

Билаш Л.

кандидат экономических наук, доцент,
департамент «Менеджмент»,
Молдавская экономическая академия

Bilas Liudmila

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management,
The Academy of Economic Studies of Moldova

ИННОВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО И ЗНАЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ АСПЕКТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

INNOVATIVE LEADERSHIP AND THE SIGNIFICANCE OF THE EMOTIONAL ASPECTS OF EMPLOYEES' PERFORMANCE IN BUSINESS ORGANIZATIONS

В статье анализируются актуальные вопросы инновационного лидерства, определяется значение его эмоционального потенциала. Стремительно меняющаяся бизнес-среда обуславливает необходимость внедрения инноваций, касающихся различных сфер деятельности предприятия. Вслед за продуктовыми, производственными, маркетинговыми, операционными и технологическими нововведениями компаниям приходится вносить соответствующие изменения в структуру управления, стратегии, системы контроля и стимулирования. Они представляют собой организационные инновации. Поскольку любое новшество по своей природе несет в себе элементы непредсказуемости, риска и неопределенности, это вызывает у человека страх перед всем новым, что проявляется в тревожности, неуверенности и может привести к стрессу. В качестве защиты сотрудники могут проявлять сопротивление инициативным руководством переменам, вследствие чего выполнение даже самых эффективных стратегий может оказаться проблематичным и часто провальным. Как разрешить эту проблему? В статье сформулированы цель и задачи определения и обоснования различных стилей лидерства, ориентированных на реализацию эмоционального потенциала менеджеров и сотрудников. Основываясь на анализе современных научных и практических исследований, обоснованы стили лидерства, способные учесть и реализовать эмоциональный потенциал менеджеров и сотрудников предприятий для достижения эффективной инновационной деятельности. Выводы в статье также основываются на проведенном автором (в соавторстве) исследовании по теме настоящей публикации на предприятиях Республики Молдова.

Ключевые слова: бизнес-организация, лидерство, инновация, эмоциональный потенциал, эмоциональное лидерство, команда, стили лидерства, менеджмент, результативность, изменения, менеджмент перемен, инновационное лидерство, инновационный менеджмент.

У статті аналізуються актуальні питання інноваційного лідерства, визначається значення його емоційного потенціалу. Бізнес-середовище, що стрімко змінюється, зумовлює необхідність упровадження інновацій, що стосуються різних сфер діяльності підприємства. Слідом за продуктовими, виробничими, маркетинговими, операційними та технологічними нововведеннями компаніям доводиться вносити відповідні зміни в структуру управління, стратегії, системи контролю і стимулювання. Вони являють собою організаційні інновації. Оскільки будь-яке нововведення за своєю природою несе в собі елементи непередбачуваності, ризику і невизначеності, це викликає у людини страх перед усім новим, що проявляється у тривожності, невпевненості і може призвести до стресу. Як захист співробітники можуть проявляти опір ініційованим керівництвом змінам, унаслідок чого виконання навіть найефективніших стратегій може виявитися проблематичним і часто провальним. Як вирішити цю проблему? У статті сформульовано мету і завдання визначення та обґрунтування різних стилів лідерства, орієнтованих на реалізацію емоційного потенціалу менеджерів і співробітників. Ґрунтуючись на аналізі сучасних наукових і практичних досліджень, у статті обґрунтовуються стили лідерства, здатні врахувати та реалізувати емоційний потенціал менеджерів і співробітників підприємств для досягнення ефективної інноваційної діяльності. Висновки у статті також ґрунтуються на проведеному автором (у співавторстві) дослідженні за темою цієї публікації на підприємствах Республіки Молдова.

Ключові слова: бізнес-організація, лідерство, інновація, емоційний потенціал, емоційне лідерство, команда, стили лідерства, менеджмент, результативність, зміни, менеджмент змін, інноваційне лідерство, інноваційний менеджмент.

The relevance of the topic is determined by the increased importance of the openness of leaders and their organizations to the ongoing changes in business and society and the importance of their adaptability by implementing the appropriate innovative transformations in conditions of the rapidly changing modern reality. This article analyzes the topical issues of innovative leadership and determines the value of its emotional potential. The rapidly changing business environment necessitates the introduction of innovations in various areas of the performance of an enterprise. Following the innovations related to products, manufacturing, marketing, operations, and technology, companies have to make appropriate changes to the management structure, strategies, control, and incentive systems. They represent organizational innovation. Since, by its nature, any innovation carries elements of unpredictability, risk and uncertainty, this causes fear of everything new, which manifests itself in anxiety, insecurity and can lead to stress. As a form of defense, employees may resist leadership-initiated changes. As a result, the implementation of even the most effective strategies can be problematic and often disastrous. How should one solve this problem? Innovative leadership is the source of synergies and competitiveness. Within such a change in the behavior of personnel from submission and resistance to independence, initiative and responsibility lies the meaning and the significance of emotional leadership. The practical significance of this situation is that the above mentioned transformation of personnel's behavior should be pertinent to every stage of organizational change. The leadership qualities of managers and employees should be manifested at all stages, allowing them to engage emotions. One of the conclusions that we have drawn from our study concerns the fact that the task of forming and realizing emotional leadership in the process of change can be solved by means of not just one, but a combination of several different styles. In a stable situation, one or a very limited number of leadership styles based on power may dominate. In a rapidly changing reality, innovative leadership is realized through several different styles, with different emotional characteristics. The article's aim is to define and substantiate various leadership styles that are oriented towards the realization of the emotional potential of managers and employees. Based on the analysis of current scholarly and empirical research, the article analyzes the leadership styles that take into account and realize the emotional potential of managers and employees of enterprises in order to achieve effective innovation activity. The article's conclusions are also drawn from the research conducted by the author (in co-authorship) on enterprises in the Republic of Moldova.

Keywords: business organization, leadership, innovations, emotional potential, emotional leadership, team, leadership styles, management, high performance, changes, management of changes, innovative leadership, innovative management.

Постановка проблемы и ее связь с важными научными и практическими заданиями. Под влиянием изменений во внешней среде бизнес-организации испытывают потребность в непрерывных преобразованиях. Им приходится постоянно искать и использовать новые способы повышения своей эффективности и конкурентоспособности посредством осуществления различных инноваций – внедрения более совершенных технологий, прогрессивной техники и механизмов, диверсификации производства продуктов и услуг, завоевания новых рынков.

В свою очередь, освоение новшеств и адаптация компании к стремительно меняющимся условиям, которые обуславливаются информационными, технологическими, экологическими факторами и глобализацией, требуют и соответствующих организационных преобразований. Они касаются изменений в стратегиях, структуре управления, организации совместной деятельности, контроле, корпоративной культуре.

Проблема заключается в том, что их проведение затрагивает потребности, ценности, ожидания, интересы, мотивацию, эмоции менеджеров и сотрудников в организации. Неопределенность, непредсказуемость и риск, присущие различного рода новшества, вызывают у человека чувство страха. Страх, как известно, сопровождается тревогой, неуверенностью, стрессом. В этой связи линией защиты для себя сотрудники видят в проявлении сопротивления инициативам руководством переменам.

Такой сопротивляющийся тип организационного поведения, вызванный эмоциональным фактором, выступает ключевой проблемой в процессе осуществления инноваций. Сопротивления проявляются в затягивании начала процесса изменений,

промедлении в ходе их осуществления и попытках втянуть нововведения в круг общих привычных, повседневных планов, решений и действий, лишит нововведения стратегического начала и перевести инновационные преобразования в разряд бессрочных дел. С таким сопротивляющимся типом поведения сотрудников исследователи [1; 2] увязывают недостаточную способность адаптации компании к изменениям. Непонимание руководителями этого обстоятельства может стать серьезным барьером на пути намеченных организационных преобразований. И наоборот, способность организации преодолевать сопротивление переменам и адаптация к изменениям внешнего окружения на основе развития эмоциональной составляющей управленческой деятельности известные авторы также считают неоспоримым фактором результативности команд и организаций в условиях перемен [2; 3].

На проблеме успешного осуществления инновационного лидерства посредством реализации эмоционального потенциала сотрудников фокусируют свое внимание и практические менеджеры. При этом и академическая, и практическая повестка по данной проблеме включает дискуссии по вопросам, показывающим нерешенные составляющие части проблемы, исследуемой в данной статье. Они сопровождаются вопросами: почему одни компании шагают в будущее стремительнее других и добиваются успеха на основе перемен, а другие замедляют шаг перед новым и неизвестным и не могут преодолеть страх перед неизвестным будущим, а предпочитают отступить или пытаются сохранить статус-кво? и, наоборот, каким образом преуспевающим компаниям удается идти от хорошего к лучшему через неизвестность к успеху?

Для того чтобы преодолеть сопротивление персонала изменениям, в организации должны быть задействованы факторы и использованы подходы, связанные с осуществлением совместной деятельности посредством инновационного лидерства и команд, способствующих реализации эмоционального интеллекта сотрудников. В этом, на наш взгляд, заключается ключевая цель настоящего исследования. Подчеркнем, что в современных условиях, когда конкуренция усиливается как на национальных, так и на глобальных рынках, а ресурсы и финансовые средства остаются труднодоступными и ограниченными, возрастают актуальность и значение такой постановки проблемы.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых положено начало решению данной проблемы и на которые опирается автор. Исследование сформулированной в настоящей статье проблемы опирается на ряд публикаций известных в мире ученых. Так, в исследованиях Дж. Коттера [1] доказывается, что в условиях перемен инновационное лидерство должно быть эмоциональным. Мы разделяем эту позицию, состоящую в том, что ключевое значение при проведении реформ в бизнес-организациях приобретают не только стратегии, системы и процессы управления, но и изменения поведения людей в компании. Кроме того, анализируя эмоциональное лидерство, мы исходили из того, что, как считает этот автор, оно должно проявляться на всех этапах осуществления инновационной деятельности.

В объяснении значения эмоциональных аспектов лидерства в условиях стремительно происходящих изменений в бизнес-среде в контексте настоящей статьи мы опирались на концепцию эмоционального интеллекта как способности человека эффективно управлять собой и отношениями с другими людьми. Концепция сформулирована признанным в мире ученым Д. Гоулман. В этой связи при формулировании лидерских качеств и при анализе стилей лидерства на отечественных предприятиях мы исходили из важности эмоциональных способностей, вытекающих из данной концепции: самосознание; самоконтроль; социальная чуткость; социальные навыки [4, с. 16–17].

В процессе обоснования проблемы и определения возможных направлений ее разрешения в рамках данной статьи мы исходили из ключевой идеи, содержащейся в методологии признанного в мире ученого И. Адизеса. Она заключается в том, что нет идеального руководителя, а есть сочетание людей, реализующих разные стили руководства на различных этапах развития компании [3]. Исследуя данную проблему, подчеркнем важность данной методологии в части обоснования выводов относительно наиболее приемлемых сочетаний стилей для ряда исследованных в Республике Молдова предприятий.

Исследования признанных в мире ученых в анализируемой нами области составили научную методологическую базу настоящей публикации, что позволило выделить дискуссионные вопросы и нерешенные составляющие исследуемой проблемы. Последние касаются формирования и реализации

эмоционального потенциала в контексте организационных преобразований бизнес-организаций. Это сложная и многогранная проблема, исследование которой мы видим в перспективе.

Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов. Непрерывные изменения требуют новых форм поведения менеджеров и сотрудников посредством развития лидерства и команд. В этой связи необходимо углубление их знаний и навыков для осуществления инновационного лидерства и формирования инновационных команд, которые способны привнести в инновационный менеджмент (управление инновациями) лидерский синергетический эффект. Он может быть достигнут благодаря созданию лидерами условий для реализации в компании стилей поведения и взаимодействий на эмоциональной основе, отвечающих задачам преобразований в соответствии с внешними изменениями. Подчеркнем, что инновационный менеджмент рассматривается нами как совокупность различных форм, методов, функций и структур управления, посредством которых осуществляется менеджмент инновационной деятельности для достижения результативности и конкурентоспособности организации.

Задача же инновационного лидерства – осуществлять управление инновациями в компании посредством такого лидерского поведения (стилей лидера), которое будет способствовать проявлению всеми менеджерами и сотрудниками воодушевления, энтузиазма, творчества, инициативы, мотивации, ответственности, установления доверия и командного единения, являющихся факторами, способствующими достижению синергетического эффекта и конкурентоспособности в условиях изменений.

Поэтому стремление лидеров и ресурсная готовность компании к организационным преобразованиям еще не гарантируют беспрепятственного воплощения новых идей и стратегий внедрения новшеств. Преодоление возникающих в процессе изменений на инновационной основе барьеров и трудностей мы увязываем: во-первых, с глубоким восприятием и пониманием лидерами сути организационных преобразований, их объективно обусловленной необходимостью и рисками последствий предпринимаемых изменений, которые выступают причиной эмоции страха у сотрудников, порождающего у них чувство неуверенности и опасности перед неизвестным будущим организации; во-вторых, с приобретением соответствующих навыков и знаний, составляющих лидерскую и командную компетенции, опирающиеся на эмоциональный потенциал человека.

Инициация руководством изменений и инноваций в организации востребованы решением таких задач, как соответствие продукта компании рыночному спросу, увеличение ее акционерной стоимости и достижение конкурентоспособности. Потребность в организационных изменениях (инновациях), связанных с лидерством, определяется появлением новых технологий, на основе которых решаются задачи производства новых видов продукции и услуг, освоения новых рынков сбыта и новых инфраструктурных отраслей экономики (технологические, про-

дуктовые, маркетинговые, рыночные, операционные инновации).

В контексте представленных выше задач обратимся к конструктивному определению инноваций, содержащемуся в исследованиях В. Котельникова: «Инновации – это преобразование знаний и идей в новые продукты, услуги, процессы, стратегии и бизнес-модели» [5, с. 5].

Мы разделяем позицию этого авторитетного автора, объясняющую, что организационные инновации могут внести значительный вклад в создание устойчивого конкурентного преимущества компании [5, с. 5]. При этом подчеркнем важное условие: сотрудники в такой компании должны быть открыты для новых идей, командных способов работы и новых знаний. Для соблюдения этого условия, по нашему мнению, должен быть задействован лидерский потенциал, включающий эмоциональную составляющую.

Вернемся к определению инноваций (от латинского *innovation* – нововведение, новшество). «Инновация – это изменения в процессе производства товаров или услуг, социально-экономических отношений, науке, культуре, образовании и в других сферах деятельности, связанные с использованием интеллектуальных ресурсов и направленные на модернизацию процесса производства, его результатов и/или экономики затрат» [6, с. 12].

Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта. Конкурентоспособные компании стремятся увеличивать удельный вес новшеств, реализуемых в инновациях, и достигают этого благодаря инновационному лидерству. Формирование портфеля новшеств и портфеля инноваций – важнейшая подсистема в системе инновационного менеджмента организации, факторами же его успешного осуществления являются инновационное лидерство и его эмоциональный потенциал.

В стремительно меняющейся реальности меняется соотношение. Намечается больше лидерства, а не просто управления. Отметим также, что инновационная деятельность многозвенна. Важным условием осуществления этапов инновационной деятельности (исследование и разработки на маркетинговой основе; формирование портфелей новшеств и инноваций; аккумуляция финансовых ресурсов; управление реализацией проектов; достижение окупаемости средств по заранее обоснованной системе критериев и показателей), отвечающих требованиям динамичности, является наличие у лидеров и сотрудников соответствующих личностных, деловых, профессиональных и командных качеств. На этой основе выделяется и оформляется управленческая, лидерская компетентность. Она включает знания, навыки лидерства и эффективного командного взаимодействия, построения адаптивных организационных структур, формирования корпоративной культуры обучающегося типа, основанной на высоком уровне доверия [2, с. 449–451]. Преуспевающим лидерам, осуществляющим организацион-

ные преобразования на основе инноваций с целью адаптации компании к стремительно меняющейся внешней среде, на наш взгляд, должны быть присущи следующие качества, составляющие основу лидерской компетенции эмоционального типа:

- способность проводить изменения в компании, а не поддерживать статус-кво, убеждая в этом сотрудников;
- умение настоять на позиции проведения преобразований, адекватных происходящим изменениям;
- чувство риска и смелость в осуществлении лидерства в условиях непредсказуемости событий, явлений, процессов, обусловленных природой изменений;
- способность сформировать систему совместных ценностей, объединяющих сотрудников в команду, заключающих в себе приоритеты преобразований;
- талант видеть картину будущего своей компании и «передать» ее сотрудникам, обращаясь к их эмоциональному интеллекту;
- способность вызывать доверие у других и доверять таланту и творчеству своих последователей;
- брать на себя ответственность за результат проведения организационных трансформаций.

Перечисленные качества лидера позволяют ему реализовать свой эмоциональный потенциал и потенциал сотрудников. Лидерство в условиях перемен, или инновационное лидерство, должно быть эмоциональным, проявлять себя на всех этапах инновационной деятельности.

В своих исследованиях ученый из Гарвардского университета Дж. Коттер фокусирует внимание на сути и необходимости организационных преобразований в условиях нестабильности на примере опыта более 90 преуспевающих компаний из США и Европы. Мы разделяем позицию этого известного в мире ученого и считаем ее методологической основой успешного осуществления лидерства на эмоциональной основе для достижения запланированных инновационных результатов. Главная идея теории состоит в доказательстве того, что ключевое значение при проведении реформ в организациях приобретают не структуры, процессы, а изменение поведения людей.

Суть подхода сводится к изменению поведения сотрудников в соответствии с триадой эмоционального фактора «увидеть – почувствовать – изменить» [1, с. 31–33]. На наш взгляд, подход не исключает и традиционное рациональное логическое начало в организационных преобразованиях «проанализировать – продумать – действовать». Тем не менее, чтобы изменить поведение людей в соответствии с требованиями происходящих изменений во внешней среде любой компании, необходимо задействовать чувства, эмоции, а не только разум и логику. Практическую значимость предлагаемого этим авторитетным ученым концепции подтверждает опыт сотен мировых компаний, успешно осуществляющих организационные преобразования с целью достижения конкурентоспособности на рынке в стремительно изменяющемся мире. Данный аспект

имеет непреходящее значение, так как постоянными являются только изменения.

Подчеркнем, что чувства побуждают людей действовать. Значение эмоций в том, что они изменяют поведение, обуславливают энтузиазм и инициативу. Аналитика и логика изменяют мышление. Безусловно, это два взаимосвязанных процесса реализации личностных качеств человека.

Успешные организационные преобразования в контексте анализируемого подхода определяются глубоким пониманием сути перемен, которая сводится к осуществлению восьми этапов преобразований: созданию атмосферы безотлагательности действий; формированию влиятельной команды реформаторов; созданию видения; пропаганде нового видения; созданию условий для претворения нового видения в жизнь; планированию и достижению ближайших результатов; закреплению достижений и расширению преобразований; институционализации новых подходов [1, с. 31]. Осуществление каждого из этапов основывается на реализации эмоционального потенциала сотрудников посредством лидерства – непринудительного, мотивирующего, по сути, влияния.

В академической и практической дискуссиях по лидерству актуальным остается вопрос, что должны делать лидеры. Обязанность лидера заключается в том, чтобы заботиться о достижении результатов.

В отличие от стабильной ситуации лидер в условиях перемен добивается результата, вдохновляя людей на свершения, применяя при этом сочетание различных стилей лидерства.

Так, в методологии признанного в мире ученого Д. Гоулмана выделяется шесть стилей лидерства и определяется их взаимосвязь (посредством коэффициентов корреляции) с различными параметрами организационного климата, в свою очередь, влияющих на результативность компании.

Сочетание различных стилей лидерства, позволяющих добиться результативности посредством реализации эмоционального потенциала сотрудников, объясняет и признанная в многочисленных компаниях мира (в более 60 странах) методология известного ученого И. Адизеса [3].

Типы стилей лидерства, их характеристика и значение для достижения эффективности и результативности в кратко- и долгосрочной перспективе по названной методологии представлены в табл. 2.

Обращение к представленным выше концепциям по изучаемой теме, их сравнительный анализ с позиций возможностей практического использования, считаем, является конструктивным результатом проведенного нами в рамках настоящей статьи исследования.

В соответствии с проанализированными современными концепциями, совместно с Масадех Адаб

Таблица 1

Влияние различных стилей лидерства на параметры организационного климата [4, с. 19]

Параметры организационного климата	Стили лидерства					
	Авторитарный	Авторитетный	Товарищеский	Демократичный	Образцовый	Обучающий
Гибкость	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
Ответственность	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
Стандарты	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
Вознаграждение	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	0,43
Ясное представление о задачах компании	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
Приверженность общей цели	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
Общее влияние на климат	-0,26	0,54	0,46	0,43	-0,25	0,42

Таблица 2

Стили лидерства, их характеристика и результативность [3, с. 37–38]

Вход	Преобразование	Выход (результат)	
Функции (стили)	Для превращения организации в ...	Характеризуются	На временном горизонте
Р. Производитель результатов	Функциональную	Результативностью	В краткосрочном аспекте
А. Администрирование	Систематизированную	Эффективностью	В краткосрочном аспекте
Е. Быть предпринимателем	Готовую к упреждающим действиям	Результативностью	В долгосрочной перспективе
І. Интегрирование	Единый организм	Эффективностью	В долгосрочной перспективе

[7; 8] было проведено исследование на ряде предприятий, функционирующих в различных областях и сферах бизнеса в Республике Молдова.

Объектами исследования являлись девять предприятий: Viorica Cosmetic, SA (производство парфюмерно-косметической продукции); Floare Carpet, SA (производство ковровых изделий); Cartnord, SRL (изготовление картона и бумаги) – всего девять предприятий из различных сфер и отраслей бизнеса.

В процессе исследования применялись эмпирические методы: анкетирование, устные интервью (по разработанным анкетам и вопросам), наблюдение и анализ фактологического материала. Выборку составили 153 человека. Среди них – менеджеры и сотрудники высшего, среднего и низового звеньев управления, составившие не менее 10% из общего числа занятых на каждом из перечисленных выше уровней менеджмента.

Исследования показали, что, по оценкам респондентов, на анализируемых предприятиях доминирует авторитарный стиль лидерства (57,34%). Значительно меньшее число опрошенных считает, что в организации и их подразделениях имеют место авторитетный, товарищеский, демократический, образцовый и обучающий стили. Данные представлены на графике (рис. 1).

Предпочтения же сотрудников и менеджеров предприятий были выражены в пользу не авторитарного, а в пользу авторитетного, товарищеского, образцового, демократического и обучающего стилей лидерства (рис. 1).

Подобное отношение сотрудников и менеджеров на исследуемых предприятиях свидетельствует об их понимании значения лидерства и о необходимости создания лидерами условий по реализации его потенциала. Вместе с тем, обращаясь к методологии Д. Гулмана (табл. 1) [4, с. 19], авторитарный

стиль коррелирует с таким параметром организационного климата, как гибкость, связанным с адаптивностью к переменам, отрицательно (-0,28). Это объясняется тем, что при таком стиле у сотрудников теряется ощущение причастности к компании, у них нет возможности проявлять инициативу и заботу о качестве своей работы. Тогда как демократическое лидерство, которое способствует причастности работников посредством позитивного их вовлечения в процесс принятия решений, проявляет с названным параметром прямую связь с коэффициентом корреляции (0,28). Авторитетный стиль, создающий гармонию во взаимоотношениях и формирующий эмоциональные связи, имеет высокую положительную корреляцию с вознаграждением. Примерно такой же позитивный уровень влияния свойственен и последующим трем стилям. Потенциал образцовых лидеров связан с тем, что они ожидают от своих последователей высоких достижений и это вдохновляет их и придает уверенность. Товарищеский стиль лидерства привлекателен своей способностью создавать атмосферу согласия. Он позитивно влияет на сплоченность команды. Позитив обучающего лидера проявляется в заботе лидера и оказании поддержки сотрудников в развитии их перспективных способностей.

Выводы из этого исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении. Результаты исследования убеждают в том, что не следует полагаться только на один стиль лидерства. Эмоциональный потенциал лидерства может быть максимально реализован посредством сочетания различных типов лидерства. Возможности и направления реализации данного положения на изучаемых предприятиях характеризуются следующим образом. Большинство респондентов (59,25–61,37%) по самооценке отметили стремление и предпочтение

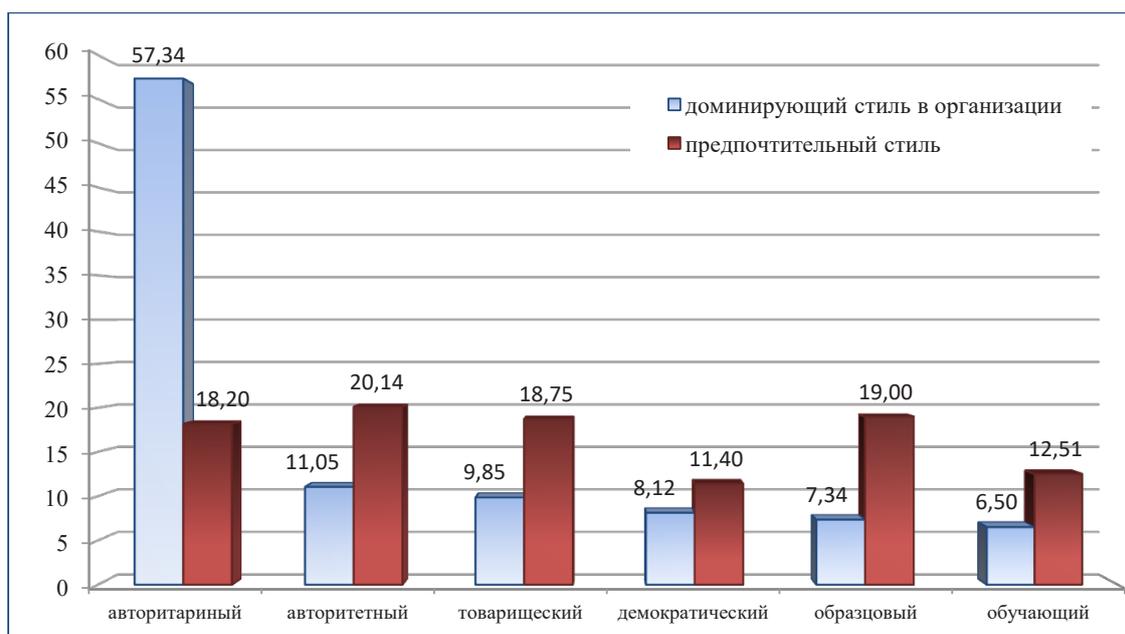


Рис. 1. Стили лидерства по оценкам респондентов (% к числу опрошенных)

Источник: составлено автором

в деятельности таким своим качеством, как чувство нового, творческий подход, открытое мышление относительно идей, решений и методов их воплощения (качества предприимчивости, стиль предпринимателя по методологии Адизеса) [3, с. 37–38]. Меньшее число руководителей и специалистов (18,58–19,07%) ощущают в себе наличие и потенциал личных черт, коррелирующих с администрированием. Еще меньшее число респондентов выразили ощущение себя по имеющимся у них личным качествам в роли производителя результатов, по рассматриваемой методологии и интегратора (12,53% и 6,40% соответственно). Проведенное исследование показало, что менеджерам и сотрудникам на анализируемых предприятиях целесообразно сфокусироваться и прилагать усилия к созданию максимально сбалансированных управленческих команд из числа руководителей и сотрудников, взаимодополняющих друг друга.

С развитием лидерства посредством построения эффективных сбалансированных команд и использованием методов коучинга на принципах самообучающихся организаций мы увязываем продолжение данного исследования в перспективе.

Библиографический список:

1. Коттер Дж. Впереди перемен. Москва, 2017. 256 с.
2. Дафт Р. Менеджмент ; 10-е изд. Санкт-Петербург, 2015. 658 с.
3. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей. Москва, 2016. 299 с.
4. Управление персоналом : учебное пособие ; 2-е изд. Москва, 2017. 242 с.
5. Котельников В.Ю. Управление инновациями: стратегический подход. *Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике*. Москва, 2007. 96 с.
6. Хрищев Е. Инновационный менеджмент. Кишинев, 2001. 354 с.
7. Bilaş Liudmila, Adeeb Masadeh. Managementul inovaţional: importanţa leadership-ului şi activităţii de lucru în echipă în cadrul organizaţiilor de business. În: Revistă ştiinţifico-didactică "Economica", nr.2. Chişinău: Editura ASEM, 2017 [Innovation management: the importance of leadership and teamwork within business organizations. In: Scientific-didactic magazine "Economica", no.2. Chisinau] (In Romanian)
8. Masadeh Adib. Liderstvo i komandoobrazovaniye kak faktory rezul'tativnoy deyatel'nosti sotrudnikov organizatsii. Dis. na soiskaniye uchenoy stepeni doktora ekonomiki po spetsial'nosti 521.03 – Ekonomika i menedzhment v otraslyakh. Kishinev, [Leadership and team building as factors in the effective activities of the organization's employees Dis. for the degree of Doctor of Economics in specialty 521.03 – Economics and management in industries] 2019. 257 s. (In Russian)

References:

1. Kotter, D. Vperedí peremen [Ahead of Change], Moscow, 2017, 256 p. (In Russian)
2. Daft R. Menedzhment.[Management] 10 ed. Sankt-Petersburg, 2015. 658 p.(In Russian)
3. Adizes, Itskhak. Razvitiye liderov. Kak ponyat' svoý stil' upravleniya i effektivno obshchat'sya s nositelyami inykh stiley. [Leader development. How to understand 'your own style' of management and communicate effectively with carriers of other styles], Moscow, 2016, 299 p. (In Russian)
4. Upravleniye personalom/ uchebnoye posobiye. [Human resources / training manual] 2-ed. – Moscow, 2017. 242 s. (In Russian)
5. Kotel'nikov V. YU. Upravleniye innovatsiyami: strategicheskíy podkhod. Gibkiye korporativnyye strategii vyzhivaniya i liderstva v novoy ekonomike. [Innovation management: a strategic approach. Flexible corporate strategies for survival and leadership in the new economy], Moscow, 2007. 96 p. (In Russian)
6. Khrishchev E. Innovatsionnyy menedzhment. [Innovation management] Kishinev, 2001. 354 s. (In Russian)
7. BILAS Liudmila, ADEEB Masadeh. Managementul inovaţional: importanţa leadership-ului şi activităţii de lucru în echipă în cadrul organizaţiilor de business. În: Revistă ştiinţifico-didactică "Economica", nr.2. Chişinău: Editura ASEM, 2017 [Innovation management: the importance of leadership and teamwork within business organizations. In: Scientific-didactic magazine "Economica", no.2. Chisinau] (In Romanian)
8. Masadeh Adib. Liderstvo i komandoobrazovaniye kak faktory rezul'tativnoy deyatel'nosti sotrudnikov organizatsii. Dis. na soiskaniye uchenoy stepeni doktora ekonomiki po spetsial'nosti 521.03 – Ekonomika i menedzhment v otraslyakh. Kishinev, [Leadership and team building as factors in the effective activities of the organization's employees Dis. for the degree of Doctor of Economics in specialty 521.03 – Economics and management in industries] 2019. 257 s. (In Russian)