

АКТУАЛЬНОСТЬ ЛИДЕРСТВА HR-СПЕЦИАЛИСТА В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

RELEVANCE OF THE LEADERSHIP OF AN HR SPECIALIST IN RUSSIAN COMPANIES

ПОЛУЧЕНО 11.09.2023 ОДОБРЕНО 22.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023

УДК 331 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-64-70



ЛЕБЕДЕВА Н.А.

*Бакалавр кафедры Управления персоналом и психологии,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

LEBEDEVA N.A.

*Bachelor's Degree Student, Department of Personnel Management and psychology,
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: le.nata@bk.ru



ЧЕЛНОКОВА О.В.

*Бакалавр кафедры Управления персоналом и психологии,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

CHELNOKOVA O.V.

*Bachelor's Degree Student, Department of Personnel Management and psychology,
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: chelnokova.oly@gmail.com



Научный руководитель:

САБИТОВА Е.А.

*Старший преподаватель кафедры Управления персоналом и психологии,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», г. Екатеринбург*

Scientific Advisor:

SABITOVA E.A.

*Senior Lecturer of the Department of Personnel Management and psychology,
Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg*

e-mail: rina.egorova@gmail.com

Аннотация

В статье представлены анализ подходов отечественных и зарубежных авторов к проблемам лидерства в организации и их связь с запросом на лидерство HR-специалиста. Лидерство рассматривается в качестве обязательного элемента управления, определяющего как стиль менеджмента в компании в целом, так и специфику работы HR-специалиста в частности. В исследовании раскрыты особенности влияния HR-специалиста на корпоративную культуру и приверженность сотрудников организации во взаимосвязи с запросом от руководства на лидерство HR. Установлено, что наиболее востребованным стилем лидерства HR-специалиста является консультативный, при котором цели и способы их достижения обсуждаются, но окончательное решение и о целях, и о способах их реализации принимает руководитель. Проанализирована связь лидерства HR-специалиста с актуальностью инструментов, применяемых в деятельности кадровых служб. На основе полученных результатов сформированы рекомендации по выявлению потребности в лидерстве HR и построению эффективного взаимодействия руководителей и HR-специалистов.

Ключевые слова: лидерство, стиль руководства, HR-функция, корпоративная культура, приверженность персонала.

Abstract

The article presents an analysis of the approaches of domestic and foreign authors to the problems of leadership in the organization and their relation to the request for the leadership of an HR specialist. Leadership is considered as a mandatory element of management that determines both the management style in the company as a whole and the specifics of the work of an HR specialist in particular. The study reveals the specificity of the influence of an HR specialist on the corporate culture and staff loyalty in connection with the request for a leadership from the management. It has been established that the most popular leadership style of an HR specialist is an advisory style, in which goals and methods to achieve them are discussed, but the final decision

on both goals and methods is made by the head. The authors analyzed the relationship between the leadership of an HR specialist and the relevance of the tools used in the activities of HR services. Based on the results obtained, recommendations were formed to identify the need for HR leadership and to build efficient interaction between managers and HR specialists.

Keywords: leadership, management style, HR function, corporate culture, staff loyalty.

ВВЕДЕНИЕ

Эффективность любой организации зависит от нацеленности на результат деятельности и характера организационного поведения ее сотрудников. В свою очередь, поведение персонала в организации определяется спецификой поведения лидеров, которые выстраивают отношения со своими сотрудниками особым образом [4].

Лидерство — это процесс, при котором человек оказывает воздействие на других людей ради достижения определенных целей [5]. В применении к организации наиболее часто лидера ассоциируют либо с представителем высшего руководства, либо с руководителем структурного подразделения, частью которого являются работники. Важное отличие руководства от лидерства заключается в том, что лидерство является социальной характеристикой отношений в группе, а руководство выступает как регламентированный процесс управления [7]. Как мы видим из определения, лидерами в организации могут выступать сотрудники различных подразделений [12], в том числе HR-специалисты, а руководителями — только сотрудники, которые наделены специальными полномочиями. По нашему предположению, есть связь между спецификой проявления и источниками лидерства в компании и возможным лидерством HR-специалистов.

Лидерство руководителей в организации может проявляться по-разному, эти проявления определяют стили лидерства как способы реализации лидерского поведения. Стиль лидерства — это совокупность методов, способов и приемов организации деятельности, а также влияния и взаимодействия, типичных для конкретного руководителя. Для целей данного исследования использовано понятие «стиль руководства» в применении к специфике поведения менеджмента компании и «стиль лидерства» как понятие, описывающее влияние HR-специалиста в организации.

Рассмотрим различные подходы к описанию стилей руководства в компании, сосредоточившись на двух подходах, наиболее близких к организационной сфере: поведенческом и ситуативном [6]. Первым вариантом типологии стилей руководства можно считать исследование К. Левина, описывающее три типа влияния: авторитарный, демократический и попустительский (либеральный) [14]. Позже американский психолог Р. Лайкерт выделил два основных фактора поведения руководителя — ориентацию на выполняемую задачу или на отношения в коллективе. Среди основных подходов ситуационной теории можно выделить: условную модель лидерства Ф. Фидлера (1967), теорию ситуационного подхода к управлению также развивали Херси и Бланшар (1977) и «управленческую решетку» Блейка-Моутона (1986) [3, 5, 13].

Также широко известна функциональная классификация стилей руководства И. Адизеса — модель РАЕИ, впервые представленная в 1979 г. [2]. РАЕИ — аббревиатура, описывающая четыре управленческих стиля в зависимости от основной функции, которую руководитель способен эффективно выполнять: *производитель, администратор, предприниматель, интегратор*. Руководителя, умеющего выполнять эффективно все функции, Адизес называет *универсальным лидером*, подчеркивая при этом, что идеального руководи-

теля не существует — специфика деятельности, обеспечивающая высокую эффективность выполнения всех функций одновременно, настолько различается, что разные ее проявления несовместимы по своей сути [2].

Другой пример классификации стилей лидерства связан со способом взаимодействия лидера и последователей, известный как модель Танненбаума—Шмидта (1973) [3]. В модели описаны 7 стилей взаимодействия лидера: директивно-принудительный, продающий, вносящий предложения, консультативный, присоединяющийся к команде, делегирующий и отрекающийся.

Рассматривая лидерство с точки зрения источников влияния, одним из первых такую классификацию стилей лидерства предложил М. Вебер, отметивший наличие традиционного и легитимного стилей, а также впервые описавший харизматический стиль лидерства [1].

В качестве наиболее универсальной классификации стилей руководства для определения специфики поведения менеджмента компании предлагается использовать классификацию Левина. Данная классификация описывает три наиболее характерных проявления наблюдаемого лидерского поведения и позволяет расположить их в порядке демократичности как склонности делегировать или «делиться» лидерской позицией с другими сотрудниками. Определенную методологическую сложность представляет абстрагированность данной классификации от источников лидерской позиции руководителя. При этом вопросы, касающиеся процессов рефлексии руководителей относительно источников своего влияния в организации, являются самостоятельным предметом для исследования.

При обзоре исследований, изучающих лидерство HR-специалистов, большинство авторов связывают такой запрос со стороны руководителей с необходимостью целенаправленной работы с человеческим капиталом организации, в частности, с корпоративной культурой и приверженностью персонала.

Так, по мнению Резниковой О.С. и Завацкой В.В. [9], HR-лидер должен владеть искусством создания организации, перестройки человеческого и технического материала с целью формирования корпоративной культуры, поддерживающей ценности компании. Лидерский подход HR-специалиста основан на реализации актуальной для организации кадровой политики, на влиянии на корпоративную культуру и приверженность персонала, а также на восприятии сотрудников как главного достояния компании.

Другие авторы связывают запрос на лидерство HR-специалиста с типом корпоративной культуры и востребованностью определенных инструментов деятельности кадровой службы. По итогам исследований Маркушиной Н.А. и Остриковой А.А. [8] были сопоставлены стили управления по Херси, Бланшару с типами культуры по Камерону—Куинну и с HR-инструментами, характерными для каждого стиля и культуры. Основываясь на данных исследования, директивный стиль руководства характерен для адхократической культуры. Он выражается в преобладании приказов и предписаний, в то же время руководство поощряет выдвижение идей и эксперименты. В основных инструментах работы кадровой службы при таком стиле руководства — подбор сотрудников и работа с внутренними коммуникациями в коллективе. При наставническом стиле управления

культура строится на личном авторитете лидера, на доверии и преданности ему сотрудников. Важнейшую роль играют разделяемые в коллективе ценности. HR-лидерство проявляется через процедуры адаптации и процессы развития и поддержания корпоративных ценностей при внедрении нового сотрудника в коллектив. Для поддерживающего стиля управления характерна бюрократическая корпоративная культура. Эту культуру можно назвать большой машиной: чтобы работать с машиной, необходимо изучить инструкции. HR лидер на данной стадии делает акцент на системах мотивации и обучения. При делегирующем стиле управления преобладает культура предпринимателя. Лидер-руководитель распределяет обязанности, советует, наблюдает. А HR-лидер работает над организационной структурой, оценкой и развитием персонала, а также активно занимается позиционированием компании на внешнем рынке труда, проводит работу с брендом работодателя.

По итогам обзора стиль руководства в организации непосредственно определяет запрос на лидерство HR и влияет на его особенности, в том числе возможную конкурентную позицию. Это влияние обуславливает специфические требования к HR-специалисту [11], претендующему на лидерство: эмпатия, следование принятым в коллективе этическим нормам, честность с самим собой, а также моральная готовность выступать консультантом-экспертом, не конкурируя за власть в организации. Лидерство же, в свою очередь, реализуется HR-специалистами с целью влияния на корпоративную культуру и приверженность персонала. Также дополнительного изучения требует взаимосвязь основных задач HR-специалиста и их связи с запросом на лидерство.

Для описания лидерства HR-специалиста нами была взята за основу и переработана классификация Танненбаума—Шмидта, выделяющая в качестве основного фактора лидерства шкалу «принуждение—отречение» как показатель демократичности стиля лидерства. Выделены и расположены в порядке возрастания демократичности 4 стиля лидерства: принудительный (цели и способы ее достижения определяются руководителем, HR — исполнитель), консультативный (цели и способы их достижения обсуждаются, но окончательное решение о целях и способах принимает руководитель), авторитарный (цель определяется руководителем, способы достижения могут быть выбраны HR) и демократический (все цели, способы и решения принимаются сообща). Дополнительно в исследование включен харизматический стиль лидерства, при котором HR-специалист свободен в постановке целей и выборе способов решений задач внутри HR-службы, за счет этого вдохновляет собственным примером в целях и способах их реализации, а руководитель анализирует результаты и согласовывает трансляцию лучших практик в другие подразделения или для компании в целом.

Для целей оптимизации процессов управления человеческими ресурсами организации необходимо учитывать не только стиль руководства, корпоративную культуру компании и уровень приверженности сотрудников, но особенности лидерства HR-специалиста.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Целью данного исследования является выявление запроса на лидерство HR-специалиста в организациях и определение взаимосвязи лидерства HR-специалиста и стиля руководства в компании.

Объект исследования — руководители крупного и среднего бизнеса, специалисты по управлению персоналом.

Предмет исследования — лидерство HR-специалиста в организации.

Общая гипотеза исследования — лидерство HR-специалиста связано со стилем руководства в организации.

Частные гипотезы исследования.

1. Чем более демократический стиль руководства в организации, тем выше запрос на лидерство HR-специалиста.

2. Чем более демократический стиль руководства в организации, тем большее влияние оказывает HR-специалист на корпоративную культуру.

3. Чем выше оценка руководителем приверженности сотрудников в организации, тем ниже запрос на лидерство HR-специалиста.

4. Запрос на лидерство HR-специалиста не зависит от инструментальной специфики деятельности HR-специалиста.

Задачи исследования.

1. Определить специфику лидерства HR-специалиста в организации по мнению специалистов в управлении персоналом.

2. Выявить запрос руководителей крупного и среднего бизнеса на лидерство HR-специалиста и его связь со стилем руководства в компании, влиянием HR-специалиста на корпоративную культуру, приверженностью сотрудников и основными задачами HR-специалиста в компании.

МЕТОДОЛОГИЯ И ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В данной работе использовались следующие методы исследования.

1. Нами было составлено и проведено *интервью* с тремя специалистами в сфере управления персоналом в период с 20.02.2023 по 06.03.2023 г. Для целей интервью была составлена анкета «Определение специфики лидерской роли HR-специалиста в организации». Интервью проводилось в очном формате и состояло из 7 вопросов, позволяющих раскрыть опыт компаний в вопросах лидерства HR-специалиста.

Респондентами интервью выступили 3 компании из г. Екатеринбург:

- Руководитель направления по подбору персонала организации компании УК «Металлинвест», среднесписочная численность сотрудников компании — 272 сотрудника;
- Руководитель кадрового агентства «Технологии кадровых решений», среднесписочная численность сотрудников компании — 7 сотрудников;
- Директор по развитию кадрового агентства «Карьера», среднесписочная численность сотрудников компании — 8 сотрудников.

2. С целью проверки гипотез создано и проведено онлайн *анкетирование*, в котором приняли участие 30 руководителей крупного и среднего бизнеса в период с 01.03.2023 по 01.04.2023 г. Анкета состояла из 15 вопросов, раскрывающих мнение респондентов о стиле руководства в организации, специфике работы и влиянии HR-специалиста, опыте взаимодействия с руководством и их мнение о таком явлении, как лидерство HR-специалиста.

Характеристика респондентов:

- регионы присутствия респондентов: Москва, Московская область, Свердловская область, Краснодарский край;
- 9 из 30 компаний, в которых работают респонденты, имеют представительства в 5 и более регионах России;
- среднесписочная численность сотрудников компаний-респондентов: от 900 до 22 000 сотрудников;

Таблица 1

Вопросы к интервью и обобщенные ответы респондентов

№	Вопрос	Ответ
1	Считаете ли вы что HR должен быть лидером? Почему?	Любой HR должен быть лидером и при этом соответствовать компании. HR — это помощник бизнеса, его лидерские качества проявляются не только в руководящих моментах, но и в выполнении функциональных задач: снижение стоимости затрат, поддержка и пропаганда корпоративной культуры и т. д. Главное: HR сигнализирует руководству о проблемах, связанных с персоналом и HR-бизнес процессами.
2	Есть ли в компании проблемы при взаимодействии HR-лидера и вышестоящего руководителя? Может ли она быть?	Проблема, конечно, всегда может быть, если происходит непонимание и несоответствие стиля лидерства HR и стиля менеджмента руководителя.
3	Какой вид лидерства, как правило, использует HR в организации?	1) Демократический 2) Консультативный Однако важно помнить, что вид лидерства формируется на основе организационной культуры, в зависимости от руководителя, бизнес-целей.
4	Обозначьте и расположите качества HR-лидера в приоритетном порядке.	1) Понимание специфики бизнеса, 2) Знание HR-практик 3) Умение воздействовать на организационную культуру и управлять изменениями 4) Ориентация на стратегическую миссию компании 5) Дипломатичность при коммуникации и сильные коммуникативные навыки
5	Есть ли у организации цель: развитие лидерских качеств HR?	В современном бизнесе активно растет тренд на выдвижение специалиста по управлению персоналом на лидерские позиции. Например, появился профессиональный стандарт и должностные инструкции для HR-бизнес партнера.
6	Какими инструментами вы пользуетесь, выявляя потребности бизнеса?	1) Активная коммуникация с руководством. 2) Переговоры. Лидер тот, кто умеет наладить эффективную систему коммуникации с руководством. Например, проводится мероприятие «диалог о целях», где руководитель говорит открыто со своими подчиненными о целях и проблемах бизнеса, выявляются слабые стороны и обозначаются индивидуальные планы развития. 4) Научная аналитика состояния экономики по отраслям, мониторинг сфер бизнеса. 5) Знание концепции организации (сфера деятельности, обороты, стратегия, целевая аудитория продуктов, корпоративные ценности).

- должности респондентов: директор/собственник — 5, заместитель директора/отраслевой директор — 16, начальник отдела — 9.

Обработка данных эмпирического исследования была проведена в соответствии с целями и задачами. Достоверность результатов подтверждается за счет статистической обработки собранных данных и выявления корреляционных зависимостей при помощи статистических возможностей расширенного пакета MS Excel.

РЕЗУЛЬТАТЫ

На основе обработанных результатов трех интервью специалистов в сфере управления персоналом, составлены обобщенные ответы, определяющие образ HR-специалиста, являющегося лидером (табл. 1).

Результаты интервью позволяют сделать вывод, что все респонденты имеют похожие мнения о роли специалиста по управлению персоналом в организациях:

- Лидер HR — это сотрудник, который соответствует компании, принятому стилю руководства и организационной культуре;
- Лидер не имеет проблем при взаимодействии с руководством, он является соратником бизнеса, его другом.

По результатам анкетирования 30 руководителей высшего и среднего уровней менеджмента можно сделать следующие выводы, в том числе представленные в табл. 2 и на рис. 1 и 2.

1) Большинство опрошенных руководителей утверждают, что для их компаний характерен демократический стиль руководства (19 из 30 респондентов, 63,3%), при этом, четверть руководителей использует авторитарный стиль (7 из 30 респондентов, 23,3%), также 4 ответа даны в пользу пассивного стиля (13,3%).

2) На вопрос «Оказывает ли HR-специалист значительное влияние на корпоративную культуру в вашей компании?» 14 респондентов ответили, что оказывает значительное влияние (46,6%), а 16 — незначительное (53,3%).

- 3) В табл. 2 представлены ответы на вопрос «Какой вид лидерства HR есть или мог быть актуален для вашей компании?»

Таблица 2

Результаты ответа на вопрос о видах лидерства

Название	Описание	Количество ответов	%
Консультативный	цели и способы их достижения обсуждаются, но окончательное решение принимает руководитель	16	53,3
Демократический	все цели, способы и решения принимаются сообща	5	16,6
Харизматический	HR вдохновляет собственным примером в целях и способах их реализации, руководитель согласовывает внедрение лучших практик	4	13,3
Авторитарный	цель важна и определяется руководителем, способы достижения могут быть выбраны HR	3	10,0
Принудительный	цель и способы ее достижения определяются руководителем, HR-исполнитель	2	6,6

По результатам анкетирования видно, что большинство руководителей выделяет консультативный стиль лидерства HR в качестве основного для работы в их компаниях.

4) Что касается вопроса «Должен ли HR быть лидером?», 19 респондентов ответили положительно (63,3%), но 11 руководителей убеждены, что нет (36,6%).

5) На рис. 1 представлены результаты анализа приверженности сотрудников по отношению к организации в процентном соотношении. Большинство руководителей считают, что сотрудники привержены на 70% по шкале от 0 до 100% — 12 ответов (40,0%). Также практически в равном соотношении ответы 50% приверженности — 9 (30,0%) респондентов и 100% — 8 (26,6%) респондентов.

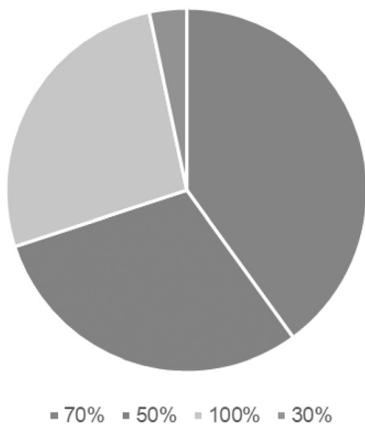


Рис. 1. Результат ответа на вопрос «Насколько ваши сотрудники привержены организации, по вашему мнению?»

6) 25 опрошенных руководителей (83,3%) убеждены, что HR может увеличить приверженность сотрудников организации, при этом 5 (16,6%) дали отрицательный ответ.

7) В компаниях с демократическим стилем руководства (19 компаний из 30) наиболее востребованы консультативный (9 из 19), демократический (5 из 19) и харизматический (3 из 19) виды лидерства HR. Запрос на лидерство HR-специалиста в таких компаниях обозначили 16 респондентов из 19 (84,2%). При этом 7 компаний из 30 указали свой стиль руководства как авторитарный, только в 2 сказали, что существует запрос на лидерство HR-специалиста. Отметим, что и в таких компаниях преобладает мнение руководителей о предпочтительности консультативного лидерства HR-специалиста (4 из 7 респондентов, 57,1%).

8) На рис. 2 представлены результаты опроса об HR-инструментах, используемых в компаниях. По данным диаграммы можно сделать вывод, что самым популярным инструментом (26 ответов от 30 респондентов) является подбор и оценка соискателей. Также популярными ответами являются: создание возможностей для роста и развития работников (19 ответов от 30 респондентов), адаптация (18 ответов от 30 респондентов) и хорошие условия труда (18 ответов от 30 респондентов). Наименьшая востребованность по результатам опроса у таких инструментов HR, как предоставление социального пакета (8 ответов от 30 респондентов) и создание и продвижение бренда работодателя (11 ответов от 30 респондентов).

В результате *корреляционного анализа* получены следующие достоверные связи.

- Степень демократичности стиля менеджмента в компании положительно коррелирует с запросом на лидерство HR-специалиста в организации ($r = 0,53, \alpha \leq 0,05$)

т.е. чем более демократический стиль менеджмента в организации, тем выше запрос на лидерство HR-специалиста.

- Показатель степени демократичности стиля менеджмента в организации положительно коррелирует с влиянием HR-специалиста на корпоративную культуру ($r = 0,35, \alpha \leq 0,05$), т.е. чем более демократический стиль менеджмента в организации, тем большее влияние оказывает HR-специалист на корпоративную культуру.
- Оценка руководителем приверженности сотрудников в организации отрицательно коррелирует с запросом на лидерство HR-специалиста ($r = -0,35, \alpha \leq 0,05$), т.е. чем выше оценка приверженности сотрудников организации, тем ниже запрос на лидерство HR-специалиста;
- Показатель запроса на лидерство HR-специалиста не имеет значимых корреляционных связей с HR-инструментами, в которых заинтересован руководитель, т.е. запрос на лидерство HR-специалиста не связан с инструментальной спецификой деятельности HR-специалиста.

ОБСУЖДЕНИЕ

Подводя итог проведенного исследования, можно утверждать, что общая и частные гипотезы подтвердились: лидерство HR-специалиста тесно связано со стилем руководства в организации. Таким образом, по результатам исследования сделаны следующие выводы.

- При демократическом стиле управления руководители ждут использования консультативного или демократического вида лидерства HR, где руководитель может оставить за собой право принятия решения, однако роль HR-специалиста как лидера возрастает и становится необходимостью, значительно влияя на корпоративную культуру в необходимом направлении, а также возрастает значимость экспертизы HR-специалиста, которую он может предоставить руководителю для решения вопросов управления персоналом.
- При авторитарном стиле руководства, как правило, руководители убеждены, что HR не должен быть демократическим/харизматическим лидером, но должен качественно выполнять задачи и пользоваться консультативным видом лидерства по необходимости. Роль влияния HR в данных организациях незначительна, так как принятие решений остается за руководителем, а HR выступает в роли исполнителя, как правило, осуществляя авторитарный/принудительный вид лидерства HR. Это объясняется тем стилем руководства, в котором подавляется инициатива.

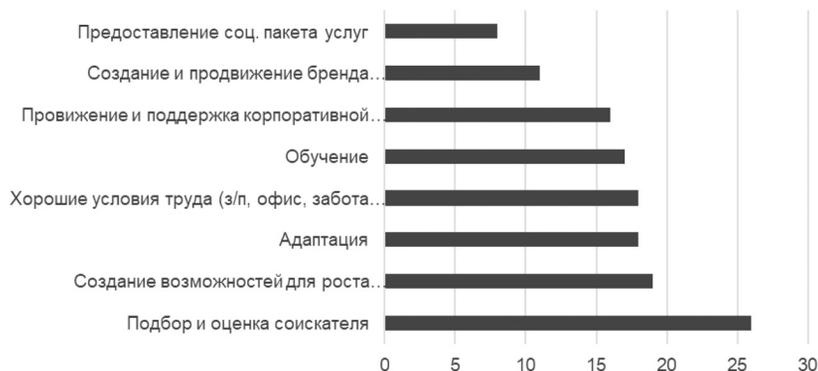


Рис. 2. Результаты ответа на вопрос «Выделите инструменты HR, способствующие достижению целей в вашей организации»

- При высоком показателе приверженности сотрудников в организации руководители отмечают низкий уровень потребности в лидерской позиции HR-специалиста, что может быть связано с выполнением задачи обеспечения высокой приверженности другими лидерами в компании.
- Выявлено, что инструментальная специфика деятельности HR-специалиста не оказывает влияния при определении запроса от руководства компании на лидерство HR. Таким образом, профессиональная деятельность сотрудника по управлению персоналом не определяет, когда и в каких HR-бизнес процессах проявлять лидерскую позицию, это зависит от стиля руководства менеджмента, корпоративной культуры компании и приверженности сотрудников.

На основании полученных результатов можно *рекомендовать* следующее.

1. С целью обеспечения максимального соответствия HR-специалистов организации необходимо определять стиль менеджмента руководителей и культуру компании для выстраивания эффективных рабочих отношений в коллективе.

2. С целью предотвращения недопонимания и конфликтов между HR-специалистами и руководителями необходимо исследовать вид лидерства HR, релевантный для конкретной организации. Например, демократической компании подходит консультативный или демократический вид лидерства HR.

3. При выстраивании взаимодействия HR-специалиста с менеджментом ему необходимо учитывать истинную потребность руководителей. Как показывает исследование, даже руководители, сами использующие демократический стиль управления, чаще выдвигают запрос на консультативное лидерство со стороны HR. Специалист по управлению персоналом, оставаясь при таком стиле взаимодействия на позиции внутреннего консультанта, должен уметь доносить свои технологии работы и идеи так, чтобы право одобрения оставалось за руководителями.

4. При выявлении потребностей в лидерской позиции HR не стоит использовать инструментальную специфику его деятельности как основной инструмент. Потребность в лидерстве и стиле его проявления со стороны HR-специалиста определяется согласно бизнес-целям и культуре организации и не связана с потребностью в выполнении конкретной HR-функции, например подбора новых сотрудников или обеспечения условий труда.

Рекомендуется продолжать исследование с целью обогащения выборки и дальнейшего развития частных гипотез, определяющих актуальность и специфику лидерства HR-специалистов в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Авдеев П.С.* Обзор теорий харизматического лидерства в менеджменте и политике // Психология, социология и педагогика. — 2015. — № 1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://psychology.snauka.ru/2015/01/4047> (дата обращения: 24.02.2023)
2. *Адизес И.* Стили менеджмента — эффективные и неэффективные // Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, — 2009. — 199 с.
3. *Безуглый Д.Л.* Лидерство и управление командой. Учебное пособие, ГУ — ВШЭ, 2007.
4. *Валишин Е.Н.* Стилевые особенности принятия решений руководителем в процессе управления персоналом // Управление экономическими системами: электронный

научный журнал. 2016. // [Электронный ресурс] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stilevye-osobennosti-prinyatiya-resheniy-rukovoditelem-v-protseesse-upravleniya-personalom/viewer> (дата обращения: 25.04.2023)

5. *Комаров В.В.* Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Том 9. — № 2. — С. 439–460. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367
6. *Кубрак К.И., Панин Д.И.* Развитие лидерства в российских компаниях // Молодой ученый. — 2019. — № 22 (260). — С. 550–553. [Электронный ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/archive/260/59776/> (дата обращения: 25.04.2023)
7. *Кузнецов Д.А., Кулькова И.А.* Исследование восприятия лидерства в организации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2017. — № 2 (22). — С. 58–68.
8. *Макрушина Н.А., Острикова А.А.* Влияние стадии жизненного цикла, стилей лидерства и организационной культуры организации на выбор HR-инструментов // Вопросы студенческой науки. — 2021. — № 5 (57). — С. 79–83. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-stadii-zhiznennogo-tsikla-stiley-liderstva-i-organizatsionnoy-kultury-organizatsii-na-vybor-hr-instrumentov/viewer> (дата обращения: 25.04.2023)
9. *Резникова О.С., Завацкая В.В.* Управление персоналом за счет «лидерского подхода» // Гуманитарные научные исследования. — 2017. — № 3. [Электронный ресурс]. — URL: <https://human.snauka.ru/2017/03/22236> (дата обращения: 17.04.2023).
10. *Слепцова Е.В., Овезова К.* Проблемы лидерства в организации и их влияние на управление поведением персонала // Journal of Economy and Business. — № 9. — С. 178–181. [Электронный ресурс]. — URL: [file:///C:/Users/%D0%B4%D0%BD%D1%81/Downloads/problems-liderstva-v-organizatsii-i-ih-vliyanie-na-upravlenie-povedeniem-personala%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%B4%D0%BD%D1%81/Downloads/problems-liderstva-v-organizatsii-i-ih-vliyanie-na-upravlenie-povedeniem-personala%20(1).pdf) (дата обращения: 17.04.2023).
11. *Сувалова Т.В.* Требования к HR-специалисту 2022 // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России — 2022 — Том 11. — № 1. — С. 59–63.
12. *Твердола Н.М.* Лидерство и инструменты развития лидеров в условиях VUCA // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России — 2018. — Том 7. — № 6. — С. 14–18.
13. *Hersey P., Blanchard K.H.* Management of Organizational Behavior. Englewood Cliffs — 1977.
14. *Lewin Kurt, Lippitt Ronald, White Ralph.* Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. — 1939. — С. 271–301.

REFERENCES

1. Avdeev P.S. Obzor teorij harizmaticheskogo liderstva v menedzhmente i politike. Psihologiya, sociologiya i pedagogika. [Review of theories of charismatic leadership in management and politics. Psychology, sociology and pedagogy.] — 2015. — № 1 [Electronic Resource]. — URL: <https://psychology.snauka.ru/2015/01/4047> (Accessed on: 24.02.2023). (in Russian)
2. Adizes I. Stili menedzhmenta — effektivnye i neeffektivnye. Ickhak Kalderon Adizes; Per. s angl. — M.: Al'pina Biznes Buks [Management styles — effective and ineffective. Yitzhak Calderon Adizes; Per. from English — M.: Alpina Business Books,] — 2009. — 199 s. (in Russian)
3. Bezkruglyj D.L. Liderstvo i upravlenie komandoj. Uchebnoe posobie [Leadership and Team Management. Textbook,] GU — HSE, 2007. (in Russian)
4. Valishin E.N. Stilevye osobennosti prinyatiya reshenij rukovoditelem v processe upravleniya personalom. Upravlenie

- ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal [Style features of decision-making by a manager in the process of personnel management. Management of economic systems: electronic scientific journal.] 2016. [Electronic resource] — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stilevyey-osobnosti-prinyatiya-resheniy-rukovoditelem-v-protssesse-upravleniya-personalom/viewer> (date of access: 04/25/2023). (in Russian)
5. Komarov V.V. Organizatsionnoe liderstvo: podhody k opredeleniyu i klassifikatsii stilej liderstva. Liderstvo i menedzhment [Organizational Leadership: Approaches to the Definition and Classification of Leadership Styles // Leadership and Management.] — 2022. — Volume 9. — No. 2. — P. 439–460. DOI: 10.18334/lim.9.2.114367. (in Russian)
 6. Kubrak K.I., Panin D.I. Razvitiye liderstva v rossijskikh kompaniyah. Molodoj uchenyj. [Development of leadership in Russian companies. Young scientist.] — 2019. — No. 22 (260). — S. 550–553. [Electronic resource] — URL: <https://moluch.ru/archive/260/59776/> (date of access: 04/25/2023). (in Russian)
 7. Kuznetsov D.A., Kulkova I.A. Issledovanie vospriyatiya liderstva v organizatsii. Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve. [Study of the perception of leadership in an organization. Models, systems, networks in economics, technology, nature and society.] — 2017. — No. 2 (22). — С. 58–68. (in Russian)
 8. Makrushina N.A., Ostrikova A.A. Vliyaniye stadii zhiznennogo tsikla, stilej liderstva i organizatsionnoj kul'tury organizatsii na vybor HR-instrumentov. Voprosy studencheskoj nauki [The influence of the life cycle stage, leadership styles and organizational culture of the organization on the choice of HR tools. Issues of student science.] — 2021. — No. 5 (57). — P. 79–83 viewer (date of access: 04/25/2023). (in Russian)
 9. Reznikova O.S., Zavatskaya V.V. Upravlenie personalom za schet «liderskogo podhoda». Gumanitarnyye nauchnyye issledovaniya. [Personnel management through the “leadership approach” // Humanitarian scientific research.] — 2017. — No. 3. [Electronic resource]. — URL: <https://human.snauka.ru/2017/03/22236> (date of access: 04/17/2023). (in Russian)
 10. Sleptsova E.V., Ovezova K. Problemy liderstva v organizatsii i ih vliyaniye na upravleniye povedeniem personala. Journal of Economy and Business [Problems of leadership in an organization and their impact on personnel behavior management. Journal of Economy and Business.] No. 9, P. 178–181. [Electronic resource]. — URL: [/Users/%D0%B4%D0%BD%D1%81/Downloads/problemy-liderstva-v-organizatsii-i-ih-vliyaniya-na-upravleniye-povedeniem-personala%20\(1\).pdf](https://Users/%D0%B4%D0%BD%D1%81/Downloads/problemy-liderstva-v-organizatsii-i-ih-vliyaniya-na-upravleniye-povedeniem-personala%20(1).pdf) (accessed: 04/17/2023). (in Russian)
 11. Suvalova T.V. Trebovaniya k HR-specialistu 2022 // Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Requirements for an HR specialist 2022 // Personnel and intellectual resources management in Russia] — 2022 — Volume 11. — No. 1 — P. 59–63. (in Russian)
 12. Tverdola N.M. Liderstvo i instrumenty razvitiya liderov v usloviyakh VUCA. Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Leadership and Leadership Development Tools under VUCA // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia] — 2018 — Volume 7. — No. 6. — P. 14–18. (in Russian)
 13. Hersey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior // Englewood Cliffs — 1977.
 14. Lewin Kurt, Lippitt Ronald, White Ralph Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. — 1939. — S. 271–301.

Леврик М.

ДИЗАЙН МЫШЛЕНИЕ ДЛЯ РОСТА БИЗНЕСА: ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МАСШТАБИРОВАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ЭКОСИСТЕМ

С-Пб.: Питер, 2023, 336 с.

Книга содержит принципиально новый подход к проектированию и масштабированию бизнес-моделей и экосистем. Михаэль Леврик описывает комплексную процедурную модель для проектирования, развития и внедрения бизнес-экосистем. А также рассказывает о наиболее важных методах проектирования и инструментах, которые понадобятся, чтобы сделать вашу экосистему успешной.

Приведены детализированные кейсы и примеры компаний, построивших успешные экосистемы. Представлен образ мышления, способствующий росту бизнеса, даны практические упражнения для лучшего понимания идей автора и их осуществления в реальности.

Издание идеально подходит для основателя компании, менеджера и руководителя в различных областях бизнеса. Оно также будет органично смотреться в библиотеке любого менеджера по продукту, начальника отдела или специалиста некоммерческой организации, которые хотят лучше понимать, как реализовать новые и инновационные идеи, способствующие росту и успеху компании.

«Дизайн-мышление для роста бизнеса» логически дополняет международные бестселлеры «Дизайн-мышление: от инсайта к новым продуктам и рынкам» и «Дизайн-мышление: канвасы и упражнения», поскольку продолжает разбираться в такой актуальной проблеме, как парадигма проектирования.

