе и в работе руководителей организаций, лидерством, как указывает Е.Г. Ксенофонтова, - «...могут называть любые формы власти – не только харизматической (личностной), но и традиционной (ролевой), и легальной (официальной)»[\[6\]](#). Однако интересно, что если последователь чувствует некую власть лидера над собой (будь то власть авторитета, или кнута, или совета старейшин), то одновременно с этим он чувствует осознаваемый или чаще не

осознаваемый страх, позиционируя его, лидера, над собой, а себя где-то внизу. Поэтому даже если под руководством такого лидера люди и достигают трудных высот, то себя они продолжают считать недостаточно дееспособными: «С ним – да, а куда мы без него, пропадем...». Бывает и иначе. Лидер может стремиться и вести вверх, находясь не выше своих последователей. Они ощущают себя равным ему, но он уже сделал несколько успешных шагов по преодолению того, что им пока казалось почти непреодолимым, и они начинают верить, что в таком случае и им это будет под силу. В таком случае после трудного пути они радуются: «Мы сделали это!», не помня даже иногда влияния лидера на старте большого пути. И лидеры, не стремящиеся к власти и статусным выгодам, тоже поддерживают такие выводы: «Да, сделали! И сделали сами! И теперь можно сделать еще больше...». Люди начинают верить в себя и помогают поверить в себя следующим, пока не почувствовавшим азарта «дерзать».

Логично также поставить и такой вопрос - а как же обстоит дело с руководителями подразделений организаций – так называемыми «формальными лидерами»? Не многие из них являются одновременно и неформальными лидерами. «Харизмы не хватает», горюют они. Но, как правило, работают над собой и развивают разнообразные управленческие компетенции[7], важнейшими составляющими которых являются, во-первых, «умение показать подчиненным значимость задачи и заинтересовать процессом ее выполнения», а во-вторых, «умение и понимание важности разнообразными организационно-координационными способами еще и приводить их к успеху». А не только, как некоторые думают: а) поставить задачу, б) воодушевить - стимулировать - подтолкнуть и в) проконтролировать - оценить - поощрить/наказать для облегчения своей работы на будущее.

Можно называть руководителей лидерами, можно доказывать обратное, но результатом, по большому счету, интересующим всех, является то, насколько производительно и качественно, а стало быть, и стабильно 1) будет работать «его» группа и 2) будут достигаться стоящие перед ней цели. Причем не только сегодня, но и завтра. Не только в присутствии, но и при длительном отсутствии данного человека. За что в таком случае должен испытывать ответственность лидер - за «количество выловленной рыбы в отчетный период» или за «умение его команды применять опыт максимизации эффективности при любых обстоятельствах»?

Итак, в первом случае ответственность за результаты работы группы несет руководитель, а во втором ответственность берет на себя группа. Здесь имеет место быть распределенное или разделенное между участниками лидерство,

Следует задаться вопросом, - а возможно ли нести ответственность за результат, не имея возможности серьезно влиять на процессы его достижения? По нашему убеждению, ответ на этот вопрос, безусловно, отрицательный. И, стало быть, лидер не просто развивает свою группу, которая начинает все более походить на команду, но он еще и делится с ней своими полномочиями.

Итак, лидерство – это сильная мотивированность. Это состояние увлеченности. Это «состояние постоянного стремления», состояние азарта, если для этого вообще подходит слово «состояние». Лидер способствует появлению у людей желания сделать что-то большее, чем привычно, причем содержание самого намерения иногда может даже не исходить от лидера.

На наш взгляд, логично будет рассмотреть в этой связи краткую историю понимания феномена лидерства взглядом из настоящего в прошлое, иллюстрируя ее отдельными примерами.

## **1.2. Основные положения известных теорий лидерства**

Рассмотрим развитие уже обозначившихся тенденций, допуская вероятность появления новых интересных идей относительно сути лидерства до окончания данного периода. Основной тенденцией, на наш взгляд, в этот период является понимание того, что лидерство конкретного лидера развивается», причем высший уровень лидерства – это создание условий развития лидерских свойств и лидерского поведения у других членов небольшой группы, большой организации, общественного движения, нации.

Лидеры больших бизнес-организаций являются предпринимателями с особо тонким «чутьем» и умением вывести свои организации в лидеры рынка. Устойчивость лидерского положения этих организаций была бы невозможна без «лидерских амбиций» и «лидерского поведения» «команды лидеров организации».

В настоящее время некоторыми ставится под сомнение однородность образа лидера крупной организации и лидера маленького начинающего стартапа: с одной стороны – «формулы великого лидерства» известных «бизнес-героев», представляющих и развивающих компании, «построенные навечно»[\[8\]](#), а с другой – «стиля лидерства в молодой ищущей себя группе».

Однако многим эти различия кажутся несущественными на фоне главного – умения лидера «построить вдохновляющее видение будущего» и передать всему своему окружению это же видение и эту же вдохновленность.

Более того, в XXI в. практики обсуждают идею аутентичного лидерства, отличающегося вниманием и уважением лидера ко всем, кто его окружает (выстраивая взаимовыгодное сотрудничество и руководствуясь принципом winwin: выиграть должен каждый), ориентацией на обеспечение устойчивости развития группы, организации и общества в целом и большей заинтересованностью в удовлетворении от смысла работы и гармонии работы и личной жизни (как у себя, так и у своих подчиненных). Если экономическая ситуация или другие окружающие такого человека лидеры не позволяют ему реализовывать ценности аутентичного лидерства, он может уволиться, перестав быть руководителем и выбрав стратегию «дауншифтинга» (полного отказа от карьеры), хотя и в этом случае за ним иногда устремляются другие. Но он может и пытаться построить другую организационную культуру в другой организации, привлекая туда своих единомышленников, разделяющих его взгляды на лидерство и на то, к чему стоит в жизни стремиться.

В любом случае мы видим здесь те же ценности – развития, уважения к людям и важности обеспечения их интереса и понимания ими смысла той деятельности, которой приходится заниматься.

Противоположным подходом может восприниматься и может стать подход нейромеджмента. Опубликованная в 2009 г. книга Ч. Джекобса со вторым названием «Почему методы кнута и пряника больше не работают?» стала бестселлером в США. И интерес в данном случае вызван не только доступными объяснениями человеческой нейрофизиологии, но и потребностями части лидеров и менеджеров совершенствоваться в индивидуальном подходе к своим подчиненным с целью более тонкого управления ими.

Аналогичные намерения связываются начинающими манипуляторами и с уже далеко не новой технологией нейро-лингвистического программирования (НЛП).

Несмотря на то, что сама технология является квинтэссенцией работы выдающихся психотерапевтов так называемого гуманистического направления (В. Сатир, М. Эриксона и К. Роджерса), имеющего целью, прежде всего, развить и усилить самодостаточность и саморегуляцию своих клиентов (не пациентов!), менеджеры-манипуляторы, пользуясь четкими алгоритмами технологии, пытаются стать мощными лидерами. Но почему-то не получается. Не хватает общения «на равных»,

поскольку они думают, что лидировать – это воздействовать «сверху вниз».

Интересно, что те, кто предпочитает писать о лидерстве, уделяют особое внимание сензитивной (связанной с высокой чувствительностью к нюансам) и эмоциональной составляющей «управленческой компетентности».

Те же, кто предпочитает писать о руководстве, осуществляемом лидерами или менеджерами, уделяют больше внимания технологиям отстраненного, «рационального» управления. Тем не менее, мировая тенденция, сформировавшая даже термин «лидермент», демонстрирует внимание именно эмоциональным и «человеческим», а не статусно-ролевым отношениям, создающим важнейшее условие эффективности лидерства - доверие.

Еще одна начавшая свое активное продвижение в последнее десятилетие идея так называемого интегрального лидерства основывается на концепции спиральной динамики К. Кована и Д. Бека, а также работе К. Кована и Н. Тодорович (2005), берущих начало от концепции развития К. Грейвза (представленной в его книгах и лекциях 1959–1970-х гг.). Помимо важнейшего утверждения о том, что на каждой ступени развития организации и лидера требуется свой особенный стиль лидерства, этот подход также ориентирован на интеграцию ценностей и интересов всех контрагентов организации во имя достижения, хотелось бы надеяться, взаимовыгодных стратегий развития.

Сторонники этого подхода активно разрабатывают и продвигают различные аббревиатуры как часть своего метода, ориентируясь, возможно небезосновательно, на то, что со временем всем захочется не отставать от пионеров/лидеров, уже освоивших и начавших применять «метод ХХХ» или «стратегию YYY»[\[9\]](#).

Одной из достаточно часто цитируемых идей в наше время является идея о пяти уровнях лидерства, которым посвятил целую книгу Д. Максвелл в 2011 г., написавший до этого несколько «лучших бизнес-книг года», в том числе и книгу «Выигрывать вместе с людьми» (2005).

А Дж. Коллинз еще в 2001 г. обращал внимание на особенности лидеров высшего уровня: сочетание сильной профессиональной воли и личностной скромности, почти незаметности. Такая трактовка лидера высшего (пятого) уровня многое объясняет в обеспечении успешного решения группой стоящих перед нею задач и в развитии членов группы, находящихся в равных и доверительных отношениях с лидером, имеющих следствием, а потом и причиной новых успехов

удовлетворенность всех членов группы.

Однако не каждый «практикующий лидер», считающий себя прагматичным лидером, прочувствовал и принял для себя эту идею как идеал лидерства. Под лозунгом обеспечения прагматичности предлагается обучение, не ограничивающееся освоением какой-либо одной концепции и технологии лидерства, а пытающееся освоить все то полезное, что есть в разных концепциях.

Ведущие бизнес-школы мира, поддавшись когда-то модному «тренду», ведут MBA-программы с названием «Лидерство». Но одни уже не могут более заставлять студентов качественно и «полно» разобраться в концепциях лидерства, другие стараются вычленивать из этих концепций и передать обучающимся «способы развития лидеров», третьи вообще не теоретизируют, а организуют такую практическую активность обучающихся, что не стать лидером по окончании этих программ кажется практически невозможным.

Тем не менее, сами руководители таких программ констатируют критическую стадию в этой сфере образования[\[10\]](#).

Таким образом, в рассмотренный нами период появились и еще будут появляться очень влиятельные концепции и идеи относительно сущности лидерства. Некоторые из них не были нами упомянуты, однако для понимания тенденций этого будет достаточно и имеет смысл рассмотреть предыдущий, не менее влияющий на нас до сих пор период с громадным количеством интересных идей.

Написанная в 1995 г. и переведенная на русский язык в 2005 г. книга Д. Гоулмана «Эмоциональный интеллект»[\[11\]](#) перевернула представления многих о том, какие качества руководителя определяют эффективность его лидерства.

Оказывается, дело не в классическом «коэффициенте интеллекта», измеряемом в процессе решения разнообразных тестовых задач, а в способности «чувствовать» людей, понимать важность их эмоционального состояния и влиять на их интересы, мотивацию и эмоции. Но за что самого Д. Гоулмана критикуют сторонники этой идеи? За осуществленное им упрощение при потехе идей, которые разрабатывались до него многими авторами.

Аналогична и судьба другой «старой» публикации[\[12\]](#) – в 1990 г. Дж. Вумек с коллегами представил результаты исследования особенностей японской производственной системы, хорошо изучив, в частности, систему работы компании Toyota. Так же, как для облегчения произношения носителями других языков была

заменена буква (d-t) в названии компании и марки производимых ею машин, название описанного западными исследователями подхода в менеджменте было переведено на русский язык наиболее «легким для понимания», но несколько упрощающим суть концепции словосочетанием - «бережливое производство».

Этот подход помогает стать компании лидером на рынке, однако существенной особенностью культуры такой компании является «культура постоянного совершенствования» или «кай-дзен», вовлекающая всех сотрудников компании в постоянный поиск способов минимизации «всех видов потерь». Коллективное развитие и эффективность достигаются не столько за счет единичных сильных лидеров, сколько благодаря всеобщему и постоянному стремлению к совершенствованию и совершенству.

На опыт японцев опирается также и подход MBWA – Management by Walking around или by Wandering around, вошедший в «современный менеджмент» с легкой руки Т. Питерса и Р. Уотермана, использовавших этот термин в своей работе [\[13\]](#) 1982 г., когда США и Великобритания переживали шок от победы на собственных рынках некогда побежденных ими японцев.

Исследуя «лидерские» - наиболее эффективные на тот момент американские компании, они искали ответ на вопрос: как работают «лидеры» - руководители этих компаний и чему должны научиться руководители остальных, чтобы сделать свои компании более сильными в непростой на тот момент экономической ситуации.

Среди прочего они обнаружили, что успешные компании поддерживают лидеров и новаторов из числа своих сотрудников. Так же как и отметили особенный стиль руководства-лидерства, напоминающий некоторыми признаками не столько «классический менеджмент», сколько «японский стиль». С этим стилем связан и термин MBWA.

Так, Б.Д. Парыгин, считающийся некоторыми не только создателем советской теории социальной психологии, но объединителем идей иногда автономно работавших московской и ленинградской психологической школ, в этот период (публикации 1965, 1971, 1973 и последующих лет) показывал разные формы лидерства, сходного и отличного от руководства. Говоря современным стилем, он отвечал на вопросы: Что? Как? Когда? Что делает лидер?

Один преимущественно вдохновляет, другой - организует исполнение, третий делает и то, и другое. Как? Авторитарным, демократическим или опять же объединяющим оба стиля способом. Когда?

Один ситуативно - иногда, другой (универсальный лидер) - всегда, в любой ситуации. А коллега Парыгина по Ленинградскому университету Ю.Н. Емельянов в работе 1971 г., посвященной проблемам руководства коллективом, характеризует множество различных лидерских ролей, являющихся, с одной стороны, производными от преобладающих, т.е. наиболее развитых качеств - умений руководителя (один больше эксперт, другой администратор и т.д.), с другой стороны, зависимых в своих проявлениях от особенностей ситуации и особенностей подчиненных.

Однако в XXI века, когда идея «сопряженности переменных» воспринимается как идея первоначального разделения, а потом уже их соотнесения между собой, критики формулируют практическую невозможность даже первичного вычленения и оценки рассматриваемых Фидлером а) особенностей лидера и б) особенностей ситуации в не новом для лидера окружении - как исходно независимых друг от друга переменных. Однако следует обратить внимание на то, что исследователь искал критерии оценки эффективности работы лидера, полностью берущего ответственность за результаты работы группы на себя.

## Глава 2. Практические аспекты концепций лидерства

### 2.1. Принципы взаимодействия лидера и трудового коллектива

В современных российских организациях, к примеру, таких как «Альфа-банк» или «Евросеть» в качестве способа развития лидерских качеств сотрудников, по аналогии с европейскими и американскими компаниями, используют методику закрепления конкретного участка работы, конкретной цели за сотрудником, где тот является единоличным менеджером.

Под лидерством в этих компаниях понимают не столько способности сотрудника управлять коллективом, влиять на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение бизнес-целей, сколько умение управлять собой и действовать как владелец бизнеса. Такой метод развития лидерских качеств сотрудников уже успешно зарекомендовал себя не только на Западе, но и в России [\[14\]](#).

Следует, на наш взгляд, безусловно согласиться с мнением А. Степанова, - директора центра корпоративного обучения и развития «Альфа-банка», который убежден в том, что лидерская программа будет успешной, только если участники поймут, что приобретут в итоге: «Одна из пяти корпоративных ценностей «Альфа-Банка» - «Стремимся к лидерству». Есть несколько ключевых направлений в работе

по развитию лидерства. Для старшего менеджмента мы раскрываем темы лидерства в рамках проекта «Мастер управления».

Для руководителей и ключевых экспертов у нас есть программа «Альфа-Клуб». Она состоит из двух проектов: «Альфа менеджмент Клуб» и «Альфа эксперт Клуб». Первый создан для того, чтобы разрабатывать и реализовывать стратегию, миссию, ценности банка. Другой проект направлен на повышение вовлеченности экспертов и на их активное участие в реализации стратегических инициатив банка.

Важно понять, когда лидерские программы успешны. Ответ: если ее участники понимают, что программа может им дать, что им придется делать, чтобы достичь успеха, какие стратегические проекты они смогут возглавить (или участвовать в них).

Когда перспективным сотрудникам «Альфа-Капитала» стали доверять и отдавать в полное управление отдельные участки работы, поведение этих сотрудников значительно изменилось, они начали мыслить иными категориями.

Лидерские качества талантливых сотрудников проявились в полной мере. Они стали действовать как настоящие предприниматели – демонстрировать неподдельную заинтересованность в том, чтобы дело развивалось, а клиенты были довольны. Лидеры сами проводят опросы клиентов, чтобы выяснить, насколько они удовлетворены обслуживанием и предлагаемыми продуктами, организуют встречи с потребителями и создают группы по оптимизации процессов в своих подразделениях. Люди действительно болеют за то, что происходит в компании, воспринимают ее неудачи и успехи как свои собственные. Результаты работы очень радуют»[\[15\]](#).

Опыт российской компании «Монди СЛПК»[\[16\]](#) наглядно демонстрирует то, как можно с помощью программы развития лидерских качеств сотрудников, в итоге повысить прибыль самой компании. Итак, всё началось с того, что в 2010 году компания «Монди СЛПК» вложила в модернизацию производства 545 млн. евро. Казалось бы, после таких инвестиций ничто не мешает получать больше прибыли. Ведь качество продукции должно повысится, а объемы выработки увеличатся. Но исследования показали, что одной модернизации недостаточно. Станки обслуживаются людьми. И нужно сделать так, чтобы все 8 000 сотрудников захотели работать качественно, были вовлечены в изменения.

Т. Новикова - руководитель управления по персоналу компании «Монди СЛПК», описывая опыт применения в компании программного проекта «Инициатива

развития корпоративных лидерских качеств», отметила, что «предварительно в руководстве компании проанализировали данные исследований Gallup и поняли, что во всем мире вовлеченность сотрудников в преобразования, в процесс принятия решений и оптимизацию производства позитивно отражается на бизнес-результатах. Но возник вопрос – как эффективно и за короткий срок повысить вовлеченность всех сотрудников? С учетом того, что быстро провести тренинги для всех 8 000 работников вряд ли удастся, стало очевидно, что необходимо работать в этом направлении с руководителями всех уровней, создать сильную управленческую команду, которая сможет «разбудить» в подчиненных ориентир на максимально эффективную работу.

Руководители должны действовать слаженно и четко как настоящие лидеры. Поставив перед собой эту задачу, мы обратились в глобальную школу лидерства (Global Leadership School, США) с просьбой разработать специальную программу для руководителей нашей компании. Когда она была готова, мы запустили проект «Инициатива развития корпоративных лидерских качеств». Считаем, что реализовали его весьма успешно»[\[17\]](#).

Итак, в тот период в компании «Монди СЛПК» решили, что нужно вовлечь в этот процесс управленцев всех уровней. Иначе эффективность не будет высокой. Но всех руководителей разделили на четыре группы – так называемые группы управления: члены правления, руководители высшего звена, менеджеры среднего звена и управленцы первого звена.

В отличие от распространенной практики – проводить обучение управленцев один или два раза в год – было решено, что обучение лидерству будет идти в течение всего года. Далее ввели правило: раз в месяц руководители проходят тренинг, занимающий не больше чем полдня. Программа была составлена так, что занятия проходили то в группе, то индивидуально. Проводить тренинги поручили специалистам управления персоналом, членам правления компании и (отчасти) нанятым сторонним консультантам.

Сотрудников компании тщательно информировали о том, как будет проходить процесс обучения и развития, с какой целью, что требуется от участников. Для этого генеральный директор, члены правления компании и HR-служба подготовили презентации и выступали с ними перед сотрудниками. В презентациях была отчетливо сформулирована главная мысль: управленцев научат эффективнее взаимодействовать с командой, чтобы добиваться высоких результатов.

Иначе говоря, всячески акцентировалось внимание на том, что это в интересах руководителей: они узнают о прогрессивных и современных методах лидерства и управления людьми, благодаря этому менеджерам будет легче руководить подчиненными, а подчиненные станут работать лучше, так как повысится их лояльность к работодателю.

С самого начала специалистам по управлению персоналом и руководству компании «Монди СЛПК» было отчетливо ясно, что все лица, задействованные в программе, должны говорить на одном языке и применять единые инструменты. Для достижения этой цели была создана «Модель Зрелого Лидерства» (Leadership Maturity Model), в которую включены семь наиболее важных инструментов:

**Инструмент 1.** «Лидерский климат». По сути, это описание различных стандартов (поведения, качества продукции и работы), а также существующих в компании ценностей (справедливость, соблюдение договоренностей, ясность и прозрачность внутренних процессов). Опираясь на эти стандарты и ценности компании, управленец сможет выявить и устранить все, что мешает быстрой слаженной работе, к примеру излишние процедуры или правила. Кроме того, стандарты и ценности являются для руководителя по сути «подсказками»: как формировать командный дух и поддерживать необходимый климат в своем отделе, вовлекать сотрудников в процесс оптимизации производства.

**Инструмент 2.** «Процент успеха». Позволяет наиболее эффективно распределять время, ресурсы и ответственность, делегировать полномочия, грамотно расставлять подчиненных на различные участки работы, распоряжаться финансами (если это входит в обязанности).

**Пример.** В крупной торговой компании есть штатное расписание. Сотрудники занимают свои должности согласно этому расписанию и выполняют те обязанности, которые предусмотрены должностью. Весной повысился спрос на товары для сада и огорода, а также для ремонта офисов и квартир. В отделах, отвечающих за эти товары, самый настоящий ажиотаж. Сотрудники буквально носятся, стремясь выполнять заказы, но все равно не успевают. Зато в другом отделе, отвечающем за реализацию оптовикам и частным лицам обогревательных приборов и батарей, тишина. Сотрудники этого отдела сидят и уныло смотрят на коллег, которые не могут присесть. Ведь это не их участок и помогать коллегам они не обязаны. Задача руководителя – исправить ситуацию. Нужно перераспределить персонал так, чтобы качественно обслужить клиентов и не загонять работников. Управленец так и поступил: в отделе батарей оставил одного

человека, а остальных перебросил в другой. Клиенты получили заказы вовремя, общие результаты компании не упали.

**Инструмент 3.** «Техника “Пилот”». Объясняет, как должен действовать руководитель, когда меняется производственный процесс, вносятся коррективы в функциональные обязанности сотрудников, трансформируется характер их взаимодействия.

**Инструмент 4.** «Ситуационное лидерство». Помогает управленцу правильно действовать в конкретных ситуациях, в том числе в проблемных. Кроме того, руководитель должен учитывать не только сложившуюся ситуацию, но и уровень развития сотрудников, их профессиональные и психологические возможности.

**Инструмент 5.** «Техника “Третья точка”». Это набор приемов и методов разрешения конфликтов: как вести себя с конфликтующими сторонами, как погасить эмоции и настроить всех на конструктивный лад, что именно говорить и делать.

**Пример.** В финансовой корпорации постоянно конфликтовали два отдела – по продаже ценных бумаг и по реализации основных средств предприятий, входящих в корпорацию. На первый взгляд было непонятно, в чем причина противостояния. Зоны ответственности отделов четко разделены, их функции и задачи не пересекаются. Почему же представители отделов так усиленно пытаются скомпрометировать друг друга? Опытный HR-менеджер стал вести наблюдение за отделами. Пообщавшись с другими сотрудниками, он выяснил: перед продажей основных средств нередко требуется провести их оценку. Это делает профессиональный оценщик. За то, что его наймут и щедро заплатят, он дает откаты. А так как четко не прописано, какой именно отдел нанимает оценщика, то каждый стремится успеть раньше (ради откатов). И если не получается, катит бочку на противников. Конфликт был быстро разрешен: право нанимать оценщика закрепили за одним отделом и выработали механизм борьбы с откатами. Самых активных борцов за откаты уволили.

**Инструмент 6.** «Метод ретроспективы». Позволяет анализировать тенденции в работе команды, выявлять факторы успеха, причины поражений, находить пути оптимизации процессов.

**Инструмент 7.** «Девять комнат принятия решений». Технология принятия решений, которая способствует оптимальному вовлечению сотрудников в процесс обсуждения и анализа проблемы. Обеспечивает согласованность действий в

команде.

Программу развития лидерства в «Монди СЛПК» проводили на основе практической работы компании. Не случайно ежемесячные тренинги проводились после совещания у генерального директора. На совещании становится ясно, какая проблема (или несколько проблем) сейчас наиболее актуальна. Тогда из семи перечисленных выше инструментов выбираются те, с помощью которых эта проблема может быть решена, и проводится тренинг. В ходе занятия руководители и находят решение. Но самое ценное – они видят, как, собственно, применяются и работают конкретные теоретические инструменты на практике.

В принципе всех руководителей обучают владению этими инструментами лидерства. Но в реальности лишь члены правления компании и топ-менеджеры используют все семь инструментов, менеджеры среднего звена – только пять, руководители низшего звена – три наиболее востребованных. Допустим, «Ситуационное лидерство», «Техника “Третья точка”» и «Девять комнат принятия решений».

После обучения специалисты HR-службы «Монди СЛПК» исследовали лидерский климат. Это необходимо было для того, чтобы определить, улучшился ли лидерский потенциал и уровень управления людьми. После того как выявите тенденцию, важно проанализировать бизнес-результаты компании. Если лидерский потенциал вырос, финансовые показатели улучшились, можно предположить, что обучение не прошло даром.

Чтобы изучить лидерский климат, необходимо составить анкету (опросник). В «Монди СЛПК» он состоял из девяти разделов, в каждом из которых сформулировали несколько ключевых вопросов. Эти разделы, по сути, критерии лидерства: «Прозрачность» (ясность процессов), «Ненужные правила» (сколько ненужных положений и регламентов осталось в компании), «Участие» (вовлечение сотрудников в проекты и ответственность), «Эффективность» (результаты работы и обучаемость), «Обратная связь» (слушают ли сотрудников в компании), «Командный дух» (вовлеченность и слаженность действий), «Ценности» (этические нормы), «Начальник» (взаимодействие с руководством), «Руководство» (оценка стиля управления).

Разработав вопросы, сотрудникам предложили поучаствовать в опросе, раздали им анкеты и попросили их заполнить. Затем обработали результаты и сверили с тем, что было год назад. Иначе говоря, был использован принцип «сейчас» и «12

месяцев назад». В опросе 2011 года, проведенном в компании «Монди СЛПК», участвовали 567 управленцев. По восьми разделам опросника из девяти, результаты по сравнению с прошлым годом заметно улучшились (в среднем на 30-40 %). Лишь по одному из разделов - «Ненужные правила» - ничего не изменилось. Все это показало, что компания не зря тратила время, средства и энергию (руководства, преподавателей), чтобы повышать доверие и преданность сотрудников. Бизнес-показатели за год выросли на 50 %.

В свою очередь, в группе компаний «Новард», предпочитают развивать лидерские качества сотрудников на основе применения тренингов. Заместитель директора по персоналу и организационному развитию группы компаний «Новард» Т. Илипуло, описывая данный опыт, резюмировала следующее: «После ребрендинга у нас появилась еще одна корпоративная ценность – лидерство. Чтобы следовать ей, мы сформировали программы развития лидерских качеств сотрудников. Недавно, например, организовали тренинг «Обратная связь по результатам оценки». Руководители научились профессионально проводить с подчиненными оценочные беседы. В ближайшее время планируем обучить управленцев навыкам фасилитации[18], чтобы они умели находить решения на оперативных совещаниях и мозговых штурмах. Для топ-менеджеров организуем индивидуальное обучение по стратегическому и мотивационному лидерству. А резервистов обучаем управленческим навыкам. Сейчас упор делаем на руководителей, потому что им не помешает научиться слышать своих подчиненных, воспринимать их критику и своевременно решать проблемы вместе со своей командой»[19].

Таким образом, логично прийти к выводу о том, что для успешного развития лидерских качеств личности у руководителях среднего звена и топ-менеджеров – необходимо, в том числе, научить их не только слушать, но и слышать подчиненных, выстраивая с ними эффективно действующую обратную связь.

Специалисты-практики чаще всего выделяют три наиболее эффективных инструмента для развития лидерских компетенций - наставничество, менторинг и коучинг. Именно благодаря им компаниям удастся вырастить лидеров и эффективных управленцев.

## **2.2. Особенности практического применения модели И. Адизеса**

Модель Ицхака Адизеса связана с построением системы «правильного» менеджмента. Основная идея заключается в том, чтобы обеспечивать результативность и эффективность в краткосрочной и долгосрочной перспективе существования организации.

В команде не должно быть лидера, необходимо **солидерство**. Для успешного выполнения поставленных задач должно быть взаимодействие на равных условиях, а не лидерство и подчинение. Это связано с тем, что у команды существуют разнообразные потребности, которые требуют разнообразных личных качеств от лидера. Поэтому надо говорить об управленческих командах, а не об отдельных лидерах. На основе данных функций выделяются командные роли.

Функция	Делает организацию		
<b>Р</b> – удовлетворение потребностей	функциональной	продуктивной	в краткосрочной перспективе
<b>А</b> – администрирование	систематизированной	эффективной	
<b>Е</b> – предприимчивость	проактивной	продуктивной	в долгосрочной перспективе
<b>І</b> – интеграция	целостной	эффективной	

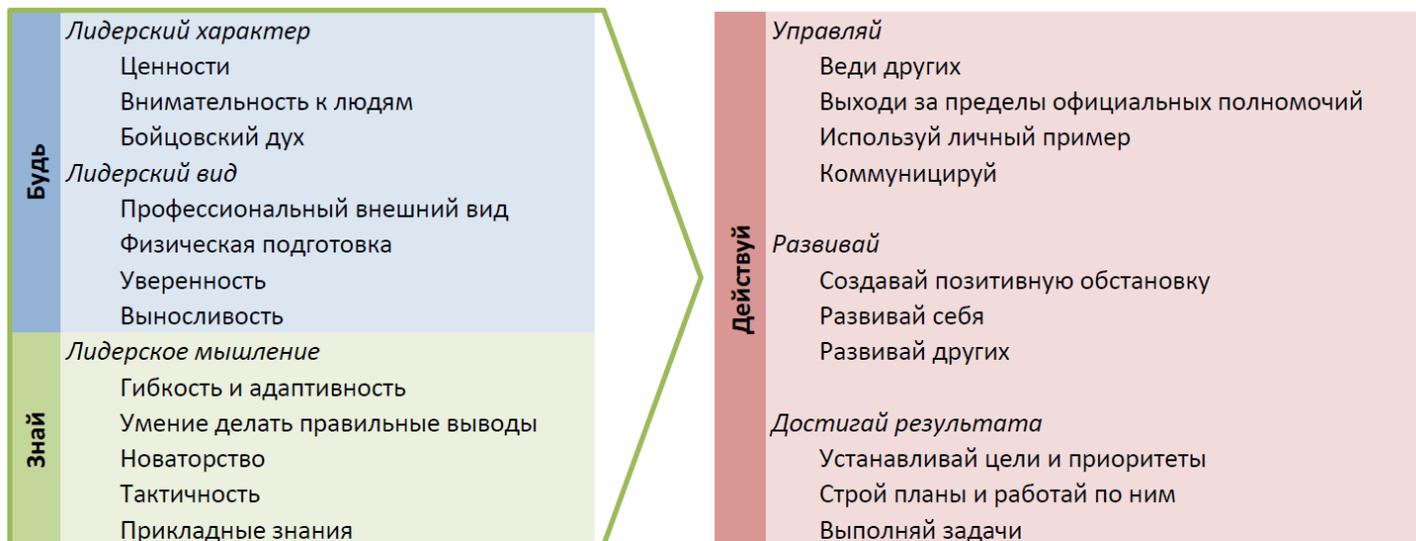
**КОД АДIZESА**

**Рисунок 1. Командные роли в модели Ицхака Адизеса.**

Предлагаемая к использованию в современных организациях авторская модель оптимизации лидерских качеств, на наш взгляд должна обязательно содержать психолого-акмеологическую компоненту, а потому включает в себя:

- 1) - создание в организации социально-психологических условий, стимулирующих проявление лидерства и развитие лидерских качеств сотрудников;
- 2) - профессионально-психологическую подготовку;
- 3) - психологический тренинг развития лидерских качеств сотрудников;
- 4) - психологическое сопровождение сотрудников в посттренинговый период.

Предлагаемая к использованию авторская модель построена иерархическим образом, позволяя видеть общие принципы на верхнем уровне, и погружаться в детали при необходимости. На схеме ниже представлен ее общий вид:



## Рисунок 2. Модель оптимизации лидерских качеств сотрудников организации.

В основе модели оптимизации лидерских качеств лежит известный в среде военных специалистов принцип «Будь-Знай-Действуй»[\[20\]](#).

Соответственно, все качества, составляющие настоящего лидера, разделены на 3 группы:

- «**Будь**» - это внутренние качества личности, то, что во многом определяется генетическими предрасположенностями и воспитанием;
- «**Знай**» - качества мышления и набор знаний;
- «**Действуй**» - компетенции, те действия, которые лидер должен эффективно выполнять.

Совокупность личностных качеств («**Будь**») и знаний («**Знай**») позволяет лидеру развивать и применять свои лидерские компетенции («**Действуй**») наилучшим образом.

Развитие лидерских качеств - это процесс, который занимает всю жизнь. Вбирая в себя полученный опыт, знания и формальное образование, истинный лидер неустанно работает над собой, постигая все новые ступени лидерского мастерства с тем, чтобы в любой момент использовать его для решения поставленной задачи.

Данная модель гармонично подходит для любого руководителя в сфере бизнеса, государственной гражданской службы / военной службы.

В отличие от других моделей развития качеств лидера, эта модель концентрируется не только на характере, который сложно объективно оценить, но и подробно описывает действия, которые должен делать лидер.

Кроме того, она акцентирует внимание на том, что конечной целью каждого лидера является выполнение поставленных задач (ориентация на результат), что особенно выгодно выделяет ее на фоне моделей, которые анализируют лидера «самого по себе», в отрыве от его производственных задач.

Представим подробное объяснение схемы, отображенной на рисунке

Итак:

### **I) Будь - внутренние качества лидера.**

#### 1) Лидерский характер

- Ценности (LDRSHIP)
- Внимательность к людям
- Боевой дух
- Выполнение задачи для меня важнее всего
- Я никогда не смирюсь с поражением
- Я всегда буду выполнять задачу до конца

#### 2) Лидерский вид

- Профессиональный внешний вид
- Хорошее здоровье и физическая подготовка
- Уверенность
- Выносливость

### **II) Знай - мышление лидера.**

- Гибкость и адаптивность
- Умение делать правильные выводы
- Новаторство
- Тактичность
- Прикладные знания

### **III) Действуй - компетенции лидера.**

1) Управляй.

А) Веди других:

- Давай видение, мотивируй, вдохновляй
- Вводи стандарты исполнения
- Находи баланс между выполнением задач и благополучием подчиненных

Б) Выходи за пределы официальных полномочий

- Завоевывай доверие несмотря на иерархию
- Знай круг, средства и пределы своего влияния
- Веди переговоры, достигай договоренностей, разрешай конфликты

В) Используй личный пример

- Демонстрируй силу характера
- Уверенно управляй в сложных ситуациях
- Проявляй компетентность

Г) Коммуницируй

- Используй активное слушание
- Четко ставь цели
- Добивайся одинакового понимания

## 2) Развивай.

### А) Создавай позитивную обстановку

- Создавай условия для здорового климата в коллективе
- Поощряй командную работу
- Поощряй инициативу
- Демонстрируй заботу о людях

### Б) Развивай себя

- Готовься к ожидаемым и неожиданным сложностям
- Расширяй свои знания
- Развивай навыки самооценки

### В) Развивай других

- Оценивай потребности в развитии
- Развивай в работе
- Поддерживай личностный и профессиональный рост
- Помогай учиться
- Советуй и наставляй
- Развивай навыки и процессы командной работы

## 3) Достигай результата.

- Устанавливай цели и приоритеты
- Строй планы и работай по ним
- Выполняй задачи.

Итак, возникает, на первый взгляд, каверзный вопрос – а как же может начинающий руководитель использовать эту модель для развития собственных лидерских качеств? На наш взгляд, это великолепная структура для самоанализа и

образец для сверки. Для облегчения понимания, представим упрощенный план действий:

1. Включи в свою процедуру регулярной самооценки пункт «Оценка лидерских качеств».
2. Оценивай себя по каждому из пунктов, описанных на схеме выше, рассчитывай средний балл оценки лидерских качеств и следи за его изменением.
3. Разрабатывай план развития этих качеств. Что ты будешь делать по-другому? Что нового ты сделаешь, чтобы быть лучшим лидером для своей команды и компании? Что ты должен перестать делать?

Предложенная для реализации на практике схема рекомендуемой корпоративной программы развития эмоционального лидерства, основана на программных разработках по развитию эмоционального интеллекта (EQ).

В свою очередь, программы развития эмоционального интеллекта давно и успешно применяются в корпоративном формате (прежде всего, на Западе) и являются инструментом повышения производительности и мотивации сотрудников, а также эффективности предприятия в целом.

Корпоративная программа развития эмоционального лидерства должна быть инструментом тех руководителей передовых компаний, которые делают развитие EQ своей организации частью корпоративной культуры.

Современным организациям необходимо также назначать ответственных лиц, которые смогут представить руководству на утверждение компетентные предложения в части разработки стратегии развития лидерства у сотрудников.

Цель, ради которой разрабатывается стратегия развития лидерства, - поддержать стратегию лидерства в целом.

В стратегии развития лидерства должны быть определены действия, которые необходимо предпринять для удержания, развития или приобретения лидеров и лидерства, обусловленных бизнес-стратегией.

Предложенная авторская модель оптимизации лидерских качеств сотрудников организации основана на принципе «Будь-Знай-Действуй», она построена иерархическим образом, позволяя видеть общие принципы на верхнем уровне, и погружаться в детали при необходимости.

Данная модель гармонично подходит для любого руководителя в сфере бизнеса, государственной гражданской службы / военной службы.

## **Заключение**

По результатам выполненного исследования, мы можем сформулировать ряд основополагающих выводов.

Лидерство – это сильная мотивированность. Это состояние увлеченности. Это «состояние постоянного стремления», состояние азарта, если для этого вообще подходит слово «состояние».

Лидер способствует появлению у людей желания сделать что-то большее, чем привычно, причем содержание самого намерения иногда может даже не исходить от лидера.

Руководители ведущих мировых компаний - General Electric, Procter & Gamble и BP, придерживаются убеждения, что необходимо обеспечивать конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе.

Ключевым фактором здесь являются инвестиции средств и врем в выявление будущих лидеров.

Используя целый ряд методик и процедур оценки, эти компании набирают лучших выпускников ВУЗов и на раннем этапе карьерного развития определяют, кто из сотрудников обладает потенциалом для того, чтобы вырасти до уровня топ-менеджера. В британской армии в ходу крылатое выражение, которое прекрасно описывает такую стратегию: «найти генеральские погоны в вещмешке новобранца».

Компании, использующие лучшие практики, не только более успешны. Эффективно управляя процессами развития лидерского потенциала, они реализуют свою стратегию в долгосрочной перспективе.

Некоторые крупные компании с мировым именем в свое время отказались или отложили в долгий ящик программы развития лидерского потенциала сотрудников, поскольку они потеряли веру в свою способность прогнозировать, какие качества кандидатов понадобятся бизнесу в долгосрочной перспективе.

Однако результаты целого ряда исследований последних лет красноречиво свидетельствуют о том, что успеха достигают те компании, которые воздерживаются от поспешных выводов и в равной мере сосредоточены на решении задач в кратко- и долгосрочной перспективе.

Компании, внедрившие лучшие практики, не только добиваются большей производительности - верно выстроив процессы управления развитием талантов и лидерского потенциала, они тем самым обеспечивают свой успех в настоящем и будущем.

Немногие компании могут похвастаться тем, что они существуют с момента введения фондовых индексов, еще меньшее их число не претерпели за это время сколь бы то ни было существенных изменений, и этот факт наводит на размышления.

Вкратце идею можно выразить так: дальновидные компании делают стратегические инвестиции в управление талантами и развитие лидерских качеств специалистов, и это приносит высокие дивиденды. В основе этого подхода лежит способность распознавать и развивать потенциал сотрудников в долгосрочной перспективе.

Умение распознавать лидерский потенциал сотрудника, в особенности потенциал, который проявит себя в долгосрочной перспективе, - это игра с высокими ставками.

Это не просто анализ уровня эффективности специалистов, это процесс принятия решения: как лучше инвестировать время и ресурсы, чтобы вырастить в будущем блестящих руководителей компании.

Стратегия развития лидерства сотрудников в компании должна отражать вызовы и содержание стратегии лидерства.

Стандартные программы или опыт могут быть хороши для начинающих компаний, но этого не будет достаточно для полноценной реализации стратегии лидерства, а с ней вместе и бизнес-стратегии.

Поскольку связь между бизнес-стратегией, стратегией лидерства и стратегией развития лидерства часто упускается, многие организации не имеют ни определенной стратегии лидерства, ни стратегии развития лидерства вообще.

Беглое ознакомление с такими организациями показывает, что развитие лидерства в них состоит в использовании набора программ, которые грубо привязаны к

уровню участников, но не к тщательной оценке потребностей бизнеса.

Модели компетенций, кастомизированные под определенный бизнес, часто являются слишком общими, ориентированы на прошлое и только косвенно привязаны к проводимой образовательной деятельности.

Различные (в том числе с точки зрения географии) подразделения организации могут иметь свои собственные подходы к развитию, использованию тех или иных видов деятельности, программ и поставщиков услуг.

Результат – ужасающая потеря времени и денег, а также упущенные возможности сделать важный вклад в успех организации.

Хорошо продуманная стратегия развития лидерства окупится на индивидуальном, командном уровне и на уровне всей организации, чего просто нельзя достичь, компилируя компоненты теоретических разработок, независимо от того, насколько хороши они по содержанию.

В то время как способные личности являются фундаментом успеха, для повышения эффективности или смещения курса организации требуются скоординированные действия.

Ограничившись индивидуальным развитием и коучингом, организация в лучшем случае не утратит своих позиций; однако прорыв в успешное будущее требует внимания к культурам лидерства и коллективных лидерских способностей.

## **Список использованных источников**

1. Бибикова А.В. Базовые черты личности и реализация механизма самоактуализации как основа понимания феномена лидерства в творческих (исполнительских) коллективах // Мир науки, культуры, образования. - 2014. - № 2 (45). - С. 317-319.
2. Валишин Е.Н., Постаногова А.В. Лидерство как управленческий феномен в управлении человеческими ресурсами // Управленческие науки в современной России. - 2014. - Т. 1. - № 1. - С. 409-412.
3. Григорьян Ю. Управленцы не проявляют инициативу, не хотят нести ответственность за результат. Премии не помогут. Создайте условия для развития лидерства. 29.01.2014 г. // HRMaximum – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: - URL: <http://www.hrmaximum.ru/articles/motivation/928/>

4. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: монография. — СПб.: Речь, 2007. - 256 с.
5. Евтихов О.В., Антилогова Л.Н. Организационное лидерство как позиция и социальнопсихологический феномен // Психопедагогика в правоохранительных органах. - 2012. - № 1 (48). - С. 10-13.
6. Ерёмина И.Ю. Приоритетность в управлении талантами на международных и отечественных нефтегазовых предприятиях // Сборник «Перспективы и закономерности модернизации современного общества: новый взгляд (экономические, социальные, философские, политические, правовые общенаучные аспекты)». - Материалы международной научно-практической конференции. - 2014. - С. 165-169.
7. Зеленкова А.С. Анализ лидерства в российских компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4575> (дата обращения: 07.02.2019).
8. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации.- М.: Издательство: «Альпина бизнес букс», 2008. - 278 с.
9. Интервью директора центра корпоративного обучения и развития ПАО «Альфа-банк» А. Степанова. 19.08.2014 г. // Официальный сайт ПАО Альфа-банк» - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL: <https://alfabank.ru/rostov/press/news/2014/12/12/27454.html>
10. Как с помощью программы лидерства повысить прибыль компании. Опыт целлюлозно-бумажного комбината. Алгоритм действий // Журнал «Директор по персоналу» - практический журнал по управлению человеческими ресурсами. - 2012. - № 3. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - URL: [http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm\\_medium=refer&utm\\_source=www.hr-director.ru&utm\\_campaign=hr-director.ru\\_art](http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm_medium=refer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_campaign=hr-director.ru_art)
11. Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. - 2-е изд. - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2014. - 368 с.
12. Константинов С.О., Бажин А.С. Лидерские характеристики управленческих кадров организации // Журнал «Студент. Аспирант. Исследователь». - 2015. - № 5. - С. 3-9.
13. Корсини Р., Ауэрбах А. Психологическая энциклопедия. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2013. - 1876 с.
14. Макаров С.Н. Лидерство как ресурс экспертности в управлении // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - № 2 (38). - С. 39-44.

15. Осипов Е.И. Психолого-акмеологические условия развития лидерских и организаторских качеств личности в профессиональной подготовке инженеров в системе МЧС России: диссертация ... кандидата психологических наук: 19.00.13. - Кострома, 2009. - 211 с.
16. Палаткина Г.В., Зайченко Е.А. Инновационные технологии формирования лидерства студентов вуза в пространстве социально-культурной деятельности // Психология и психотехника. - 2016. - № 3. - С. 290-297.
17. Пожарский С.О. Методы и формы развития лидерских качеств менеджеров гостиничного сервиса в системе СПО // Проблемы и перспективы развития образования: материалы VII междунар. науч. конф. (г. Краснодар, сентябрь 2015 г.). - Краснодар: Новация, 2015. - С. 110-112.
18. Развитие лидерства: как научить сотрудников ответственности и инициативности // Журнал «Директор по персоналу» - практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 27.06.2016 г. - [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.hr-director.ru/article/66109-qqq-16-m6-27-06-2016-razvitie-liderstva>
19. Ротер М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. - СПб: Издательство: «Питер», 2014. - 336 с.
20. Салихова И.С., Антипова Д.А. Лидерство как инновационный управленческий феномен в деятельности современных корпораций // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 2. - С. 49-57.
21. Спивак В.А. Лидерский стиль управления в экономике // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. - 2015. - Т. 6. - № 3. - С. 65-87.
22. Статкевич Е.Е. Формирование лидерских качеств у студенческой молодежи в процессе театрального творчества: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.05. - Казань, 2015. - 195 с.
23. Степанова Е.Н. Воспитательный процесс: изучение эффективности. Методические рекомендации. - Москва: ТЦ «Сфера», 2012 - 128 с.
24. Теория и практики управления человеческими ресурсами: опыт российских и украинских компаний: монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2014. - 320 с.

1. Константинов С.О., Бажин А.С. Лидерские характеристики управленческих кадров организации // Журнал «Студент. Аспирант. Исследователь». – 2015. - № 5. – С. 3-9. [↑](#)
2. Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление, или исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. - 2016. - Т. 16. - № 2. - С. 142-147. [↑](#)
3. Теория и практики управления человеческими ресурсами: опыт российских и украинских компаний: монография / Под общ. ред. Е.В. Михалкиной; Южный федеральный университет. - Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2014. - 320 с. [↑](#)
4. Константинов С.О., Бажин А.С. Лидерские характеристики управленческих кадров организации // Журнал «Студент. Аспирант. Исследователь». – 2015. - № 5. – С. 3. [↑](#)
5. Родственным словом к глаголу «to lead», предположительно произошедшему от кельтско-ирландского слова «свинец», является слово «load», обозначающее в современном английском языке «груз». [↑](#)
6. Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление, или исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология.- 2016. - Т. 16. - № 2. - С. 143. [↑](#)
7. Ксенофонтова Е., Пехова Н. Социология компетентности и модель компетенций как области научного и практического интереса // Вестник Московского ун-та. Сер. 18. Социология и политология. - 2014. - № 1. - С. 197. [↑](#)
8. Речь идет о крупнейших компаниях мира, описанных в исследовании Джима Коллинза и Джерри Порраса в книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением». 2-е изд. - М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2014. - 368 с. (Первое издание на английском языке – 1994 г.). [↑](#)

9. Ксенофонтова Е.Г. Лидерство в организации // Организационное поведение: учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С.А. Баркова. - М.: Юрайт, 2015. - С. 114-137. [↑](#)
10. См.: Snook S., Khurana R., Nohria N. Teaching Leadership: What We Know // Harvard Business School, 2012. [↑](#)
11. См.: Goleman D. Emotional Intelligence. N.Y.: Bantam Books, 1995. [↑](#)
12. См.: Womack J.P., Jones D.T., Roos D. The Machine that changed the World. The story of lean production. Rawson Associates. Collier Macmillan. Canada, N.Y., 1990. [↑](#)
13. См.: Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. N.Y.: Harper & Row, 1982. [↑](#)
14. Развитие лидерства: как научить сотрудников ответственности и инициативности // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 27.06.2016 г. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.hr-director.ru/article/66109-qqq-16-m6-27-06-2016-razvitie-liderstva> [↑](#)
15. Интервью директора центра корпоративного обучения и развития ПАО «Альфа-банк» А. Степанова. 19.08.2014 г. // Официальный сайт ПАО Альфа-банк» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://alfabank.ru/rostov/press/news/2014/12/12/27454.html> [↑](#)
16. Монди СЛПК» – один из крупнейших производителей целлюлозно-бумажной продукции в России. Предприятие специализируется на выпуске газетной бумаги и картона топ-лайнер, а также бумаги для офисов. Наиболее известна та, которая выпускается под названием «Снегурочка». Она четырежды становилась «Брендом года в России». Название предприятия состоит как бы из двух частей. Слово «Монди» (MONDI) указывает на то, что комплекс входит в международную компанию по производству бумаги и упаковки, основанную в Южной Африке в 1967 году. Сейчас в ней 113 предприятий, которые

находятся в 35 странах мира, включая Россию. А аббревиатура «СЛПК» расшифровывается как Сыктывкарский лесопромышленный комплекс. Он контролирует семь лесозаготовительных филиалов, целлюлозный завод, ТЭЦ и комплекс очистных сооружений. [↑](#)

17. Как с помощью программы лидерства повысить прибыль компании. Опыт целлюлозно-бумажного комбината. Алгоритм действий // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. - 2012. - № 3. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - URL: [http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm\\_medium=refer&utm\\_source=www.hr-director.ru&utm\\_campaign=hr-director.ru\\_art](http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm_medium=refer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_campaign=hr-director.ru_art) [↑](#)
18. Фасилитация - стиль управления. Фасилитация отличается от простого управления тем, что её способ не директивный, то есть таковой, который не выходит за рамки самоорганизации управляемой системы. [↑](#)
19. Как с помощью программы лидерства повысить прибыль компании. Опыт целлюлозно-бумажного комбината. Алгоритм действий // Журнал «Директор по персоналу» – практический журнал по управлению человеческими ресурсами. - 2012. - № 3. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: - URL: [http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm\\_medium=refer&utm\\_source=www.hr-director.ru&utm\\_campaign=hr-director.ru\\_art](http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=280784&utm_medium=refer&utm_source=www.hr-director.ru&utm_campaign=hr-director.ru_art) [↑](#)
20. См.: Ковалев А.А. Приоритетные направления для исследования феномена лидерства молодых офицеров силовых ведомств // (II) Материалы II Международной научной конференции. «Психология в России и за рубежом» Санкт-Петербург, 2013. С. 28–33; FM 6-22 Army Leadership: Competent, Confident and Agile; Lieutenant Colonel Joseph Keith Purvis (U.S. Army) - Four Decades and Five Manuals: U.S. Army Strategic Leadership Doctrine, 1983-2011; Army Leadership: Doctrine and the New FM 22 -100. [↑](#)