

МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ

В.А. Оглоблин, доцент

М.Б. Никипелова, магистрант

**Иркутский государственный путей сообщения
(Россия, г. Иркутск)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-6-139-145

Аннотация. В статье рассматривается вопрос повышения эффективности деятельности предприятия через наличие в организации лидера. Анализ теоретических точек зрения ученых и практический опыт на понятие «лидерство» и «методы развития лидерства» приводит нас к выводу, что наилучшим способом развития лидерских качеств является индивидуальный план развития. Появление лидера прежде всего обусловлено его мотивацией работать над своим развитием. Поскольку в разных ситуациях на предприятии востребованы разные типы лидеров, а внешняя среда зачастую оказывает большое влияние на достижение целей организации, то окружение лидера, его команда, должны также подвергаться соответствующим методам развития. В каком-то смысле отдельные задачи индивидуального плана развития, относящиеся к совершенствованию деятельности предприятия, могут и должны разделяться между всеми членами команды лидера. Предложенный авторами состав индивидуального плана развития аналогичен принятому в ОАО «РЖД», но имеет дополнение в плане использования наставника для быстрейшего становления лидера, что позволит повысить эффективность деятельности компаний.

Ключевые слова: лидерство, методы развития лидерства, индивидуальный план развития, компетенции лидерства, наставничество.

Лидерство лучше всего проявляется при возникновении крупных проблем в экономике. Можно привести исторические примеры, когда в ответ на глобальные вызовы в стране разворачивались поистине судьбоносные события. К таким изменениям можно отнести реформы Петра I, послереволюционная индустриализация, создание военно-промышленного комплекса во время великой отечественной войны. За каждыми изменениями стоят конкретные люди, которых можно в результате назвать лидерами. В настоящее время санкции, введенные против нашей страны, тоже требуют соразмерных решений и потребность экономики в лидерах стоит столь же остро, что и в указанные периоды истории нашей родины.

Кара М.А. и Иванов Д.Р. считают, что методы и ряд требований конкурса лидеров

«Лидеры России» позволяют оценивать «...достигнута какая-либо компетенция управленцем или нет...» [1]. Они раскрывают содержание данной модели перечисляя соответствующие компетенции в нее входящие (табл. 1).

Рындак В.Г. и Дзугкоев С.Д. исследуют вопрос лидерства с точки зрения исторической ретроспективы [2]. Результаты исследования показывают, что понимание лидерства смещается от врожденных качеств лидера до поведенческой подхода развития лидерства, теории ситуативного лидерства и деятельностного подхода в развитии лидерских качеств. Мы позволим себе здесь процитировать часть таблицы из работы авторов Рындак В.Г. и Дзугкоев С.Д. (табл. 2).

Таблица 1. Перечень компетенций входящих в модель, используемой в конкурсе «Лидеры России» [1]

Компетенция	Описание
Направление лидерства	«...цели и методы их выполнения. Способно вызывать мотивацию и направлять деятельность, направленную на достижение результатов. И это способность быть ответственным за работу всей команды или же всего персонала...»
Критическое и системное мышление	«...виденье мира, как систему совокупности процессов и элементов...»
Коммуникативность и навык влияния	«...для ведения переговоров с контрагентами, подчиненными и др...»
Социальная ответственность	«...Осознание значения своей деятельности для человечества. Забота о последствиях своей работы...»
Творчество	«...Принимать все новое, использовать креативные методы достижения планов...»
Кооперирование	«...Работа с другими коллегами-управленцами и в огромным партнерским окружении...»
Контролирование жизненного цикла производимого продукта	«...определение перспективных направлений для осуществляющей продукции, планирование, работа над проблемами в процессе производства...»

Таблица 2. Фрагмент таблицы «История развития понятия «лидерство»» [2]

Этап	Подход к пониманию лидерства. Основная концепция	Область науки (ученые)	Прикладное значение и применение
...
IV этап. Середина XIX в. – первая треть XX в.	Теория черт. Лидеру присущи определенные черты, являющиеся врожденными. Личностная теория развития лидерства	Социология, антропология, психология (Ф. Гальтон, Г. Лебон, Г. Тард)	Изучение феномена лидерства происходит в контексте развития индивида через заложенные от рождения качества. Роль лидера становится тождественна роли руководителя коллектива. Возникают первые задачи развития лидерских качеств ... для формирования кадрового ресурса управленца. Происходят попытки вычленения определенных черт, присущих лидерам, и ставится задача развития данных качеств у ... Появляются первые методики развития лидерских качеств ...
V этап. Вторая третья четверть XX в – начало XXI века	Поведенческий подход в развитии лидерства. Теория ситуативного лидерства. Деятельностный подход в развитии лидерских качеств	Социология (Е. Хартили, Б. Д. Парыгин, Л. И. Уманский)	Формируется интенсивный подход в развитии лидерских качеств, обусловленный выявлением явных и скрытых способностей обучающихся к лидерству. Формируется социальная мотивация развития лидерских качеств ... Осуществляется государственная поддержка образовательных учреждений, развивающих лидерские качества ... Осуществляется государственная поддержка образовательных учреждений, развивающих лидерские качества ...

Мурадян Л.М., Трофимова А.П., Першукова С.А. указывают на важность когнитивных навыков для лидера [3]. Данные авторы понимают под когнитивными способностями «...память (способность хранить и воспроизводить информацию), внимание (способность концентрироваться на определенных задачах и стимулах), визуально-пространственные навыки (способность воспринимать и интер-

претировать визуальную информацию), язык (способность понимать и применять язык), исполнительные функции (совокупность навыков, позволяющих планировать действия, принимать решения, составлять планы действий и др.)...» [3]. Они же перечисляют навыки необходимые для эффективного применения когнитивных способностей, для удобства данные мы приведем в таблице 3.

Таблица 3. Навыки когнитивных способностей со способами их развития [3]

Наименование навыка	Описание навыка	Способ развития навыка
Умение находить решения проблем	«...уметь применять нужные стратегии для преодоления проблем, стоящих перед ним...»	Техника «5 почему»
Критическое мышление	«...необходимо уметь анализировать сложные ситуации, а также объективно подходить к оценке информации, а процесс принятия решения должен основываться на фактах и логических рассуждениях...»	Метод Сократа
Умение принимать решения	«...уметь принимать решения, рассмотрев ситуацию с разных точек зрения и выбирая лучший вариант действий...»	Метод персонажей Метод мозгового штурма
Креативность	«...уметь поощрять инновационное мышление членов ко манды и создавать среду, которая способствует творческому мышлению работников...»	

Федорова Т. приводит способы определения лидеров в конкурсе «Лидеры России» [4]. К ним относятся в данном случае опросник

оценки компетенций, тест интеллектуальных способностей, тест управленческого потенциала и специализированный тест (табл. 4).

Таблица 4. Способы оценки лидеров в конкурсе «Лидеры России» [4]

Способ	Компетенции / способности
Опросник оценки компетенций	лидерская позиция, оказание влияния, понимание людей, построение сети контактов, работа в команде, социальная вовлечённость, инновативность, стратегический фокус, широта мышления, ответственность, планирование и организация, свобода действий, управление изменениями, ориентация на достижение, смелость.
Тест интеллектуальных способностей	Вербальные (определить смысл прочитанного, подобрать синоним или определить понятие), числовые (анализировать информацию в виде графиков, диаграмм, таблиц), логические (способность к абстрактному мышлению, установить закономерность и продолжить ряд из фигур или диаграмм), знание русского языка (вставить пропущенные буквы, определить слово с неверным ударением, найти предложение с правильно расставленными знаками препинания)
Тест управленческого потенциала	мнения и отношения, поведение на работе, лидерские установки, взаимодействие с другими, работа с эмоциями и понимание намерений
Специализированный тест (опросник управленческой готовности, тест на оценку знаний по выбранному направлению)	жизненные и карьерные цели, тактика общения с коллегами и руководством, стремление к прогрессу, способность самостоятельно определять цели, задачи и подходы в работе познание предмета и истории его развития

Дальнейшие способы развития: работа с наставником (представитель Администрации Президента РФ, федеральный министр, руководитель российской корпорации), образовательный грант на сумму 1 млн. руб. для обучения в любом учебном заведении России, практическая управленческая деятельность в результате назначения победителей конкурса на должности заместителей федеральных ми-

нистров, мэров городов, губернаторов, ректоров ВУЗов, главврачей больниц, топ-менеджеров крупных компаний и т.д. [4]

Корпоративные компетенции ОАО «РЖД» были утверждены 29 июня 2010 года (Протокол № КР-2) в составе: компетентность, клиентоориентированность, корпоративность и ответственность, креативность и инновационность и лидерство (табл. 5).

Таблица 5. Модель компетенций 5К+Л ОАО «РЖД»

Ценности бренда	Модель компетенций 5К+Л	Краткое описание
Мастерство	Компетентность	Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания.
	Клиентоориентированность	Ориентация на пользу для клиентов Компании
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы Компании. Умение работать в команде. Напелленность на результат.
	Качество и безопасность	Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности.
Обновление	Креативность и инновационность	Выдвижение инициатив и внедрение инноваций. Поддержка инициатив других.
	Лидерство	Вдохновление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления

Для каждой компетенции предлагались поведенческие индикаторы. Например, для компетенции «Лидерство» для рабочих и специалистов они были следующими:

- воодушевляет и мобилизует коллег на достижение результатов,
- активно вовлекает коллег в обсуждение и решение вопросов, требующих их участия,
- берет на себя роль организатора совместных усилий по достижению результата.

Для руководителей еще добавлялся поведенческий индикатор об умении убеждать, мотивировать и оказывать влияние без использования административного давления.

В настоящий момент модель корпоративных компетенций на ОАО «РЖД» состоит из восьми компетенций: инновативность, клиенториентированность, ответственность за результат, командная работа и взаимовыручка, организация рабочего процесса, развитие и забота о сотрудниках, комплексное мышление и эффективная коммуникация.

Как мы видим, из модели корпоративных компетенций исключили компетенцию «Лидерство». Авторам неизвестны мотивы такого решения, можно лишь строить предположения, например большое количество лидеров не нужно в организации и, напротив, персонал в данный момент не может соответствовать требованиям поведенческих индикаторов для компетенции «Лидерство».

Саратов С. отмечает, что «...раньше модели корпоративных компетенций объединяли 20-30 характеристик, то сегодня их не более 8-12...» [6]. Далее автор описывает восемь используемых на данный момент компетенций в ОАО «РЖД» как объективные требования быстро меняющегося рынка и «...работнику нужно уметь думать о новом, предлагать новые решения, инициировать но-

вые проекты...» [6]. Однако проект должен быть действительно нужен (клиентоориентированность) и его необходимо выполнить (ответственность за результат), что невозможно без развитой компетенции «организация рабочего процесса». В свою очередь организовать выполнение проекта без комплексного мышления и эффективной коммуникации практически невозможно.

Для развития корпоративных компетенций в ОАО «РЖД» используют индивидуальный план развития, состоящий из нескольких способов: развитие на рабочем месте (обязателен), обучение на опыте других, изучение литературы, дистанционный курс, стажировка (для кадрового резерва) и можно предложить свой способ под общим названием «другое». Изучение литературы подразумевает чтение рекомендованной и выложенной на корпоративном сайте РЖД (или мобильной библиотеки издательства), на сайте Корпоративного университета и системы дистанционного обучения ОАО «РЖД» находятся дистанционные курсы.

Яхонтова Е.С. считает, что у лидера должны проявляться сила и влияние, он должен знать и уметь: управление коммуникациями, управление группами, управление командами, управление конфликтами, управление внешними связями, управление изменениями [7]. Причем речь идет о дисциплинах, а не о компетенциях, поскольку в момент написания книги компетентностный подход к обучению широко не использовался.

Адаир Д. считает, что лидер должен обладать определенными чертами характера и быть честным, знать принципы управления группой сотрудников, уметь ставить осуществлять целеполагание, планировать совместную деятельность с учетом рисков, моти-

вировать работников, эффективно реализовывать внутригрупповые коммуникации, контролировать и оценивать вклад в общий результат каждого сотрудника [8]. Указанный автор считает, что «...лидерству нельзя научить – ему можно только научиться...», что означает важность самостоятельного развития лидерства у самого себя [8]. В качестве способа развития лидерских черт Адаир Д. предлагает составлять программу индивидуального развития [8].

Вихорева М.В. и Жерлова Е.С. указывают на то, что для каждой теории управления персоналом и концепции маркетинга существует

свой тип лидера и для некоторых сочетаний (теория человеческих ресурсов с концепцией маркетинга взаимодействия) описание эффективных лидеров не является общепризнанным [9, 10]. Вместе с тем, данная проблема становится с каждым годом все актуальнее и особенно необходимо отметить проблемы малых предприятий, которые, не имея соответствующего лидера, прекращают свое существование [11].

Объединим методы развития лидерских качеств в одной таблице (табл. 6) для проведения анализа и формулирования выводов.

Таблица 6. Методы развития лидерских качеств [1-4, 6-9]

Авторы	Метод
Кара М.А., Иванов Д.Р.	Развитие компетенций «лидерство», «критическое и системное мышление», «коммуникативность и навык влияния», «социальная ответственность», «творчество», «кооперирование», «контролирование жизненного цикла производимого продукта»
Рындак В.Г., Дзугков С.Д.	«...Формируется интенсивный подход в развитии лидерских качеств, обусловленный выявлением явных и скрытых способностей обучающихся к лидерству. Формируется социальная мотивация развития лидерских качеств ...» [2]
Мурадян Л.М., Трофимова А.П., Першукова С.А.	Развитие когнитивных навыков: память, внимание, визуально-пространственные навыки, языка, исполнительные функции. Техника «5 почему», метод Сократа, метод персонажей, метод мозгового штурма.
Федорова Т.	Развитие компетенций: лидерская позиция, оказание влияния, понимание людей, построение сети контактов, работа в команде, социальная вовлеченность, инновативность, стратегический фокус, широта мышления, ответственность, планирование и организация, свобода действий, управление изменениями, ориентация на достижение, смелость. Развитие интеллектуальных способностей Развитие управленческого потенциала Развитие управленческой готовности Развитие компетенций в предметной области деятельности Наставничество, обучение, практическая деятельность
Саратов С.	Индивидуальный план развития (развитие на рабочем месте, обучение на опыте других, изучение литературы, дистанционный курс обучения, стажировка).
Яхонтова Е.С.	Развитие силы, влияния, управление коммуникациями, управление группами, управление командами, управление конфликтами, управление внешними связями, управление изменениями Прохождение указанных дисциплин.
Адаир Д.	Программа индивидуального развития
Вихорева М.В., Жерлова Е.С.	Программа развития в зависимости от характеристик внешней и внутренней среды организации

Можно предположить, что мнение Д. Адаира о невозможности научить лидерству подтверждается фактом исключения компетенции «лидерство» из модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД». Тогда самым действенным способом развития лидерских качеств выглядит индивидуальный план развития. Учитываем, что в разных ситуациях состояния внешней и внутренней среды нужны разные качества лидера приходим к выводу. Развивать лидерские качества необходимо

только мотивированному на это работнику при помощи индивидуального плана развития. Окружение лидера должно ясно осознавать стратегию развития предприятия, помочь своему лидеру достигать поставленных целей организации. Индивидуальный план развития должен состоять из развития на рабочем месте, обучения на опыте других, изучения литературы, дистанционных курсов обучения (или реальных аудиторных занятий), стажировки и наставничества.

Библиографический список

1. Кара М.А. Проблемы развития лидерства в организациях РФ / М.А. Кара, Д.Р. Иванов // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 69-6. – С. 32-35. – DOI 10.18411/lj-01-2021-214. – EDN LYALDJ.
2. Рындак В.Г. Ретроспективный анализ теорий лидерства / В.Г. Рындак, С.Д. Дзугкоев // Вестник Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета. – 2024. – № 1(179). – С. 131-157. – DOI 10.25588/CSPU.2024.179.1.007. – EDN LCKNW1.
3. Мурадян Л.М. Когнитивные способности лидера и методы их развития / Л.М. Мурадян, А.П. Трофимова, С.А. Першукова // Актуальные проблемы когнитивных наук : Сборник материалов Круглого стола кафедры Сервисных технологий и бизнес-процессов, Сборник материалов, Москва, 31 октября 2024 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2024. – С. 180-183. – EDN ABBFYL.
4. Федорова Т. «Лидеры России»: обзор тестов и рекомендации по подготовке: офиц. сайт // ООО «Нетология». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://netology.ru/blog/05-2022-lidery-rossii?ysclid=mbj7dylb7t514747928>.
5. Протокол № КР-2 от 29 июня 2010 заседания комитета по имиджу и рекламе под председательством В.И. Якунина.
6. Саратов С. Модель корпоративных компетенций ОАО «РЖД»: ориентиры для работы HR: офиц. сайт // Корпоративный университет РЖД. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://universitetrzd.ru/magazines/hr-partner-4-2020/sergey-saratov-nachalnik-departamenta-upravleniya-personalom-oao-rzhd-model-korporativnykh-kompetents/?ysclid=mbm5uuqv1c868686782>.
7. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. – М.: ТЕИС, 2002. – 501 с.
8. Адаир Д. Эффективное лидерство. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 320 с.
9. Вихорева М. Виды стилей руководства во взаимосвязи концепций маркетинга с группами теорий управления персоналом / М.В. Вихорева, Е.С. Жерлова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 10-1(92). – С. 66-70. – DOI 10.24412/2411-0450-2022-10-1-66-70. – EDN GJZTWS.
10. Вихорева М.В. Разработка «решетки» степени организационной зрелости кадрового менеджмента / М.В. Вихорева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 6-3(69). – С. 132-136. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-6-3-132-136. – EDN OTEFJS.
11. Ogloblin V.A. Small innovative engineering enterprises on the territories of advanced development: problem issues and growing-points / V.A. Ogloblin, Yu.N. Malanina, M.V. Vikhoreva // Journal of Advanced Research in Technical Science. – 2019. – № 16. – P. 42-49. – DOI 10.26160/2474-5901-2019-16-42-49. – EDN LLRARF.

METHODS OF DEVELOPING LEADERSHIP IN THE ORGANIZATION

V.A. Ogloblin, Associate Professor
M.B. Nikipelova, Graduate Student
Irkutsk State Railways
(Russia, Irkutsk)

Abstract. *The article considers the issue of increasing the efficiency of the enterprise through the presence of a leader in the organization. An analysis of the theoretical check of scientists' vision and practical experience on the concept of "leadership" and "leadership development methods" leads us to the conclusion that the best way to develop leadership qualities is an individual development plan. The emergence of a leader is primarily due to his motivation to work on his development. Since different types of leaders are in demand in different situations at the enterprise, and the external environment often has a great influence on the achievement of the goals of the organization, the environment of the leader, his team, should also be subjected to appropriate development methods. In a sense, the individual objectives of an individual development plan related to improving the performance of the enterprise can and should be shared among all members of the leader's team. The composition of the in-kind development plan proposed by the authors is similar to that adopted by JSCo Russian Railways, but has an addition in terms of using a mentor to quickly establish a leader, which will increase the efficiency of the companies.*

Keywords: *leadership, leadership development methods, individual development plan, leadership competencies, mentoring.*