

Задорожная Ирина Владимировна
кандидат юридических наук
доцент кафедры юридических дисциплин
Московского инновационного университета
г. Москва

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ЭПОХУ ИИ

Аннотация: в статье рассмотрены некоторые аспекты формирования и развития лидерских компетенций в эпоху ИИ. Доказано, что развитие делового лидерства в компании должно сопровождаться созданием внутренних программ повышения управленческих компетентностей, в частности через систему менторства, тренингов, симуляции управленческих навыков, программ обмена опытом между командами. В условиях высокой динамики развития ИТ - технологий следует отказаться от чрезмерной формализации управления, отдавая предпочтение принятию решений отдельными ответственными лицами на основе компетентностного делегирования. Сделан вывод, что развитие лидерских компетентностей в компании в эпоху ИИ предстает не только как внутренняя HR-инициатива, а как стратегический ресурс, который обеспечивает функциональность бизнес - модели, повышает конкурентоспособность на глобальном рынке и формирует долгосрочную ценность для сотрудников и клиентов.

Ключевые слова: лидерские компетенции, ИТ-технологии, инновации, перспективы, пути достижения

В условиях стремительной цифровизации, усиленной глобальной конкуренции и динамического развития технологий компании сталкиваются с новыми вызовами в управленческой сфере.

Учеными выявлен ряд управленческих характеристик, требующих существенного развития. Среди более критичных оказались эмоции на гибкость, обоснованность решений, справедливость при разрешении конфликтов и умение эффективно адаптировать управленческий стиль к

гибридной среде. Часть опрошенных указала на дефицит у некоторых руководителей вежливости, тактичности и способности учитывать индивидуальные возможности членов команды. Это свидетельствует о недостаточной сформированности гуманистической составляющей лидерства, что приобретает ключевое значение в эпоху постиндустриального менеджмента [2].

Для оценки эффективности развития руководителей целесообразно установить конкретные показатели результативности на ближайшие 12 месяцев:

- доля менеджеров, которые проходят полный цикл оценки 360° каждый год: базовое значение - 45%, целевое - 85%;
- индекс психологической безопасности команд (по методике Эдмондсон) должен вырасти минимум на 0,4 балла;
- медианное время принятия ключевых решений в проектах сокращается на 20%;
- текучесть кадров среди работников с высокой эффективностью снижается на 3 п. п.;
- доля внутренних претендентов на руководящие должности возрастает на 10 п. п.

В контексте исследований особого внимания заслуживает развитие бизнес - типа лидерства, основанного на ясности планирования, структурированности коммуникации, ответственном делегировании и контроле результатов. Для эффективного управления проектами в условиях распределенных команд важной становится способность руководителя быстро адаптироваться к изменениям, оперативно принимать решения, гибко маневрировать ресурсами, формировать проектные группы в соответствии с компетентностным профилем исполнителей. Именно эти качества определяют так называемую практическую деловитость лидера, которая должна сочетать стратегическое видение с оперативной эффективностью.

Развитие делового лидерства в компании должно сопровождаться созданием внутренних программ повышения управленческих компетентностей, в частности через систему менторства, тренингов, симуляции управленческих навыков, программ обмена опытом между командами. В условиях высокой динамики развития ИТ – технологий следует отказаться от чрезмерной формализации управления (частых совещаний, комиссий, протоколирования без реального результата), отдавая предпочтение принятию решений отдельными ответственными лицами на основе компетентностного делегирования. Это соответствует лучшим мировым практикам, согласно которым производительность компании значительно возрастает тогда, когда лидерство имеет индивидуальный, а не коллективно - бюрократичный характер [9].

Предложенный процесс развития целесообразно внедрять по дорожной карте:

- месяцы 1-2: уточнение компетентностной модели и разработка поведенческих индикаторов;
- месяцы 3-4: пилотная оценка 360° в нескольких отделах и коучинг для руководителей с выявленными пробелами;
- месяцы 5-6: запуск тренинговых модулей «Agile-лидерство», «Этичный фидбек», «Конфликт-менеджмент»;
- месяцы 7-12: масштабирование приложений до уровня всей компании и ежеквартальный «Leadership Review» для оценки прогресса.

Предложенные меры целесообразно связать с финансовыми результатами. Часть прироста операционной прибыли стоит реинвестировать в программы обучения и развития лидеров, предусмотрев не менее 0,5-1% фонда оплаты труда управленческого персонала.

Исследователями представлена модель ключевых лидерских компетентностей, которые формируются в компании на основе современных подходов к стратегическому, эмоциональному и цифровому развитию лидеров: стратегическое мышление, цифровая компетентность,

эмоциональное лидерство, саморазвитие и коучинг, влияние (управление изменениями), сотрудничество и поддержка команды [8].

Такая модель включает целостный подход к формированию лидерских компетенций, реализуемых через программы обучения, менторство, участие в проектах и практики управления.

Каждая составляющая модели имеет свои индикаторы:

- стратегическое мышление: формулировка минимум двух стратегических гипотез на квартал и принятие решений на основе аналитических данных;
- эмоции на лидерство: сохранение не менее 80% работников в «зеленой зоне» эмоционального состояния по результатам опросов;
- цифровая компетентность: внедрение не менее одного инструмента автоматизации или аналитики на команду ежеквартально.

Измерение можно произвести с помощью 360-градусной оценки, поведенческих интервью и симуляций.

Модель иллюстрирует, что базовой предпосылкой лидерской эффективности является личностная зрелость менеджера. Она поддерживает развитие таких ключевых направлений, как стратегическое мышление, эмоции на лидерство, влияние (через управление изменениями), сотрудничество, цифровая компетентность, саморазвитие и коучинг. Это соответствует трансформационному подходу к лидерству, когда лидер выступает не только как управленец, а как пример личностного роста и проводник ценности.

Одним из ключевых факторов эффективного управления в эпоху ИИ является развитие лидерских компетентностей, отвечающих современным требованиям гибкой, проектно-ориентированной и высокотехнологичной среды. Как отмечает П. Сенге, в сложных организационных системах именно способность лидера учиться вместе с командой и создавать условия для развития определяет долгосрочную конкурентоспособность. Специалистами лидерство рассматривается не как функция административного контроля, а как способность влиять, мотивировать, адаптироваться и стратегически

мыслить в условиях постоянных перемен. Поэтому формирование и совершенствование поведенческих моделей руководителей является приоритетом HR- стратегии компании [9].

Разработанная учеными современная модель лидерства, опирается на концепции этического, трансформационного и эмоционального компетентного лидерства. Это означает, что успешный руководитель должен сочетать высокий уровень саморефлексии, моральной ответственности, способность принимать грамотные решения.

Среди стратегических направлений развития науки особо выделяют факторы влияния и взаимодействия решений в сложных ситуациях и развитую эмоциональную интеллигентность. Исследования Коуза и Поснера доказывают, что именно эти качества формируют доверие в команде и обеспечивают устойчивые результаты [1].

В контексте внутренней корпоративной культуры особенно важны честность, открытость в общении, способность признавать ошибки и конструктивно их исправлять. На практике это проявляется в принципе индивидуальной ответственности за принятие решения. Опыт корпоративного управления, доказывает, что производительность команд растет тогда, когда решения принимаются не бюрократическими коллегиями, а лично ответственными менеджерами, которые опираются на аналитику, опыт и прозрачность. Команды получают большую автономию, а роль руководителя смещается в сторону фасилитатора процессов, ментора и носителя ценности. Как отмечает Mintzberg, в эффективной цифровой среде - это, прежде всего, «архитектор отношений», а не только администратор ресурсов [4].

В то же время современная парадигма лидерства признает важность психологической стойкости руководителя. Учитывая высокий уровень стресса, обусловленный дедлайнами, изменениями требований клиентов и интенсивным когнитивным нагрузкам, руководители внедряют практики self-management и work-life balance. К ним относятся регулярное участие в программах профилактики эмоционального выгорания, коучинг, Mindfulness-

сессии, мониторинг ментального здоровья с помощью цифровых платформ. Как подчеркивает А. Грант, успешный руководитель XXI века - это не «авторитет из прошлого», а «ментальный проводник в будущее» [10].

По мнению специалистов, важным элементом является использование 360-градусных оценок и самоуважение, активно внедряемое в компаниях. Это позволяет формировать индивидуальные треки развития лидерских компетентностей. Исследования McKinsey подтверждают, что именно персонализированные программы развития, учитывающие психологический портрет руководителя, дают наибольший эффект [2].

Особое внимание следует уделить стандартам Diversity, Equity & Inclusion (DEI) [8]. Современный руководитель должен уметь адаптировать стиль управления к многообразию команд - возрастному, гендерному, культурному, профессиональному. Это требует расширения социальных навыков, в том числе эмпатии, культурной чувствительности, открытости к критике и способности формировать психологическую безопасность.

Следует подчеркнуть, что эффективный стиль лидерства в эпоху ИИ невозможен без высокого уровня личной культуры, соблюдения этики делового общения и навыков ненасильственной коммуникации.

Руководитель должен быть источником уверенности, позитивной энергии и ориентиром для других - не только в профессии, но и в ментальном и этическом измерениях. Именно такое интегративное понимание лидерства сегодня считается одним из ключевых факторов успеха компаний в глобальной цифровой среде.

Отдельного внимания в контексте формирования лидерских компетентностей в эпоху ИИ заслуживает роль личной привлекательности руководителя. Высокий уровень доверия, уважения и взаимодействия внутри команд в значительной мере зависит не только от профессиональных навыков менеджера, но и от его моральных принципов, этических ориентиров, способности к открытому диалогу и личной харизме. Личная привлекательность современного лидера включает в себя ряд ключевых

элементов: моральная зрелость - честность, этичность, справедливость в принятии решений, ответственность за слова и действия. Руководитель должен демонстрировать лидерство, основанное на доверии, а не на контроле.

Психоэмоциональная компетентность - умение налаживать контакт с командой, сопереживать, вовремя распознавать сигналы эмоционального выгорания, владение навыками ведения сложных разговоров, в том числе с высокоэффективными, но «звездными» работниками.

Техника самопрезентации - четкое, уверенное донесение ценностей компании, целей команды и собственной позиции, без токсичной доминантности. В среде, где важно горизонтальное взаимодействие, лидер должен быть примером здоровой самооценки и искренности.

Согласно подходу современного behavioral leadership (поведенческого лидерства), менеджеры должны ежедневно демонстрировать высокий уровень самодисциплины, планирования, пунктуальности, ответственности, общительности и уважения ко времени других. Это закрепляется на уровне корпоративной культуры через регулярную обратную связь, peer-review и performance review циклы [12].

В рамках внутренних политик компании учеными выделен ряд лидерских правил, соблюдение которых способствует повышению доверия к менеджеру:

- принимать решения вовремя, четко и последовательно;
- быть справедливым, не допускать двойных стандартов по отношению к членам команды;
- поощрять инициативу и новые идеи, даже если они не совпадают с личным видением;
- быть открытым к критике и конструктивным замечаниям;
- не злоупотреблять властью, уважать горизонтальные связи в коллективе;
- создавать пространство для психологической безопасности, где работник не боится ошибиться;

- поощрять развитие: через тренинги, участие во внешних конференциях, менторство;

- всегда признавать свои собственные ошибки и быть примером ответственности.

Соблюдение этих правил может отслеживаться с помощью ключевых индикаторов:

- своевременность принятия управленческих решений не ниже 90%;
- отсутствие подтвержденных случаев двойных стандартов в работе руководителя;

- проведение индивидуальных встреч с подчиненными не менее двух раз в месяц;

- прохождение 360° - оценка всеми руководителями ежегодно;

- уровень eNPS команды должен составлять не ниже +30.

Кроме того, современный менеджер в эпоху ИИ должен постоянно развиваться профессионально и личностно. Этому способствуют программы Learning & Development, в частности курсы по эмоциональному интеллекту, agile leadership, творческому мышлению, управлению изменениями и т. д. Самообразование, гибкость в содействии переменам, стойкость к неопределенности - это уже не дополнительные качества, а базовые требования к лидеру в эпоху ИИ.

Не менее важно заботиться о ментальном и физическом здоровье, как самого руководителя, так и членов и его команды. В условиях высокой интенсивности работы, регулярные перерывы, участие в wellness-программах, внедрение политик work-life balance, а также корпоративных инициатив вроде «Mental Health Month» - это не только тренды, а этическая ответственность руководства.

Успешный менеджер - это не просто администратор, а стратегический фасилитатор, лидер-ментор, формирующий культуру ответственности, доверия, взаимного уважения и непрерывного совершенствования. Формирование таких лидерских компетентностей должно стать системным

заданием, а также частью индивидуальных планов развития руководителей всех уровней.

Адаптация японских практик в компании имеет как преимущества, так и потенциальные риски. Преимущества заключаются в усилении командного взаимодействия и развития инициативности «снизу». Риски - чрезмерная формализация процессов и культурные различия. Для их минимизации целесообразно устанавливать четкие регламенты (SLA на обратную связь, продолжительность «кружков» не более 60 мин). В процессе формирования лидерских компетентностей управленческого состава компании, целесообразным является обращение к отдельным элементам японской модели менеджмента, которая на протяжении десятилетий доказала свою эффективность в высокотехнологичной, инновационной и коллективно ориентированной среде. По мнению специалистов, интеграция отдельных аспектов японского стиля руководства может усилить лидерский профиль менеджера в условиях динамичной ИТ-среды [5].

Среди ключевых принципов, которые могут быть адаптированы в стратегии компании, стоит выделить такие:

1. формирование командного духа и коллективной ответственности вместо того, чтобы сосредотачиваться только на индивидуальных достижениях;
2. институционализация обратной связи «снизу вверх» через регулярные team review, «кружки улучшения» и стратегические ретроспективы;
3. укрепление корпоративных ритуалов и традиций - например, открытие спринтов с приветственными месседжами от руководства, ежемесячные общие встречи, совместные team-building-практики;
4. культура лидерской ответственности - слово имеет значение. Менеджер должен быть образцом стабильности, честности и открытости;
5. воспитание лояльности к команде;
6. рост вместе с командой. Лидер не только возглавляет, а и развивается параллельно;

7. принцип доступного лидерства. Отказ от жесткой иерархии, открытое планирование, физическая и коммуникативная близость к команде;

8. фокус на достижение коллективных результатов. Успех оценивается не только по показателям KPI отдельного менеджера, но и по слаженности всей команды;

9. неформальные связи - как основа доверия. Участие лидеров в неформальных мероприятиях, поддержка корпоративного волонтерства, досуга и психологического благополучия;

10. оценка на основе командной обратной связи. Внедрение 360-градусных опросов, peer-feedback, совместной аттестации;

11. расширенная поддержка профессионального развития. Обеспечение доступа к программам обучения не только руководителям, но и всем работникам - через open-access курсы, внутренние академии, он-лайн -модули;

12. формирование «банков талантов» для управленческого резерва. Определение перспективных лидеров еще до назначения на руководящие должности позволяет обеспечить наследственность управленческой культуры.

Имплементация этих принципов в работу компании позволит углубить человекоцентрическую модель лидерства. Развитие эмпатичного, морально зрелого, открытого к переменам лидера - это не только HR-инструмент, а стратегическая инвестиция в будущее развитие бизнеса.

Итак, исследователи пришли к выводу, что развитие лидерских компетентностей в компании в эпоху ИИ предстает не только как внутренняя HR-инициатива, а как стратегический ресурс, который обеспечивает функциональность бизнес - модели, повышает конкурентоспособность на глобальном рынке и формирует долгосрочную ценность для сотрудников и клиентов. Сочетание современных модулей лидерства, инновации их HR-инструментов и корпоративной культуры доверия, взаимное уважение - позволяет компании не просто адаптироваться к вызовам, а задавать стандарты эффективного управления.

Список использованной литературы:

1. Андриенко Е. В., Корнюхов Д. В. Лидерство как реализация личностного потенциала // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2024. № 3 (43). - С. 40-50.
2. Ашин Г. К. Критика современных буржуазных концепций лидерства. М.: Прогресс, 1978. -136 с.
3. Гребняк О.В. Изменяющаяся цифровая сфера в оценках граждан // Российское общество и государство в условиях глобальной многополярности. Социально-политическое положение России в 2022 году: монография / Н. В. Березина, И. Я. Богданов, Н. М. Великая [и др.]; отв. ред. В. К. Левашов. М.: ФНИСЦ РАН, 2023. – С. 312-329.
4. Дождиков А.В. Глобализация, сетевизация, цифровизация и киборгизация: политические, социально-политические и экономические аспекты // Технологии социально-гуманитарных исследований. 2024. № 3 (7). - С. 726-732.
5. Егорова-Гантман Е. В. Имидж лидера. М.: Общество «Знание», 1994. - 265 с.
6. Лавров И.А., Крыштановская О. В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // Искусство управления. 2023. Т. 15, № 2. -С. 292-310.
7. Никитенкова М.А. Новая политическая реальность: вызовы киберпространства // Социально-гуманитарные знания. 2023. № 5. - С. 116-118.
8. Пищева Т.Н., Шелекасова Н.П. Образ идеального лидера в массовом сознании // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. 2004. № 4. - С. 34-39.
9. Селезнева А.В. Политические ценности в структуре личности лидера // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. 2012. № 1. - С. 37-47.

10. Смулькина Н.В. Сравнительный анализ восприятия власти и лидеров гражданами // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. 2017. №. 2. - С. 86-88.

11. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. М.: Ин-т приклад. психологии, 2000. - 512 с.

12. Яницкий М. С. Ценностные ориентации личности как динамическая система. Кемерово: Кузбассвузиздат, 2000. - 204 с.