



ЛИДЕРСТВО И МЕНЕДЖМЕНТ

Том 5 ● Номер 1 ● Январь-март 2018

ISSN 2410-1664

Leadership and Management



издательство

Креативная
экономика

Природа лидерства в управлении компанией и концепции роста лидерских качеств сотрудников

*Шавалеева Ю.Ш.*¹

¹ Высшая школа экономики и права НЧИ К(П)ФУ, Набережные Челны, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается понятие лидерства в аспекте управления компанией, его отличие от управления. Представлен перечень основных личностных качеств, присущих лидерам. Рассмотрены программы лидерства, существующие в крупных зарубежных компаниях. Показано отличие данных программ в восточных и западных организациях. Рассмотрены задачи программ и концепций лидерства на предприятиях. Обозначена значимость внедрения таких программ с позиции мотивации сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: лидерство, личностные качества лидера, концепция лидерства, цели программ лидерства

Nature of leadership in the management of the company and the concept of improvement of leadership capacities of employees

*Shavaleeva Yu.Sh.*¹

¹ Kazan Federal University – Naberezhnye Chelny Institute, Russia

Люди следуют за лидером,
потому что лидер притягивает их.
Джеффри Лайкер

Управлять не значит лидировать, а лидерство, как правило, есть управление. В чем же различие этих двух понятий, несмотря на их общность представления?

В психологическом ключе «лидерство» есть «особый случай социального влияния, включающий комплексное взаимодействие между лидером, последователями и группой, которой они принадлежат» [7, с. 16] (Rudnev, 2017). В процессе такого взаимодействия происходит обмен энергией, знаниями, социальной поддержкой, мотивацией, потребностями и ценностями. С точки зрения бизнеса лидерство (а точнее, руководство) предполагает процесс, включающий «формулиро-

вание перспективных целей развития организации, объединение людей этими целями и применение морального и материального стимулирования для их мобилизации на преодоление препятствий в достижении поставленных целей» [4, с. 208] (Milner, 2012).

Говоря о процессе руководства, на ум сразу же приходит цикл Шухарта-Деминга (PDCA), возлагающий на плечи менеджера все организационно-распорядительные, административные и контрольные функции. Лидерство несет в себе более тонкую моральную составляющую, проявляющуюся в желании принести пользу обществу. Поэтому добавляя в цикл PCDA, помимо основных элементов «планируй» (Plan), «реализуй» (Do), «контролируй» (Check) и «координируй» (Act), понятие «вдохновляй» (Inspire), мы получаем некую формулу лидерства.

Таким образом, и в социальном, и профессиональном аспекте лидерство есть процесс ненасильственного влияния, служащий становлению прочной внутренней мотивации к действию у объекта влияния. В том или ином случае объектом влияния выступает отдельный человек, группа или общество в целом. По природе «люди нуждаются в коде ценностей, которые определяют их выбор и действия» [7, с. 18] (Rudnev, 2017). Лидер же становится «источником» определенного кода, внедряющим его в сознание людей, тем самым заставляя их консолидировать свои усилия по достижению поставленных задач.

Важным аспектом влияния является стиль поведения лидера. Он выявляет способность лидера инициировать цели и побуждать окружающих к их достижению [4, с. 170] (Milner, 2012). Большинство авторов (М. Шалунова, Б. З. Мильнер, Р. Темплар,

ABSTRACT:

The article considers the concept of leadership in the aspect of managing a company, and its difference from management. We present a list of basic personal characteristics inherent in leaders and consider leadership programs existing in large foreign companies. We show the difference between these programs in eastern and western organizations and examine the tasks of the programs and concepts of leadership at enterprises. We present the importance of the introduction of such programs from the perspective of staff motivation.

KEYWORDS: leadership, personal characteristics of the leader, leadership concept, goals of leadership programs.

JEL Classification: M12, M14

Received: 01.03.2018 / **Published:** 31.03.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Shavaleeva Yu.Sh. (jsh0402@mail.ru)

CITATION:

Shavaleeva Yu.Sh. [2018] Priroda liderstva v upravlenii kompaniei i kontseptsii rosta liderskikh kachestv sotrudnikov [Nature of leadership in the management of the company and the concept of improvement of leadership capacities of employees]. *Liderstvo i menedzhment*. 5. (1). – P. 043-053. doi: [10.18334/lim.5.1.38770](https://doi.org/10.18334/lim.5.1.38770)

С. Кови, Ф. Котлер, Е. Мейерсон и др.) сходятся во мнении, что истинному лидеру присущи следующие личностные качества:

1. Социальная мотивация к приобретению власти.

Лидером может стать только тот человек, у которого есть внутренняя потребность быть влиятельным и мотивация «вести» людей. Многие ученые подчеркивают, что данная черта присуща человеку с рождения. Однако Питер Дукер утверждал, что лидеры развиваются, а не рождаются. «Лидерство создает условия, которые генерируют доверие, из которого следует власть хороших решений» [7, с. 60] (*Rudnev, 2017*). Иными словами, для лидера власть есть его обязанность, долг поступать обдуманно и в интересах группы, компании, общества, которые он представляет.

2. Постоянное стремление к совершенству.

Истинный лидер не останавливается на достигнутом. Он понимает, что окружение движется вперед, и, останавливаясь в конкретной точке познания, относительно всего остального, уходящего далеко вперед, он остается позади. Движение в «горизонтальном» направлении или «вертикальном» – лишь аспект культурного сознания (восточный или западный стиль управления). Лидер активно принимает обратную связь от коллег и его окружения, что позволяет ему совершенствоваться в профессиональном плане, а также «контролировать или направлять в плодотворное русло разрушительные импульсы и эмоции» [10, с. 9] (*Shalunova, 2016*).

3. Восприятие работы как миссии.

Многие авторы подчеркивают, что истинным лидером карьера воспринимается не как удовлетворение собственных амбиций, а как «служение» общему делу. Лидер берется за дело с любопытством и вкусом, как будто выгода, полученная в результате, относится собственно к нему самому. Лидер работает в режиме «24:7» из-за внутреннего побуждения, интереса, а не вследствие давления сроков и руководства сверху.

4. Здравая оценка окружающих людей и проявление доверия.

«Воистину, поверить – значит увидеть. Поэтому мы должны стараться поверить в нераскрытый, невидимый потенциал. Это порождает благоприятную атмосферу для роста» [2, с. 26] (*Kovi, 2016*). Лидеры концентрируют внимание на решении проблемы,

ОБ АВТОРЕ:

Шавалеева Юлия Шамилевна, студент 4 курса кафедры «Производственный менеджмент» (jsh0402@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Шавалеева Ю.Ш. Природа лидерства в управлении компанией и концепции роста лидерских качеств сотрудников // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 1. – С. 043-053. doi: [10.18334/lim.5.1.38770](https://doi.org/10.18334/lim.5.1.38770)

а не на том, чтобы поймать людей на ошибках. Они стараются не вешать ярлыки на людей и заикливаться на стереотипах. Они легко и естественно делегируют свои полномочия, потому что верят в силу и способности своих сотрудников.

5. Природная активность.

Лидеры от рождения коммуникабельны, что к определенному возрасту позволяет накопить им хороший опыт общения с людьми и умело использовать рычаги воздействия в тех или иных ситуациях. Их энтузиазм и внутренняя энергия позволяют достичь расположения к себе и внушают доверие. Позитивный подход и настрой лидера могут сделать содержание работы более значимым. В виду того, что они не могут усидеть на месте, любая деятельность организуется быстро, а решение проблем приобретает творческий характер. Ключевую идею можно выразить следующими двумя тезисами:

«Позитивные эмоции делают вас более открытым, создают образ живого человека, вызывают доверие окружающих и развивают самодоверие, что наиболее важно для личностного развития лидера» [7, с. 93] (*Rudnev, 2017*);

«Поскольку основная функция лидера – быть проводником изменений, особое значение приобретает умение вызвать в людях энтузиазм» [10, с. 63] (*Shalunova, 2016*).

6. Отрыв от зоны комфорта и поведенческая гибкость.

Находясь в постоянном круговороте событий, встреч, проблемных ситуаций, требующих безотлагательности действий, человек приобретает колоссальный опыт, который невозможно получить в процессе «зубрежки» или изучения опыта других людей. «Некомфортные» ситуации питают лидеров и побуждают к действию, потому что риск для них как порция адреналина в кровь. Их чувство безопасности покоится скорее на их инициативе, творчестве, силе воли, мужестве, упорстве и прирожденном уме, нежели на безопасности и большом количестве зон комфорта [2, с. 27] (*Kovi, 2016*).

Ключевая идея: «Учитесь лавировать. Заиклившись на чем-то одном, вы надеваете на глаза шоры и роете самому себе яму. Поймите меня правильно, гибкость числится среди техник боевого искусства: всегда нужно быть готовым отклониться или увернуться. Относитесь к жизни не как к врагу, а как к партнеру. Косность и консерватизм – не наш метод. Радость в жизни приносят гибкость и восприимчивость» [8, с. 32] (*Templar, 2014*).

7. Внутренняя синергия.

Лидеры уверены в себе и не жалеют о свершившемся, что позволяет им сохранять стрессоустойчивость и находиться в гармонии с собой. Они не сомневаются в своих способностях, коллегах, принятых решениях [9, с. 133] (*Foks, 2014*). Все поддается анализу в их голове, что позволяет привести решения в упорядоченный вид. Они регулярно развивают все четыре измерения человеческой личности: физическое, интеллектуальное, эмоциональное и духовное.

Обладая данными качествами, человек с легкостью использует различные приемы мотивации, т.к. ход его мысли и аргументация естественны и понятны людям.

Возвращаясь к теме лидерства как особой формы управления, важно понимать, что оно пришло из философии японской автомобилестроительной компании Toyota. По философии Toyota, лидеры есть производственные менеджеры среднего звена, задачей которых является формирование рабочих групп, обучение их стандартам работы и корпоративным ценностям. Важным аспектом обучения является формирование в сотрудниках способности принимать решения самостоятельно и нести личную ответственность.

Таким образом, с точки зрения японского менеджмента «лидерство» представляет собой управление, направленное на увеличение производительности труда посредством обучения и делегирования.

Наблюдая за успехами компании Toyota на мировом рынке, современные международные корпорации стали активно создавать атмосферу «групповой работы», всеобщей вовлеченности и инструменты управления карьерным ростом. Так, во многих западных компаниях родилось множество программ повышения эффективности, производительности и развития лидерства, заключающиеся в формировании специальных стратегий (направлений развития) с целью совершенствования процессов по наиболее приоритетным областям и развитию управленческого потенциала задействованных в них сотрудников (таб.).

Таблица.

Компании и действующие в них программы лидерства.

Компания	Описание компании	Программа лидерства
1	2	3
British Petroleum Источник данных – официальный сайт компании: https://www.bp.com/	Британская нефтегазовая компания, вторая по величине публично торгующая нефтегазовая компания в мире.	Future Leaders Programme (FLP) – программа будущих лидеров, 4-летняя глобальная программа ротации, которая привлекает талантливых людей и дает им навыки и возможности для продвижения компании.
Volkswagen Group. Источник данных – официальный сайт компании: https://www.volkswagenag.com/	Один из ведущих мировых и крупнейших европейских автопроизводителей. В состав концерна входят двенадцать брендов из семи европейских стран: Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Scania и MAN.	В рамках стратегии TOGETHER 2025, которая предполагает четыре направления развития компании – «Воодушевленные покупатели» ("Excited customers"), «Первоклассный работодатель» ("Excellent employer"), «Ответственность перед окружающей средой и обществом» ("Role for the environment, safety and integrity"), «Конкурентная рентабельность» ("Competitive profitability"), где важным аспектом достижения данных целей является ориентация на концепцию лидерства и развития талантов внутри компании.

<p>Isuzu Motors. Источник данных – официальный сайт компании: http://www.isuzu.co.jp/world/</p>	<p>Японский крупнейший производитель грузовиков, внедорожников и автобусов, выпускаемых под маркой «Isuzu».</p>	<p>Практикует систему персонального развития (Personnel development), которая предусматривает прохождение сотрудником трех последовательных стадий: «становление карьеры» (“career development”), «развитие профессиональных навыков» (“skills development”), «развитие навыков управленца» (“management capability development”), последняя из которых предполагает обучение, культивирующее в сотрудниках управленческие способности и гуманное лидерство.</p>
<p>J.P. Morgan Chase & Co. Источник данных – официальный сайт компании: https://www.jpmorganchase.com/</p>	<p>Шестой крупнейший банк в мире и самый крупный в США. Chase имеет более 5100 филиалов и работает более чем в 100 странах.</p>	<p>В компании действует специальный пакет бизнес-ресурсов (Business Resource Groups), к которому есть доступ у каждого сотрудника. Касаясь концепции лидерства, компания уделяет особое внимание продвижению афроамериканцев и женщин, однако в китайском филиале действует программа развития талантов (China Talent Development), что также доступно каждому сотруднику.</p>
<p>Fiat Chrysler Automobiles (FCA Group). Источник данных – официальный сайт компании: https://www.fcagroup.com/en-US/Pages/home.aspx</p>	<p>Итало-американский автопроизводитель, седьмой в мире по числу выпускаемых машин, возникший в результате слияния итальянского холдинга Fiat и американской компании Chrysler. Холдинг владеет такими брендами, как Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat Automobiles, Fiat Professional, Jeep, Lancia, Ram Trucks, Abarth, Mopar и SRT, Maserati, Comau, Magneti Marelli и Teksid.</p>	<p>Компания активно инвестирует в обучение и программу Управления эффективностью и лидерством (Performance and Leadership Management, PLM), которая курирует сотрудников в достижении профессиональных целей в определенных сферах деятельности. Так, в 2016 г. были составлены карты управления собственной эффективностью более чем для 63,2 тыс. сотрудников, включающих всех менеджеров, специалистов и наемных работников.</p>
<p>ArcelorMittal. Источник данных – официальный сайт компании: http://corporate.arcelormittal.com/</p>	<p>Крупнейшая металлургическая компания мира, на конец 2008 г. контролировавшая 10 % мирового рынка стали.</p>	<p>Организует внешние и внутренние программы лидерства среди сотрудников для последующего отбора и развития талантов в компании. Одной из больших программ, действующих на предприятии, является программа GEDP (Global Employees Development Program), которая является своего рода «конвейером» талантов, готовых занять руководящие должности.</p>

<p>Daimler AG. Источник данных – официальный сайт компании: https://www.daimler.com/en/</p>	<p>Транснациональный автомобильостроительный концерн со штаб-квартирой в городе Штутгарт (Баден-Вюртемберг), Германия. Крупнейшая по обороту компания Германии (по результатам 2006 г.).</p>	<p>Компания внедряет новую культуру управления Leadership 2020, которую определили 8 основополагающих принципов: «идти, чтобы выиграть» (“driven to win”), «ловкость» (“agility”), «ориентация на потребителя» (“customer orientation”), «совместное творчество» (“co-creation”), «расширение прав и возможностей» (“empowerment”), «обучение» (“learning”), «преемственность» (“pioneering spirit”), «целеустремленность» (“purpose”). Специальные группы проводят обучение принципам лидерства, рабочие встречи и собрания, на которых каждый желающий может приобщиться к одной из групп, реализующих совершенствование определенной области деятельности компании. Проводятся мероприятия и конкурсы на поиск лидеров.</p>
<p>Mondelēz International. Источник данных – официальный сайт компании: http://www.mondelezinternational.com/en</p>	<p>Американская компания, производитель продуктов питания, образованная в 2012 г. в результате выделения из Kraft Foods снекового бизнеса. У компании 5 направлений производства: печенье (Oreo, TUC и т.д.), жевательная резинка и леденцы (Doritos, Halls и т.д.), шоколад (Milka, Alpen Gold и т.д.), кофе (Jacobs) и сыр (Philadelphia).</p>	<p>Компания выделяет 3 главные цели компании – «вырастить людей», «вырастить бизнес», «увеличить влияние на рынке», которые должны быть достигнуты посредством вверения своим сотрудникам следующих основополагающих ценностей: «вдохновить доверием» (“inspire trust”), «руководить с головой и сердцем» (“lead from the Head and the heart”), «говорить как есть» (“tell it like it is”), «быть открытым и вовлеченным» (“be open and inclusive”), «действовать как владелец» (“act like owners”).</p>

Источник: составлено автором

Концепция, или программа развития лидерства – корпоративная модель, своего рода «идеология» предприятия, затрагивающая создание определенного набора ценностей и компетенций, а также прочной мотивации и стратегического видения у сотрудников.

Восточные компании, как правило, избирают путь реализации таких мотивационных инструментов через внедрение систем планирования карьеры и возвращение «внутреннего менеджера» в специалистах (самоконтроль и самостоятельное принятие решения), в то время как европейские компании нацелены на поиск талантов, «пробивных» активистов и привлечение их к управлению компанией через генерацию идей, организацию мероприятий и др. Для сравнения можно привести программы лидерства в автомобилестроительных компаниях – японской Isuzu Motors и немец-

ком концерне Daimler AG. Как отмечено в таблице, в первой практикуется система персонального развития, где каждый сотрудник сначала «вращивается» в профессиональном плане (горизонтальная карьера), а потом может выбрать дальнейший путь управленца (вертикальная карьера). Европейский подход Daimler AG предполагает поиск сотрудников с уже присущим им амбициозным характером и привлечение их в различные проекты для удовлетворения их потребности в собственной значимости, а также пополнения кадрового резерва на роль лидеров групп и руководителей среднего уровня.

Таким образом, инвестируя в карьерный рост своих сотрудников и помогая им в достижении собственных целей и реализации амбиций, компании вращивают мощный трудовой и умственный капитал для достижения и/или сохранения лидерства на рынке в будущем. Задачи, которые преследуют данные программы и концепции лидерства:

1. Формирование в сотрудниках «правильных» компетенций.

Лидер – это не просто психологически доминирующая личность, это личность, доминирующая определенными качествами в определенной области, которые востребованы группой в данный момент. Скорость развития НТП и быстрая смена потребительских предпочтений заставляет переходить на новые технологии, расширять ассортимент и области продвижения, рационально использовать материальные и финансовые ресурсы, а также перестраивать мышление и стиль руководства. Касаясь персонала, концепцию временного фактора можно описать так: «необходимые компетенции сегодня не есть необходимые компетенции завтра». Объем задач и градус ответственности растут по мере реализации вышеперечисленных действий, поэтому консервативный тип управления отходит на задний план, и теперь мощным инструментом выступает поощрение мотивации, принятия ответственности и расширение функционала каждого отдельного работника.

Ключевая идея: «Любому правильному бизнесу нужны люди мотивированные, этичные, командные, способные думать, инициативные, стремящиеся к развитию» [6, с. 191] (Rozin, 2014).

2. Повышение лояльности сотрудников и сплочение коллектива.

Яркая концепция в духе «групповой эффективности» позволяет компаниям оставаться в статусе «staff-oriented», формируя положительный морально-психологический климат в коллективе. Создается ценностная ориентация группы – социально обусловленная направленность сознания и поведения группы, имеющая общественную и групповую значимость, выражающуюся в предпочтительности отношений к тем или иным объектам. К тому же это своего рода культурная сеть организации, служащая неофициальным средством связи внутри организации, обеспечивающая сплочение коллектива.

Ключевая идея: «Группа людей, двигающихся в одном направлении примерно в одно и то же время, – гораздо более мощная сила. И хотя руководитель может заставить людей двигаться в одном направлении, устанавливая правила и вознаграждая работников за выполнение этих правил, эффективные лидеры разрабатывают для группы людей общие цели и влияют на то, как правильно достичь этих целей, что создает гораздо более долгосрочную заинтересованность в высокой производительности» [3, с. 162] (*Layker, Khoseus, 2014*).

3. Канал продвижения идей «снизу вверх».

Как правило, концепции лидерства затрагивают несколько направлений деятельности компании, в которых, по мнению руководства, кроются (или будут заключаться в будущем) ключевые факторы успеха компании (сокращение иммобилизованных активов, развитие ИТ-сетей, создание новых форм взаимодействия руководителей и подчиненных и т.д.). Привлечение «идейных» сотрудников в рабочие группы позволяет руководителям заниматься стратегическими целями и планированием, передавая ответственность за генерацию идей своим сотрудникам.

Ключевая идея: «Необходимо сделать сотрудников соавторами идеологии» [6, с. 204] (*Rozin, 2014*).

4. Создание сильной внутренней мотивации

Доверие, проявленное к сотрудникам, позволяет развивать в них видение и самодисциплину, что служит их внутренним источником мотивации. Они с большим интересом и радением «вгрызаются» в дело, учатся ставить цели самостоятельно, воспринимают успехи и провалы с неподдельным сочувствием, т.к. осознают свою ответственность наравне с собственниками компании.

Ключевая идея: «Довольно часто я сталкивалась с людьми, которые говорили о желании карьерного роста. Но примерно в половине случаев (а может быть, и чаще) человеку нужен не карьерный рост, не позиция лидера, а заменители (в частности, больший доход, более интересные задачи, статус и многое другое, с чем в глазах многих соотносится высокий пост). Очень важно отделить мотивацию сделать карьеру от желания получить заменители» [1, с. 31] (*Ivanova et al., 2014*).

5. Создание кадрового резерва на должность руководителей.

В бизнесе личность человека проявляется через поведение, разум, умение оценивать риск [5, с. 55] (*Mineva et al., 2014*). Нужна постоянная работа над этими составляющими, особенно у тех людей, кто уже обладает определенными задатками, амбициями. Управленческий взгляд – категория формирующаяся. Чем больше сотрудников осваивают мастерство «управленческого видения», тем больше альтернативных вариантов имеет компания на руководящие должности. Более того, развитие лидерства активизирует самовывдвижение. И даже если обучение лидерству не сформировало

управленческого «запаса» сейчас, так или иначе, оно способствует сокращению сетей между управленческой и управляемой подсистемой, создает плоскую организационную структуру.

Внедрение уникальной корпоративной модели ценностей и компетенций крайне важно для каждого предприятия, т.к. позволяет сотрудникам идентифицировать себя с частью чего-то большего. Ввиду ускорения всех социально-экономических процессов в обществе на первый план выдвигается проактивность, скорость управленческой мысли и генерации идей, что требует нового управленческого подхода. Система развития лидерства в организации поможет подготовить самостоятельных и инициативных специалистов и повысить уровень кадрового ресурса компании.

Лидеры обеспечивают последователей видением группы, безопасностью и защитой, они требуются для достижения групповых целей и чувства эффективности и включенности и ощущения самоуважения и принадлежности к группе [7, с. 16] (*Rudnev, 2017*). Организуя программы лидерства, руководство, с одной стороны, продвигает свое стратегическое видение в массы, а с другой – готовит состав будущих управленцев уже с новым взглядом на перспективные реалии.

ИСТОЧНИКИ:

1. Иванова С., Болдогоев Д., Борчанинова Э., Глотова А., Жигилий О. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. / 5-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 279 с.
2. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. / 7-е изд. – М.: Альпина Пабли., 2016. – 302 с.
3. Лайкер Дж., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. / Сокр. пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 354 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации. / Учебник, 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
5. Минева О.К., Арутюнян С.А., Белик Е.А., Крюкова Е.В. Организационное поведение. / учебник. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
6. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. – М.: Альпина Паблишерз, 2014. – 332 с.
7. Руднев Е.А. Психология российского и международного бизнеса. / Монография. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 139 с.
8. Темплар Р. Правила жизни: Как добиться успеха и стать счастливым. / пер. с англ. 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 244 с.
9. Фокс Дж. Рецепты успеха: Уроки бизнеса за обеденным столом. / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 171 с.
10. Шалунова М. Лидерство. / Harvard Business Review. 10 лучших статей. – М.: Альпина Пабли., 2016. – 224 с.

REFERENCES:

- Foks Dzh. (2014). Retsepty uspekha: Uroki biznesa za obedennym stolom [How to Get to the Top: Business Lessons Learned at the Dinner Table] M.: Alpina Biznes Buks. (in Russian).
- Ivanova S., Boldogoev D., Borchaninova E., Glotova A., Zhigiliy O. (2014). Razvitie potentsiala sotrudnikov: Professionalnye kompetentsii, liderstvo, kommunikatsii [Building capacity of employees: professional competencies, leadership, communication] M.: Alpina Publisher. (in Russian).
- Kovi S. (2016). Liderstvo, osnovannoe na printsipakh [Leadership based on principles] M.: Alpina Publ. (in Russian).
- Layker Dzh., Khoseus M. (2014). Korporativnaya kultura Toyota: Uroki dlya drugikh kompaniy [Toyota's corporate culture: lessons for other companies] M.: Alpina Publisherz. (in Russian).
- Milner B.Z. (2012). Teoriya organizatsii [Organizational theory] M.: Infra-M. (in Russian).
- Mineva O.K., Arutyunyan S.A., Belik E.A., Kryukova E.V. (2014). Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior] M.: Alfa-M: NITs INFRA-M. (in Russian).
- Rozin M. (2014). Uspekhn bez strategii: Tekhnologii gibkogo menedzhmenta [Success without strategy: flexible management technologies] M.: Alpina Publisherz. (in Russian).
- Rudnev E.A. (2017). Psikhologiya rossiyskogo i mezhdunarodnogo biznesa [Psychology of Russian and International Business] M.: Infra-M. (in Russian).
- Shalunova M. (2016). Liderstvo [Leadership] M.: Alpina Publ. (in Russian).
- Templar R. (2014). Pravila zhizni: Kak dobitya uspekha i stat schastlivym [The Rules of Life: A Personal Code for Living a Better, Happier, More Successful Kind of Life] M.: Alpina Publisher. (in Russian).