

ния они требуют. Чтобы хорошо работать, людям необходима эмоциональная вовлеченность, одной только интеллектуальной мало. А значит, для эффективного лидерства нужно внимательно относиться сразу ко многим зонам и практикам, только так можно привести организацию к успеху.

Список использованной литературы.

1. Кузьмин И.А. Психотехнология и эффективный менеджмент . - М.: Россмен, 1995. – 491 с.
2. Вудкок М., Фрэнсис Д.»Раскрепощенный менеджер» Пер. с англ. - М.: «Дело» – 1991. – 320с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Наука, Юнити, 2000.– 127с.

## МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА XXI ВЕКА

Е.В. Ильина

Томский политехнический университет, г. Томск

E-mail: dens-tomsk@ya.ru

Научный руководитель: Никулина И.Е., доктор экон. наук, профессор

*Для развития лидеров нового поколения сформирована модель подражания и копирования. Выделены четыре компонента данной модели. Представлены десять заповедей развития лидера. Описаны альтернативные модели развития лидерства, выявлены и обоснованы недостатки этих моделей. Описан алгоритм планирования лидерского развития.*

С набирающим обороты уходом с рынка труда работников поколения бэби-бума компании всех размеров основательно обеспокоены тем, кто же теперь заполнит должности старшего руководства, и как можно развить следующее поколение корпоративных лидеров.

Еще полвека назад Лоуренс Дж. Петер написал книгу «Принципы Петера», в которой высказывался так: «В иерархической системе любой работник стремится подняться до того уровня, на котором станет некомпетентен». Эта истина почти универсальна, так как если какой-то сотрудник отлично работает, мы стараемся вовлечь его в управление. Если он хорошо справляется на первом управленческом уровне, мы ставим его менеджером над менеджерами. И продолжаем продвигать его до тех пор, пока он не достигнет такого уровня, на котором он уже показывает не столь выдающиеся результаты, и там и остается, работая удовлетворительно или плохо, либо увольняется. Противоядие к принципу Петера - это подготовка сотрудников для работы на новых уровнях, вместо того, чтобы считать их готовыми по умолчанию.

Развитие лидерства существует в разных формах и масштабах. Литература этой тематики полнится примерами программ для крупных организаций. Компания General Electrics обладает отличной репутацией относительно лидерского развития, в числе прочего, выращивая и таких лидеров, которые потом оставляют ее и занимают высокие посты в других компаниях. Но компании среднего размера, с числом сотрудников от тысячи до пяти тысяч, редко обладают столь же большими челове-

скими и финансовыми ресурсами, чтобы инвестировать их в программы развития лидерства такого же масштаба. К счастью, в этом плане размер компании не столь важен; для процветания, а порой даже выживания, любая компания может и должна вкладывать средства в развитие нового поколения лидеров в самом ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе.

#### Подражание и копирование

Проверенная модель для составления программы развития лидерства, которой компании среднего размера могут воспользоваться, чтобы подготовить новое поколение лидеров. Модель включает в себя четыре компонента:

1. *Двух-трехдневные сессии формального обучения.* Они могут проводиться ежеквартально на протяжении года или двух. Темы для них выбираются руководством компании из трех основных категорий: лидерские умения, бизнес-навыки и управленческие навыки. Многие компании посылают наиболее перспективных сотрудников проходить программы развития лидерства в известных бизнес-школах или иных заведениях, которые занимаются развитием лидерства – для того только, чтобы убедиться, что изучение лидерских умений еще не делает никого лидером. Наряду с лидерскими умениями компаниям следует развивать для потенциальных будущих лидеров и бизнес-навыки, функциональные и технические специальные знания, а в конечном итоге – целостное понимание бизнеса компании. Нужно развивать и управленческую компетентность, ведь даже обладая величайшим видением, компания не добьется успеха, если лидеры не знают, как его реализовать.

2. *Проекты практического обучения.* Такое обучение назначается отдельным сотрудникам или их группам после каждой сессии формального обучения, чтобы подкрепить его. Подобные проекты позволят компаниям проверить умения участников, прежде чем давать им повышение.

3. *Индивидуальные планы развития.* Они концентрируются на уникальные потребности в развитии, присущих каждому из участников, тех, которые не покрываются формальным обучением. Планы должны основываться на результатах оценки каждого участника по методу 360 градусов, и составляться при участии самого сотрудника, его непосредственного начальника и HR-специалиста.

4. *Коучинг и наставничество.* Этот элемент завершает модель. Наставничество – это способ передать знания от нынешних руководителей будущим. Оно дает наставникам возможность получить более глубокое представление о способностях каждого из участников программы. Коучинг, проводимый внутренними или внешними специалистами, заполняет пробелы развития, которые не были охвачены основной программой обучения.

Не каждая компания готова инвестировать во все элементы модели. Из-за ограничений бюджета некоторые компании не могут нанять внешних коучей, а у других нет персонала, который занимался бы индивидуальными планами развития, третьи же испытывают недостаток поддержки руководства в программах наставничества. Третий и четвертый элементы программы обладают большой ценностью, но даже сочетание формального и практического обучения позволит компаниям взять отличный старт. Прочие элементы можно добавить, когда появится финансовая возможность, или когда руководители задумаются о важности программ развития лидерства.

#### Десять заповедей развития лидерства

Чтобы оценить успех программ лидерского развития, можно пользоваться такими стандартами:

1. Участники программы должны развить лидерские, управленческие и бизнес-умения, которые понадобятся им, чтобы в будущем успешно выполнять в компании лидерские роли. Весь бюджет программы лидерского развития может обойтись вам дешевле, чем последствия одного неверного решения о повышении.

2. Хорошо разработанная внутренняя программа лидерского развития расширит возможности компании по планированию преемственности. У организации будет готовый запас хорошо подготовленных кандидатов, чтобы заполнить освобождающиеся вакансии в руководстве.

3. Компания сможет сохранить лучшие свои таланты, которых в противном случае могла бы лишиться. Видя, что компания инвестирует в их будущее, сотрудники не станут торопиться покидать ее.

4. Проекты практического обучения помогут решить долгосрочные задачи компании, так как они сконцентрируются на вопросах, решение которых давно откладывалось из-за недостатка ресурсов.

5. Руководство компании сможет больше узнать о перспективных сотрудниках. Чаще всего руководители имеют на этот счет весьма ограниченное представление, зная о положении вещей не больше чем на двух уровнях ниже собственного и только в своей зоне ответственности. Программа даст им возможность узнать о талантливых сотрудниках из всех подразделений, функциональных направлений и филиалов.

6. Участники программы лидерского развития улучшат эффективность своей работы. Умения, которым их будут обучать, можно применить немедленно применить к текущим обязанностям.

7. Можно будет отсеять тех участников программы, которые покажут в ее ходе неудовлетворительную эффективность. Несоответствия гораздо лучше вывить в ходе обучения, а не после повышения.

8. Руководители компании укрепят свои связи с работниками первой линии, побывав их учителями и участвуя в программе иными способами.

9. Участники программы лидерского развития начнут строить личные сети и научатся доверять своим соученикам, что улучшит коммуникации и рабочие отношения как внутри подразделений, так и между ними. Эти же сети будут использоваться, когда участники получат своё повышение.

10. Главное доказательство успеха программы лидерского развития будет состоять в том, что высшее руководство, поучаствовав в программе и увидев ее результаты, захочет провести ее еще раз, для новой группы сотрудников.

Альтернативная модель развития лидерства

Есть и другие модели для создания программ лидерского развития. Некоторые компании заключают контракты с университетами и бизнес-школами, чтобы отправить отобранных сотрудников на недельное интенсивное обучение, которое затрагивает множество тем, от маркетинга и финансов до стратегического планирования и лидерства. Такие программы проводятся профессорами, и обычно включают в себя командные проекты, которые потом сдаются комиссии преподавателей и руководителей компании.

Но у такой модели есть несколько недостатков:

- Информационная перегрузка. Слишком много информации втискивается в слишком короткий промежуток времени. Хотя все темы, по которым ведется обучение, ценны, но у участников нет возможности попробовать изученное, на них сразу обрушивается новая информация по новой теме. Учебные сессии, посвященные од-

ной теме, за которыми следует практическое обучение, помогают участникам закрепить и применить полученные знания.

- Материал не учитывает специфики работы в конкретной компании. Многие преподаватели бизнес-школ пользуются стандартными материалами, не удосуживаясь вникнуть в потребности конкретной компании, и адаптировать материалы под задачи, которые перед не стоят. Более того, у учебного заведения может не быть специфического опыта относительно работы в индустрии заказчика, а когда учебные кейсы, представленные в программах, относятся совсем к другой отрасли, они не релевантны для участников и не вызывают особого интереса. Если же учебные инструменты релевантны, участникам легче соотнести их со своим опытом и сразу же начать обдумывать, как их можно применить в собственной работе, в типичных для нее ситуациях. В рамках модели составления программ лидерского развития, директора по обучению сами выбирают поставщика – бизнес-школу, консультантов, тренеров, или даже собственных специалистов компании – и могут работать с каждым участником процесса, чтобы адаптировать учебные материалы под цели и задачи компании

- Недостаток прозрачности. Даже если в программу обучения в бизнес-школе вовлечены руководители компании, они, как правило, появляются только в последний день, чтобы прослушать презентации, подготовленные участниками. У них нет ни времени, ни возможности по-настоящему узнать участников, посмотреть на них в действии. Но в рамках модели составления программ лидерского развития у руководства компании было бы множество возможностей пообщаться с участниками в роли преподавателей, выступая на учебных сессиях и оценивая проекты практического обучения. Такая степень вовлеченности руководства в обучение участников дает большую прозрачность, мотивирует учащихся и предоставляет самим руководителям возможность узнать перспективных сотрудников глубже, что окупится при обзоре талантов и планировании преемственности.

- Меньше возможностей для построения сетей. На протяжении учебной недели участникам приходится работать очень интенсивно, так что, помимо командных заданий, им не представляется возможностей познакомиться друг с другом и построить внутреннюю сеть. Между тем такие возможности очень ценны в настоящем и могут оказаться еще более ценными, когда участники получают повышение, а заодно и уже готовую внутреннюю межфункциональную сеть. Чтобы завязать такие отношения, недели не хватит. А при использовании модели составления программ лидерского развития участники получают возможность лучше познакомиться, поработать вместе и достичь взаимного доверия.

- Стоимость. Недельная программа в бизнес-школе может обойтись весьма дорого. Обучающиеся организации платят не только за время преподавателей, но и за имя и репутацию бизнес-школы. Часто оказывается, что стоимость одного дня обучения в бизнес-школе втрое превышает цену, в которую обошелся бы прямой найм преподавателя для участия во внутренней программе лидерского развития.

Еще одна распространенная альтернатива модели составления программ лидерского развития – отправить отобранных сотрудников в мастерскую развития лидерства при бизнес-школе, или на обучение к поставщику, специализирующемуся на развитии лидерства. Это особенно распространено в мелких компаниях, где перспективных для такого обучения сотрудников слишком мало, чтоб выделить средства на целую программу лидерского развития.

Но и у этого подхода, по сравнению с обсуждаемой моделью, есть свои недостатки:

- Какой бы хорошей ни была программа, одна неделя обучения не сформирует лидера. Чтобы улучшить эффективность своей работы и доказать свою готовность к повышению, участникам нужна практика в изученном. Предлагаемая нами модель затрагивает множество учебных тем на протяжении года или двух. Внешние программы обычно концентрируются только на лидерских умениях, в то время как модель составления программ лидерского развития развивает также и бизнес-навыки, а также управленческие компетенции.

- Внешние программы обычно не сопровождаются мероприятиями поддержки, не говоря уж о последующих подобных мероприятиях. А в предлагаемой модели участники сразу используют изученное в проектах практического обучения

- Внешние программы чаще всего имеют обобщенный характер. В них участвуют представители сразу многих, разных компаний, и разных индустрий, а в итоге программа не привязана к потребностям ни одной из них. В обсуждаемой модели же всё содержание может быть сфокусировано на специальных знаниях конкретной индустрии и на актуальных проблемах и задачах компании. Еще один недостаток – в том, что участник от каждой компании может оказаться в изоляции, и не может ни обсудить идеи относительно своей работы с коллегами, ни построить внутренних связей.

Существует множество отличных программ, но компаниям все же стоит приложить усилия к планированию лидерского развития, которое подойдет именно им, и обеспечить участникам поддержку, чтобы убедиться – получаемый опыт будет ценным и для них самих, и для компании. Если лидеры последуют этим курсом, нужно будет предпринять некоторые основные шаги, которые позволят и участникам, и всей компании извлечь из учебных программ максимальную пользу:

1. Встретьтесь с участниками перед началом программы, чтобы донести до них ожидания компании относительно предстоящего обучения, и объяснить, что должно измениться в знаниях, умениях и поведении участников по завершении программы.

2. По ходу программы опрашивайте участников, чтобы сравнить их и свои ожидания с реальным положением вещей. Создайте план действий по выявлению теперешних ожиданий от участников, когда они закончили обучение по программе.

3. Следуйте составленному плану, регулярно собирая обратную связь и проводя мониторинг.

Список использованной литературы.

1. Кузьмин И. А. Психотехнология и эффективный менеджмент. - М.: Россмен, 1995. – 491 с.

2. Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер» Пер. с англ. – М.: «Дело», 1991. – 320с.

3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – М: Наука, Юнити, 2000. – 127с.

4. Журнал «Chief Learning Officer.Magazine. Public». – 2013. – № 12.