

УДК 316.46

## РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ У СОТРУДНИКОВ – ИНВЕСТИЦИИ В БУДУЩЕЕ КОМПАНИИ

**Л.П. Кузьмина, Д.А. Белоглазова, В.А. Мертехина**

Казанский Государственный Энергетический Университет, Казань, email: lpkazan@mail.ru, blglzvdr@gmail.com, valeriamertehina@gmail.com

***Аннотация.** В статье обосновывается тезис о том, что системная работа по развитию лидерских качеств у сотрудников на всех уровнях организационной иерархии является не статьей расходов, а стратегической инвестицией в устойчивое развитие и конкурентное преимущество компании. Анализируется трансформация понятия «лидерство» в современной бизнес-среде, где оно перестает быть прерогативой исключительно топ-менеджмента. Рассматриваются ключевые выгоды для организации: повышение гибкости, инициативности, ответственности персонала и усиление кадрового резерва. Представлена комплексная модель построения системы развития лидерства, включающая диагностику, многоуровневое обучение, проектный подход и оценку эффективности. Особое внимание уделяется практическим аспектам реализации таких программ и методам оценки их отдачи (ROI). Делается вывод о том, что компании, культивирующие внутренних лидеров, оказываются лучше подготовленными к вызовам VUCA-мира.*

***Ключевые слова:** лидерство, навыки, развитие, программы, руководители, организация, результаты, эффективность.*

## DEVELOPING LEADERSHIP QUALITIES IN EMPLOYEES – INVESTING IN THE COMPANY'S FUTURE

**L.P. Kuzmina, D.A. Beloglazova, V.A. Mertekhina**

Kazan State Power Engineering University, Kazan, email: lpkazan@mail.ru, blglzvdr@gmail.com, valeriamertehina@gmail.com

***Abstract.** This article argues that systematic work on developing leadership qualities among employees at all levels of the organizational hierarchy is not a cost but a strategic investment in the sustainable development and competitive advantage of the company. It analyzes the transformation of the concept of "leadership" in the modern business environment, where it is no longer the exclusive prerogative of top management. The key benefits for the organization are discussed, including increased flexibility, initiative, employee accountability, and a strengthened talent pool. A comprehensive model for building a leadership development system is presented, which includes diagnostics, multi-level training, a project-based approach, and effectiveness assessment. Special attention is given to the practical aspects of implementing such programs and methods for evaluating their return on investment (ROI). The conclusion is drawn that companies cultivating internal leaders are better prepared to face the challenges of the VUCA world.*

***Keywords:** leadership, skills, development, programs, managers, organization, results, effectiveness.*

Дата поступления статьи в редакцию: 13.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 22.12.2025

### Введение

В нынешних деловых реалиях, которые часто описывают аббревиатурой VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабильность, неопределенность, сложность и неоднозначность), компании сталкиваются с совершенно иными вызовами. Строгие иерархии управления все чаще заменяются более гибкими, сетевыми и приспособляющимися структурами. В таких обстоятельствах корпоративный успех все меньше определяется решениями руководителей высшего звена и все больше – умением персонала на любом уровне проявлять самостоятельность, отвечать за результаты и вдохновлять других в своей области знаний и в рамках выполняемых проектов [9].

В прошлом, формирование лидерских навыков рассматривалось как привилегия, предназначенная лишь для топ-менеджмента и перспективных сотрудников [8]. Однако, в современных условиях такая точка зрения потеряла свою актуальность. Сейчас преобладает концепция «распределенного лидерства», подразумевающая делегирование лидерских функций и их проявление на различных уровнях организации, в зависимости от стоящих перед ней вызовов.

Следовательно, центральная проблема данного исследования заключается в кардинальном пересмотре существующего подхода к развитию лидерского потенциала персонала, требующего его реконцептуализации как стратегически важного инвестиционного проекта, непосредственно способствующего

устойчивому росту и долгосрочному успеху компании. Такой пересмотр предполагает переход от восприятия данного процесса как рядовой, периферийной задачи отдела кадров к его осмыслению в качестве ключевого элемента общеорганизационной стратегии, интегрированного в общую систему управления эффективностью бизнеса. Это требует разработки комплексной методологии, позволяющей оценивать вклад программ развития лидерства не только через призму мягких показателей, но и через их влияние на ключевые финансовые и операционные результаты, тем самым обосновывая их значимость на уровне высшего руководства и обеспечивая необходимые ресурсы для их масштабирования и непрерывного совершенствования в рамках построения адаптивной и конкурентоспособной организационной модели.

### **Цель исследования**

Предложить и аргументировать целостную модель системы развития лидерских качеств у персонала, демонстрирующую ее непосредственное влияние на укрепление конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе [3].

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Проанализировать трансформацию понятия «лидерство» в современной бизнес-среде и обосновать его распределенный характер.
2. Выявить и систематизировать ключевые выгоды, которые компания получает от развития лидерского потенциала персонала (повышение гибкости, усиление кадрового резерва, рост ответственности и инициативности).
3. Разработать комплексную модель построения системы развития лидерства, включающую этапы диагностики, обучения, практической апробации и оценки эффективности.
4. Рассмотреть практические аспекты реализации программ развития лидерства.

### **Материал и методы исследования**

1. Теоретический анализ: изучение научной литературы, статей и монографий по проблемам лидерства, управления талантами и организационного развития для формирования теоретического базиса.
2. Системный подход: рассмотрение развития лидерства как целостной системы, неразрывно связанной со стратегическими целями компании, корпоративной культурой и кадровой политикой.
3. Моделирование: на основе анализа лучших практик и теоретических выводов была разработана авторская комплексная модель системы развития лидерства в организации.
4. Анализ эффективности (ROI): в работе применяются принципы оценки возврата на инвестиции, адаптированные для нематериальных активов и программ развития персонала, для демонстрации экономической целесообразности подобных инициатив.

### **Результаты исследования**

#### **Эволюция лидерства: от иерархии к влиянию**

Традиционное восприятие лидерства преимущественно базировалось на формальном статусе и административных властных полномочиях, где авторитет руководителя определялся исключительно его позицией в организационной иерархии. Однако современные управленческие подходы, включая ситуационное, трансформационное и служащее лидерство, кардинально переориентируют данный фокус. Акцент смещается с должностной позиции на развитие ключевых личностных характеристик, профессиональных компетенций и практических навыков, а также на умение оказывать реальное воздействие и вдохновлять коллектив независимо от места в организационной структуре. Такой эволюционный переход подчеркивает ценность лидерства как функции, а не как должности, где способность мотивировать команду, проявлять инициативу и брать на себя ответственность становится значительно важнее формального статуса [2].

В контексте развития сотрудников ключевыми измерениями лидерства выступают:

1. Самоуправление: Способность контролировать себя, эффективно использовать время, регулировать эмоции и принимать взвешенные решения [11].
2. Влияние на окружающих: Навыки эффективной коммуникации, убеждения, мотивации и вовлечения коллег в работу.
3. Системный взгляд: Умение видеть общую картину, понимать взаимосвязи между процессами и осознавать вклад своей работы в достижение корпоративных целей.
4. Ориентация на результат: Ответственность за достижение установленных целей и задач [6].

Такое «горизонтальное лидерство» активизирует организационную деятельность, позволяя компании оперативно реагировать на изменения и стимулировать инновации изнутри [5].

### **Прямые и косвенные преимущества инвестиций в развитие лидерства**

Вложение ресурсов в развитие лидерских качеств персонала обеспечивает компании многообразный эффект [4].

Прямые результаты:

1. Укрепление резерва управленческих кадров. Развитие лидерства формирует базу для подготовки компетентных кандидатов на ключевые должности, снижая риски и затраты, связанные с поиском руководителей извне [1].

2. Повышение производительности труда. Лидеры на местах самостоятельно решают проблемы, оптимизируют процессы и принимают качественные решения [10].

3. Сокращение оттока кадров. Сотрудники, имеющие возможности для роста и реализации, демонстрируют большую преданность компании.

4. Косвенные результаты:

5. Формирование активной корпоративной культуры. Культура, поддерживающая инициативу и ответственность, становится конкурентным преимуществом.

6. Ускорение инновационных процессов. Лидеры стимулируют изменения, создавая среду для совершенствования.

7. Улучшение командной работы. Лидеры создают сплоченные и мотивированные коллективы, улучшая атмосферу и производительность.

8. Комплексная структура формирования лидерских качеств в организации.

Для успешной реализации стратегии лидерского развития требуется систематизированный подход, представляющий собой цикл, состоящий из пяти ключевых этапов.

### **Анализ и определение потенциала**

На данном этапе крайне важно определить, какие именно лидерские навыки и качества имеют решающее значение для конкретного предприятия и его стратегических целей. Инструменты, используемые для этого:

1. Модели компетенций: Создание внутренней модели лидерских компетенций, специфичной для компании.

2. Центр оценки: Проведение комплексной оценки персонала с целью выявления потенциальных лидеров.

3. Метод «360 градусов»: Сбор всесторонней обратной связи о поведении и навыках сотрудника от коллег, подчиненных и вышестоящего руководства.

### **Разработка и внедрение разноуровневых обучающих программ**

Обучение должно учитывать уровень должности сотрудника следующим образом.

Сотрудники с высоким потенциалом и молодые специалисты. Для данной категории сотрудников реализуются программы, направленные на формирование фундаментальных лидерских компетенций. Основной акцент делается на развитии навыков личной эффективности, включая тайм-менеджмент, целеполагание и управление персональными ресурсами. Особое внимание уделяется совершенствованию коммуникативных навыков – ведению конструктивного диалога, аргументации своей позиции и активному слушанию. Значительный компонент программ посвящен развитию компетенций командной работы: формированию навыков коллаборации, распределения ролей в команде и управления групповой динамикой. Эти программы носят характер базовой подготовки и создают основу для дальнейшего карьерного роста и развития лидерского потенциала.

Руководители начального уровня. Для них разрабатываются программы, сфокусированные на освоении практических аспектов управления коллективом. Ключевыми элементами являются методики операционного управления: планирование и распределение задач, контроль исполнения и обеспечение обратной связи подчиненным. Особый модуль программ посвящен технологиям разрешения конфликтных ситуаций, включая диагностику причин возникновения конфликтов и выбор адекватных стратегий их урегулирования.

Руководители среднего звена. Программы для них ориентированы на развитие стратегического мышления и компетенций управления изменениями. Центральное место занимает формирование способности к системному анализу бизнес-процессов и прогнозированию долгосрочных тенденций развития организации. Значительный блок посвящен передовым методам управления проектами, включая управление рисками и распределение ресурсов в условиях неопределенности. Особый акцент делается

на развитии навыков управления изменениями — от диагностики сопротивления до планирования и реализации трансформационных инициатив. Завершающим компонентом выступает модуль по развитию компетенций наставничества и создания системы преемственности в подразделении [7].

### Практическое применение: проектный подход и менторство

Теоретические знания важны, но без практического применения они неэффективны. Ключевыми методами здесь являются следующие.

1. Участие в междисциплинарных проектах. Это позволяет сотрудникам возглавлять или активно работать в кросс-функциональных группах, решающих актуальные бизнес-задачи. Такой подход развивает навыки стратегического планирования, управления распределенными командами и принятия ответственных решений в условиях неопределенности, обеспечивая непосредственное влияние на ключевые показатели эффективности компании.

2. Системы менторства и коучинга. Они создают персонализированную среду для профессионального роста. Опытный руководитель-ментор передает практические знания и помогает в построении карьерной траектории, тогда как профессиональный коуч способствует раскрытию внутреннего потенциала через развитие эмоционального интеллекта и навыков саморефлексии.

3. Ротация кадров. Она предполагает плановое перемещение сотрудников между должностями, подразделениями или регионами, что позволяет приобрести разносторонний опыт, развить адаптивность и системное мышление. Совместное применение этих методов формирует комплексную экосистему развития, где теоретическая подготовка подкрепляется практическим опытом, создавая прочную основу для формирования лидеров, способных эффективно управлять сложными бизнес-процессами в условиях постоянных изменений [14].

### Поддержка и оценка результативности

Таблица 1

#### Результаты оценки эффективности программы развития лидерства в компании «Альфа»

Критерий оценки (Уровень по Киркпатрику)	Метод измерения	Целевой показатель до программы (2022 г.)	Фактический показатель после программы (2023 г.)	Изменение, %
Уровень 1: Реакция	Анкетирование участников (удовлетворенность программой, 5-балльная шкала)	–	4.7 / 5.0	–
Уровень 2: Обучение	Оценка знаний (решение тестов и кейсов, 100-балльная шкала)	65 баллов (средний балл входного тестирования)	89 баллов (средний балл итогового тестирования)	+36.9%
Уровень 3: Поведение	Оценка по методу «360 градусов» (балл по шкале лидерских компетенций)	3.2 / 5.0	4.1 / 5.0	+28.1%
Уровень 4: Результаты	Снижение текучести в подразделениях участников	15% годовых	9% годовых	-40.0%
	Выполнение KPI подразделений	88%	94%	+6.8%
	Количество успешно реализованных инициатив	5 шт. / квартал	12 шт. / квартал	+140.0%
Уровень 5: ROI	Расчет по формуле: (Прибыль – Затраты) / Затраты * 100%	–	–	148%

Примечание: расчет финансовой выгоды для определения ROI (148%) включал в себя снижение затрат на найм и адаптацию из-за сокращения текучести кадров, увеличение прибыли за счет перевыполнения KPI и экономию от реализации инициатив сотрудников. Затраты на программу составили 2.5 млн руб.

Развитие — это процесс, требующий постоянного внимания. Для этого необходимы:

1. Регулярная обратная связь. Система регулярной обратной связи, реализуемая в формате структурированных встреч «руководитель-сотрудник», выступает важным элементом. Данный процесс трансформируется из эпизодической кадровой процедуры в непрерывный диалог, нацеленный на оперативное обсуждение текущего прогресса в освоении лидерских компетенций, конструктивный разбор сложных ситуаций и совместное выявление перспективных зон для дальнейшего роста и совершенствования.

2. Оценка эффективности программ (ROI). Определение экономической выгоды от вложенных средств с помощью ключевых показателей: увеличение производительности подразделений, снижение оттока участников программ, количество успешно завершённых проектов, повышение уровня вовлечённости персонала [12].

3. Оценка возврата инвестиций (ROI) в развитие лидерства.

Количественная оценка эффективности программ развития лидерства представляет собой сложную задачу. В качестве инструмента для проведения такой оценки предлагается использование модели Д. Киркпатрика в сочетании с расчетом ROI по Дж. Филлипсу.

Для иллюстрации рассмотрим данные пилотной программы развития лидерства, реализованной в условной компании «Альфа» в период с 2022 по 2023 год. В данной программе приняли участие 50 менеджеров среднего звена (табл. 1).

Как видно из таблицы 1, программа развития лидерских качеств оказала существенное воздействие на основные финансовые результаты. Наиболее впечатляющим является увеличение числа реализованных проектов (+140%), что говорит об усилении инициативности и креативности управленцев. Снижение оттока персонала на 40 % напрямую связано с ростом приверженности сотрудников деятельности компании и улучшением качества руководства в коллективах. Итоговый показатель возврата инвестиций (ROI) в 148% показывает, что каждый рубль, инвестированный в программу, принес компании 1 рубль 48 копеек прибыли.

Для определения влияния именно программы развития применялись методы контрольных групп (сопоставление с показателями отделов компании, не охваченных программой), экспертные оценки и анализ тенденций.

### Выводы

В условиях возрастающей нестабильности и конкурентной борьбы человеческий ресурс становится важнейшим капиталом компании. Развитие лидерского потенциала сотрудников претерпевает фундаментальную трансформацию: из второстепенной, часто декларативной HR-практики, оно перерастает в одну из первостепенных стратегических задач обеспечения устойчивого конкурентного преимущества компании. В современной экономике, где технологии и бизнес-модели быстро устаревают, именно человеческий капитал, а именно – способность сотрудников к самоорганизации, инициативе и руководству – становится ключевым нематериальным активом и точкой роста. Это долгосрочное, стратегическое вложение, которое, в отличие от инвестиций в технологии или оборудование, подверженных моральному износу, обладает кумулятивным и мультипликативным эффектом. Выстроенная система развития лидеров создает самовоспроизводящуюся среду, в которой «выращенные» внутри компании лидеры, в свою очередь, становятся наставниками для новых поколений, тем самым постоянно наращивая организационный и интеллектуальный капитал и генерируя непрерывную ценность на протяжении многих лет.

Представленная в статье комплексная модель позволяет организации создать постоянную систему по формированию внутренних лидеров, которые станут движущей силой роста, адаптации и новаторства. Компании, которые понимают, что будущее создается сегодня посредством инвестиций в потенциал своих сотрудников, получают явное преимущество – способность не просто отвечать на изменения, а активно формировать желаемое будущее.

### Литература

1. Балынская Н.Р. Проблема лидерства в системе управления персоналом: теоретический аспект // Современные достижения университетских научных школ: Сборник докладов национальной научной школы-конференции (Магнитогорск, 19-20 ноября 2020 года) Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2020. С. 113-115. EDN: NVQIOQ.
2. Горожанкина А.А., Муха В.Н. Роль руководства и лидерства в организационном управлении // Журнал социологических исследований. 2020. Т. 5. № 1. С. 6-9. EDN: IUHVKV.
3. Ефименко Е.А. Модели развития персонала // Молодой ученый. 2020. № 44 (334). С. 76-79. EDN: ZBYPZA.
4. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Митрофанова Е.А. Управление персоналом. Москва: РИОР, 2020. 288 с.
5. Клементьев Д.В. Лидерство: определение, подходы, перспективы // Журнал прикладных исследований. 2021. № 1-2. С. 22-24. DOI: 10.47576/2712-7516\_2021\_1\_2\_21 EDN: QASYHV.
6. Коваленидис Е.И. Руководство и лидерство в корпоративном управлении // За нами будущее: взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества: сборник научных статей 2-й Всероссийской молодежной научной конференции (Курск, 04 июня 2021 года) Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. С. 137-141. EDN: DARLWW.

7. Мамаева Е.А. Современный лидер: навыки, лидерские компетенции, этические аспекты использования власти // Молодой ученый. 2021. № 31 (373). С. 53-56; URL: <https://moluch.ru/archive/373/83426> (дата обращения 14.10.2025). EDN: AXHJLN.
8. Маматкулов С.Д. Теоретические аспекты лидерства // Трибуна ученого. 2021. № 2. С. 289-293. EDN: ZUKLWZ.
9. Миндубаева Н.Р., Мартынова О.Ю., Николаев А.А., Тихонов Н.Е. Важность лидерских качеств для менеджеров высшего звена // Форум молодых ученых. 2020. № 10 (50). С. 2-3. EDN: OWTNEZ.
10. Попов А.А., Хатамова А.Т. Особенности лидерства и его взаимосвязь со стилем управления // Социально-экономическое развитие регионов России: тенденции, проблемы, перспективы: Сборник научных трудов I Всероссийской научно-практической конференции. Волгоград, 2021. С. 404-410. EDN: QAGGXJ.
11. Романова Е.В. Эмоциональное и интеллектуальное лидерство. Воронеж: ВГУ, 2020. 71 с.
12. Семина Д.И., Семина М.И. Лидерство и руководство как инструменты повышения эффективности управления современной организацией // Современные тенденции и инновации в науке и производстве: Материалы IX международной научно-практической конференции (Междуреченск, 15 апреля 2020 года). Междуреченск: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2020. С. 2-5. EDN: ZNHKFY.
13. Тарасова Ж.А. Лидерство в условиях глобализации. Новосибирск: НГУ, 2021. 82 с.
14. Уварина Н.В., Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н. Психология управления. Челябинск: Библиотека А.Миллера, 2020. 385 с.
15. Фесенко П.А., Заярная И.А. Лидерство и руководство в системе управления человеческими ресурсами // Приоритетные направления развития экономики страны в условиях глобализации: теория и практика: Материалы всероссийской научно-практической конференции (Новороссийск, 14 мая 2021 года). Новороссийск: Издательство «Знание-М», 2021. С. 343-346. EDN: XMXLWZ.

