



Московский
Институт
ПСИХОАНАЛИЗА

Стиль лидерства в системе менеджмента

О спикере



Пронякина Наталья Дмитриевна

HR Директор 20+ лет в крупных российских и международных компаниях

Executive коуч

HR-ментор, бизнес-консультант

Бизнес-тренер по управленческим навыкам, повышению эффективности и HR

Лекция 1

Управление (менеджмент)

— процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, направленный на формулировку и достижение цели организации

— Совокупность методов, форм и средств управления, позволяющая использовать наиболее эффективно ресурсы компании и достигать максимального результата.



Управленческий цикл – ПРМ

это модель, которая описывает процесс менеджмента как цикл из повторяющихся этапов, направленных на получение результата.



Управленческий стиль по Левину

- **Директивный (авторитарный) стиль –**
- Совокупность приемов и действия, используя которые, руководитель ориентируется на собственные знания, навыки и умения, не советуется с подчиненными, занимает жесткую позицию в коммуникации и воздействии на людей, навязывая им свою волю
- **Особенности:**
- Стиль общения «делай так, как я сказал»,
- Непосредственный жесткий контроль подчиненных, даже в коммуникациях
- Мотивация дисциплиной и угрозами штрафных санкций.
- **Эффективно:**
- В кризисной ситуации,
- Когда разночтения и отклонения от курса несут большие риски.
- **Неэффективно:**
- Низкий уровень развития персонала – они ничему не научатся;
- При высоком профессионализме подчиненных – они будут недовольны контролированием каждого шага, такой стиль будет восприниматься как недоверие и приводить к фрустрации.
- Краткосрочная перспектива взаимодействия



Управленческий стиль

Демократический - это стиль, где руководитель – наставник, коллега, член команды, предпочитающий поощрительные способы мотивации. Высокую эффективность показывает на фоне нормального функционирования компании, не омраченной форс-мажорами, «горящими» сроками

Особенности:

- поощрение инициативности
- благоприятный микроклимат в коллективе
- сотрудники чувствуют свою ответственность

Эффективно:

- выявление активных, честных, целеустремленных кадров
- поиск нестандартных методов для решения непростых вопросов

Неэффективно:

- не всегда демонстрирует желаемый результат в кризисных ситуациях;
- неправильный подход приводит к снижению авторитета владельца интернет-магазина в глазах трудовых кадров;
- велик риск снижения уровня дисциплинированности;
- обсуждение деловых моментов занимает слишком много времени;
- неполный контроль выполнения обязанностей.



Управленческий стиль

Либеральный стиль еще называют попустительским. Таким он является. Принцип базируется на отсутствии простейшего контроля действий сотрудников. Руководитель выдает задание, после чего пускает дело на самотек. Он не участвует в обсуждениях, решении различных вопросов даже в том случае, если видит явные ошибки в действиях подчиненных

Эффективно:

- штат компании состоит из экспертных менеджеров, не нуждающихся в точных инструкциях

Неэффективно:

- Конфликтные ситуации
- потеря авторитета;
- анархия в команде;
- конфликтные ситуации;
- неравномерное распределение обязанностей;
- хаотичное выполнение поставленных задач, что приводит к снижению экономических показателей;
- невозможность выполнять срочные заказы

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель *«плывет по течению»*, ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива.



Управленческий стиль

Стиль, задающий ритм

Мотивация, обучение, привлечение трудовых кадров базируется на принципе личного примера. Руководитель принимает участие во всех процессах, трудится плечом к плечу со штатными сотрудниками, давая им позитивный пример.

Плюсы:

- отличная мотивация;
- высокий авторитет руководителя в команде;
- стихийное обучение;
- ускоренное выполнение всех поставленных задач;
- управление всеми процессами, что позволяет держать руку на пульсе событий;
- возможность использовать при выполнении экстренных задач.

Минусы:

- технику нецелесообразно применять в период кризиса;
- неправильный подход влечет за собой снижение самооценки персонала.



Управленческий стиль

Коучинговый стиль. Преимущество в том, что, во-первых, он позволяет работать над четко определенными целями, и, во-вторых, основан на партнерских отношениях с клиентом (сотрудником), которые позволяют создать комфортные условия для развития его потенциала. Плюсы метода: Сотрудник учится брать ответственность на себя, Повышение лояльности персонала, Развитие профессиональных способностей сотрудника

Эффективно:

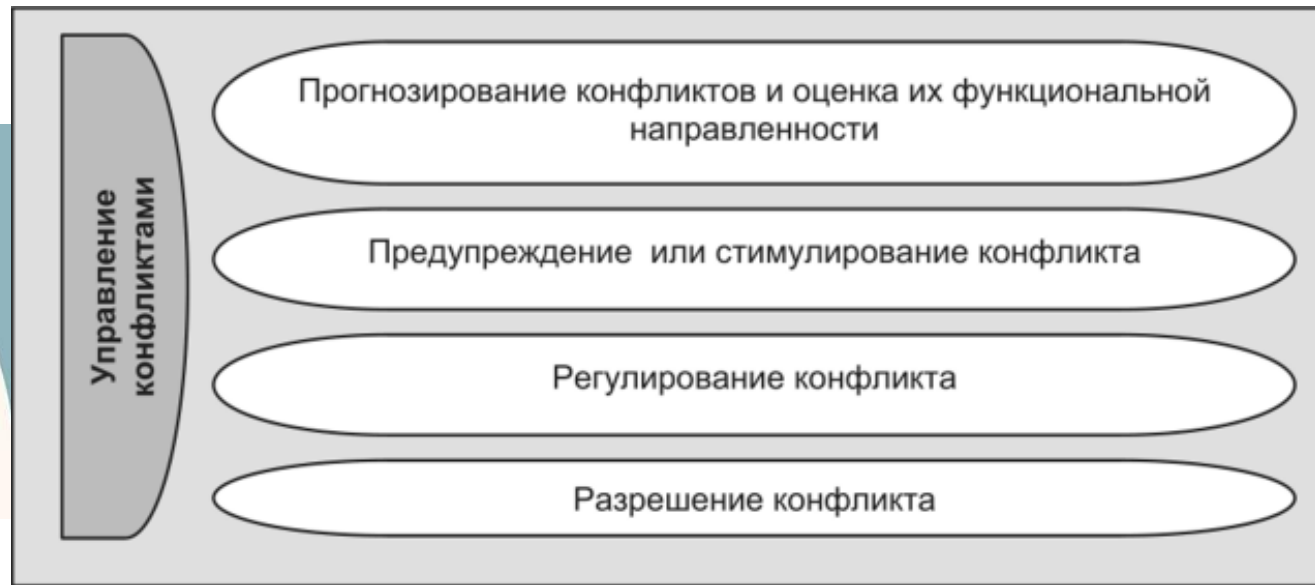
- Нет форс-мажоров, планомерная стабильная ситуация

Неэффективно:

- Конфликтные ситуации и форм-мажоры
- Молодой коллектив целиком (слишком затратно для руководителя)
- Рабочие специальности



Управление конфликтами в организации



Стили поведения в конфликте



Противоборство

Избегание



Приспособление

Компромисс



Сотрудничество

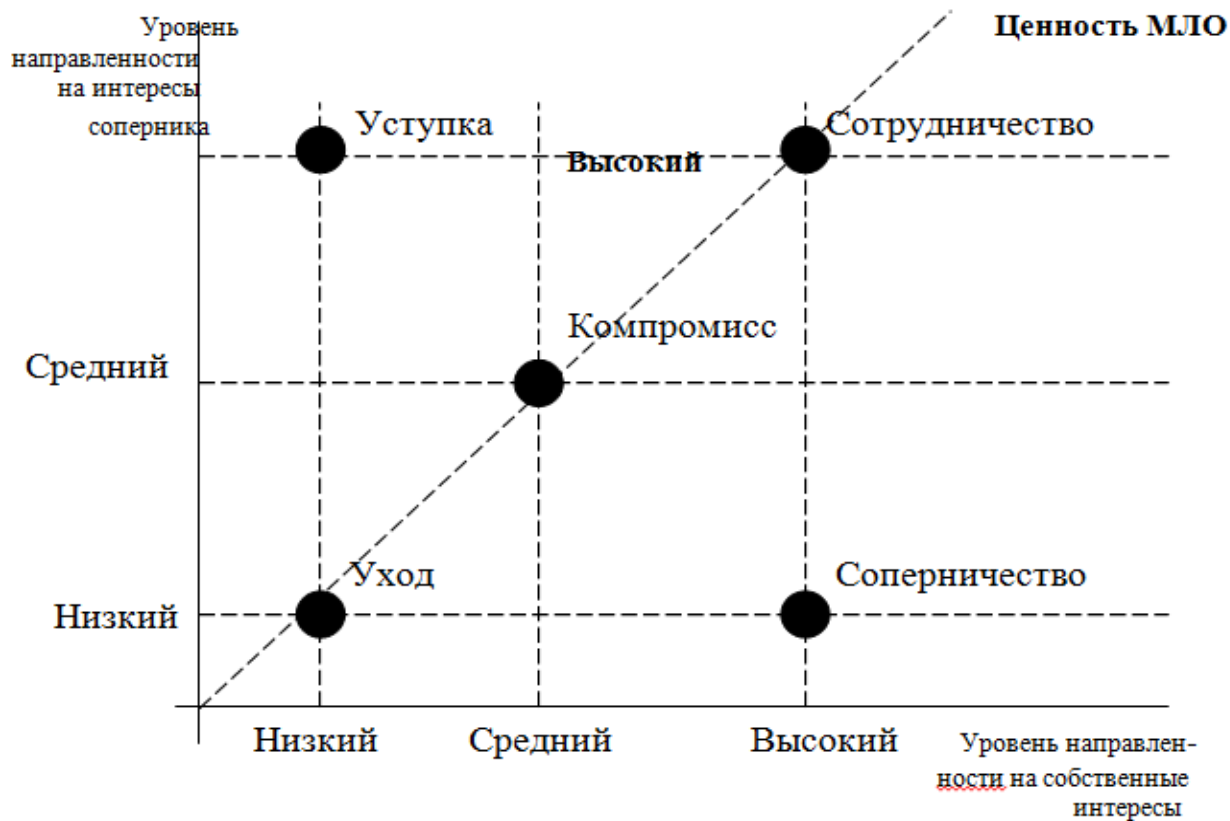


Управление конфликтами в организации

Способы управления конфликтом



Управление конфликтами в организации



Лекция 2

Эмоциональная теория лидерства



Визионерское лидерство сопоставимо с авторитарным стилем лидерства по Левину

- Временные проблемы не удручают лидера, потому что он устремлён к конечной цели
- Отсутствует краткосрочное видение ситуации со стороны коллективов.
- Видение может быть утрачено, если оно слишком тесно связано с личностью руководителя.
- Лидеры-визионеры склонны отталкивать идеи других участников коллектива

Аффилиативный стиль = отеческий

Главное для такого лидера — создать гармонию

Лидер с отеческим стилем помогает при создании новой команды или в условиях кризиса. Однако этот стиль лидерства может вредить, когда лидер слишком увлечён поддержанием образа друга и в меньшей степени занимается повышением производительности и достижением целей

Эмоциональная теория лидерства

Эталонный стиль лидерства или Ведущий



- Лидер с эталонным стилем задаёт пример высоких показателей, продуктивности и качества.
- Данный стиль лидерства предполагает, что участники коллектива должны идти по стопам своего лидера. Если участники не успевают за лидером, он вмешается и выполнит задачу правильно
- Лидер с эталонным стилем эффективен, когда он формулирует чёткие требования и мотивирует сотрудников соблюдать сроки.
- Такое лидерство неэффективно, когда коллектив перестаёт доверять лидеру, подвергается стрессу и перегрузке / выгоранию и теряет мотивацию.



Соответствует демократическому стилю по Левину

<https://testometrika.com/leadership/your-leadership-style/>

Трансформационное и транзакционное руководство

Демократ
Поощряет участие

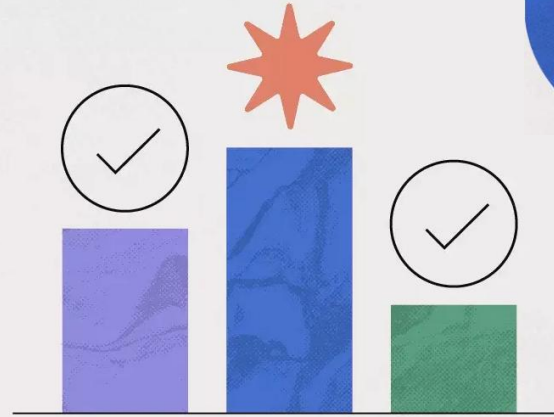


Трансформационное

Завоевание доверия и уважения команды, расширение возможностей других.

- Каждый сотрудник воспринимается индивидуально, и это позволяет эффективно использовать все их уникальные навыки.
- Сотрудники объединены общим делом, что обеспечивает их рост внутри компании.
- Каждому сотруднику предоставляется свобода действий.

Командир
Устанавливает процедуры



Транзакционное

Система вознаграждений для стимулирования сотрудников

- Для мотивации сотрудников используется принцип кнута и пряника. Такой лидер считает, что чётко выстроенная система управления повышает эффективность работы.
- При этом участники коллектива должны в точности следовать указаниям и находиться под пристальным контролем со стороны лидера

DISC

Для D

- Будьте конкретны и прямолинейны
- Предлагайте альтернативные варианты
- Не диктуйте свои условия, позвольте выбирать
- Ведите аргументированную дискуссию и держитесь уверенно
- Говорите фактами, но не перегружайте информацией

Dominance — Доминирование

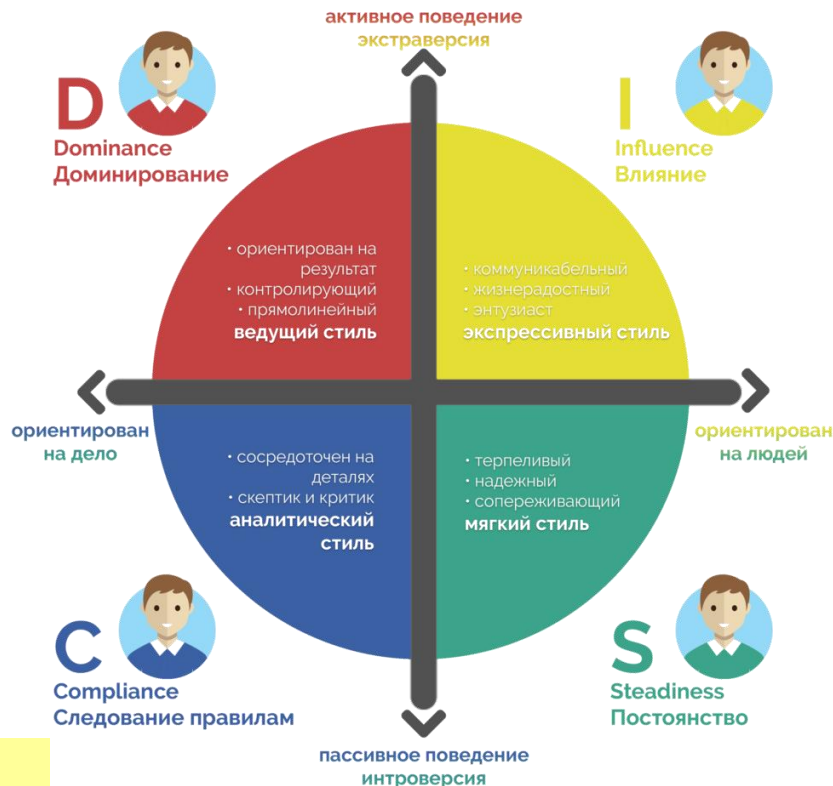
- Потребность: результат
- Общее впечатление: экстраверт, целеустремлен
- Способ общения: прямой
- Крайняя степень: раздражительность, вспыльчивость
- Жестикаляция: активная, широкие жесты
- Походка: быстрая, устремляющаяся

Influence — Влияние (ранее, в трактовке Марстона — Inducement, побуждение)

- Потребность: новые впечатления
- Общее впечатление: экстраверт, душа компании
- Способ общения: гибкий, уклончивый, неконкретный
- Крайняя степень: неорганизованность, необязательность
- Жестикаляция: активная, экспрессивная, с богатой мимикой
- Походка: плавная, уверенная

Для I

- Будьте приветливы, улыбайтесь, шутите
- Стройте дружеские отношения
- Разрешите им высказаться
- Слушайте с вниманием и интересом, признайте их
- Используйте эмоционально-окрашенные слова
- Обменяйтесь контактными данными и поддерживайте



DISC

Для S

- Не торопите, дайте время на принятие решения
- Предоставьте необходимые гарантии
- Излагайте логично и последовательно
- Будьте искренними и заслужите их доверие
- Мягко подтолкните к нужному решению

Steadiness — Постоянство (ранее, в трактовке Марстона — Submission, уступчивость)

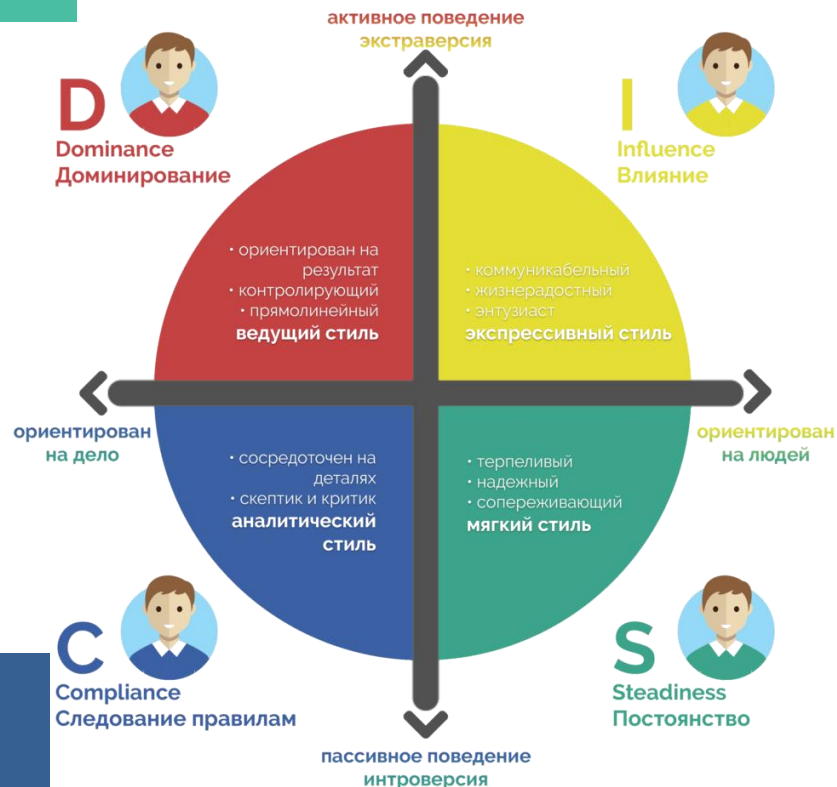
- Потребность: надежность
- Общее впечатление: интроверт, спокойный
- Способ общения: уклончивый
- Крайняя степень: собственничество, болезненная привязанность
- Жестикаляция: умеренные жесты
- Походка: ровная, небыстрая

Compliance — Соответствие, следование правилам

- Потребность: информация
- Общее впечатление: интроверт, целеустремленный
- Способ общения: прямой
- Крайняя степень: критик, скептик
- Жестикаляция: неактивная, мало жестов
- Походка: ровная, небыстрая

Для C

- Дайте больше точных данных о продукции: факты, цифры и доказательства
- Последовательно отвечайте на все вопросы, не используя общих фраз
- Не давите и не торопите, будьте терпеливы
- Уважайте личное пространство, соблюдайте дистанцию
- Сохраняйте контроль, не ведитесь на скепсис



Стили руководства по Лайкерту



Стили руководства по Ниномийя

- «Патриарх». Обеспечивает полный контроль над всеми аспектами деятельности подчиненных. От них при этом требуется безоговорочная исполнительность. Подчиненные абсолютно не привлекаются к подготовке решений.
- «Птица страус». Стремится избежать конфликтов, боится различий во мнениях. Для такого руководителя важен высокий уровень компетенции, но ему не хватает инициативы и гибкости.
- «Индивидуалист». Стремится все сделать сам. Подчиненные у такого руководителя обычно лишены инициативы и быстро теряют интерес к делу.
- «Педант». Любит детали, выступает против коллективного принятия решений, мало кому доверяет.
- «Политик». Хитрит, подстраивается, скрывает собственное мнение, хорошо чувствует конъюнктуру.
- «Посредник». Коммуникабелен, склонен к компромиссам в любой момент, не способен проявить волю, когда того требует обстановка. Сторонник группового принятия решений и совместного творчества.
- «Прилежный бобер». Самостоятельно готовит план активностей для себя и для подчиненных, успех своей деятельности оценивает по формальным показателям. Не ориентирован на конечный результат. Главное для него – процесс

Стили руководства по Блейку и Моутону



Авторитет-подчинение (9.1):

- Руководитель ориентирован на производство и требует от подчиненных максимальной эффективности, игнорируя их моральный настрой и потребности.

Дом отдыха (1.9):

- Этот стиль характеризуется высокой заботой о людях и создании дружелюбной атмосферы в ущерб достижению высоких результатов.

Бедность (1.1):

- Руководитель прилагает минимальные усилия для поддержания работы, выполняя лишь минимум действий, чтобы избежать увольнения.

Команда (9.9):

- Наиболее эффективный, по мнению Блейка и Моутона, стиль, где достигается оптимальный баланс между заботой о людях и стремлением к результату через командную работу.

Организация (5.5):

- Руководитель стремится к приемлемому балансу между достижением целей и удовлетворением потребностей сотрудников.

Руководство или лидерство

Руководство — это понятие операционного толка; оно касается определения и оценки приоритетов, принятия решений о найме и увольнении, решений о компенсации и т. д. Лидер — это скорее инструктор или даже духовный наставник. Он отвечает за сохранение энергии и вдохновения у сотрудников, помогает им расти, а также обеспечивает слаженность их действий. Лидер — это источник силы и стабильности в процессе изменений.



ДАСТИН МОСКОВИЦ
СОУЧРЕДИТЕЛЬ И ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

также был сооснователем Facebook и занимал должность главного технического директора компании

Руководство или лидерство



Формирование и распространение стратегической концепции

Воплощение идей в реальность

Создание и поддержание корпоративной культуры

Неформальный лидер

это человек, имеющий власть над коллегами и влияние на них в силу разнообразных причин, не связанных с должностью или статусом

Конструктивный

Действует в интересах команды и компании, проявляя инициативу и творческий подход

Деструктивный

Устраивает разногласия, перечит руководству и подрывает командную работу

Как проявляется неформальное лидерство

Центр притяжения:

Люди обращаются к нему за советами и помощью.

Мнение имеет вес:

Коллеги прислушиваются к его словам и следуют его указаниям.

Влияние на решения:

Неформальный лидер может формировать общественное мнение и направлять действия коллектива.

Негласное управление:

В отсутствие формального руководителя может взять на себя часть управленческих функций.

Неформальный лидер

это человек, имеющий власть над коллегами и влияние на них в силу разнообразных причин, не связанных с должностью или статусом

КАК?

- Оказался в правильном месте и в правильное время
- Экспертность
- Неправильное поведение формального лидера
- Сопротивление переменам
- Потребности во взаимопомощи в коллективе, в том числе эмоциональной

КАКОЙ?

- Эмоциональный тип
- Экспертный тип

ЧТО ДЕЛАТЬ?

- делегируйте ему задания, в меру нагружайте делами, чтобы он во время работы заряжал и других членов команды. Если же неформальный лидер погряз в негативных эмоциях, помогите из них выйти
- Быть экспертом в своей управленческой области, уважать его экспертизу
Если настроен негативно, то создать ситуацию, где будет выглядеть нелицеприятно.

Неформальный лидер

КАКОЙ?

- «Рубаха-парень»
(«рубаха-деваха»)



- Лидер оппозиции
- Серый кардинал

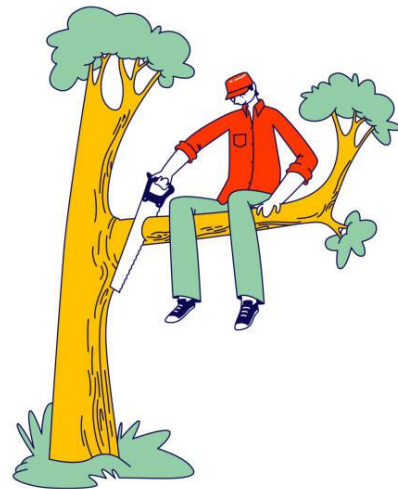
ЧТО ДЕЛАТЬ?

- следует держать на расстоянии любого покушающегося на звание «рубахи-парня» сотрудника
- очертите профессиональные барьеры и дайте понять сотруднику, что их нарушение и переход в личное пространство недопустимы. При необходимости заведите серьезный разговор с честным выражением того, что панибратство на работе для вас, как руководителя, принципиально под запретом
- если лидер оппозиции обходится лишь словами и возмущениями, то достаточно вовлечь в разработку изменений и он сам их продвинет в коллективе
- может стать бунтарем, начать выдвигать свои условия, совершать реальные поступки, приводящие к дестабилизации. Тогда, лучше избавиться.
- задавать его поведению то направление, при котором будет аж тройная польза: для формального лидера + для него самого + для коллектива в целом
- хотите его поощрить, дайте больший объем полномочий, если наказывать – заберите их

Саботаж

- способ психологической защиты, при котором часть психики противится изменениям или успеху из-за глубинных страхов и убеждений

7 ВИДОВ САБОТАЖА



- Конфликт частей
- Выгода от существования проблемы
- Психотравматический опыт
- Элементы органической речи - «дежурные жалобы» (как всё достало, всё плохо....)
- Идентификация с эталоном
- Самонаказание
- Внушения других значимых лиц («здесь так принято»)

Саботаж

Для эффективного выявления саботажа в коллективе можно использовать следующие методы:

- Мониторинг рабочих процессов и результатов. Один из эффективных способов-введение системы сбалансированных показателей. Такой контроль за выполнением задач и анализ результатов работы сотрудников способствует более эффективному выявлению отклонений в деятельности коллектива.
- Проведение анонимных опросов и интервью. Создание возможности для сотрудников высказать свои мнения и опасения анонимно.
- Анализ изменений в поведении и отношениях в коллективе. Внимательное наблюдение за динамикой изменений в отношениях между сотрудниками и их поведением.
- Использование профессиональных инструментов анализа саботажа. Применение специализированных методик и инструментов для выявления саботажа.

Преодоление саботажа в коллективе:

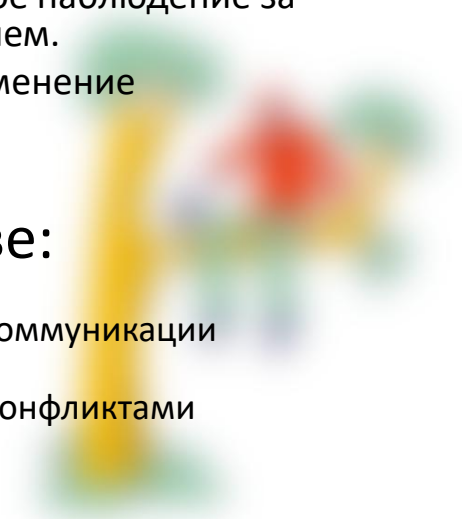
Установление четких ожиданий и целей

Обеспечение прозрачной коммуникации

Поддержка и развитие сотрудников

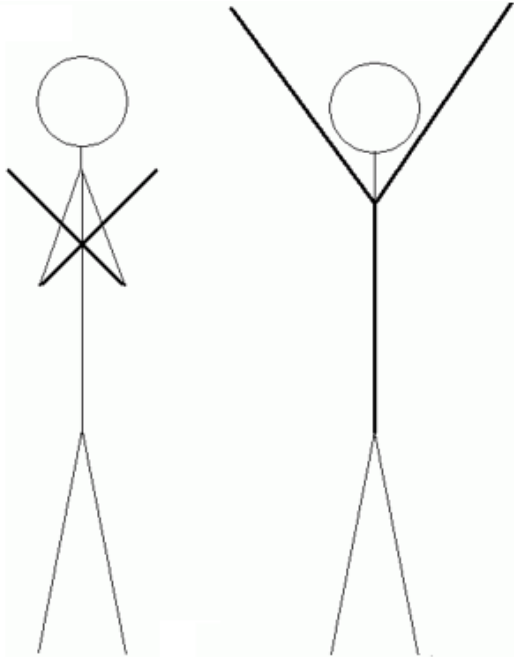
Эффективное управление конфликтами

Стимулирование сотрудничества и командной работы



Лекция 3

Теория X и теория Y Дугласа Мак-Грегора



X: „Не желаю работать“

Y: „Ура, работа!“

АВТОРИТАРНЫЙ ПОДХОД

X

Сотрудники

- ✓ не любят работать
- ✓ ленивы
- ✓ не любят ответственность
- ✓ показывают результаты только под давлением

Y

Сотрудники:

- ✓ любят работать
- ✓ креативны
- ✓ ищут ответственность
- ✓ могут проявлять автономию и самодисциплину

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Теория X и теория Y Дугласа Макгрегора

Теории X и Y- основная тема классической книги Макгрегора «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»), вышедшей в 1960 г. Теория X представляет собой традиционную идею «кнута» и «пряника», основывающуюся на предпосылке о «посредственности масс».

Она предполагает, что рабочие изначально ленивы, нуждаются в надзоре и мотивации извне и относятся к труду как к неизбежному злу на пути к получению денег.

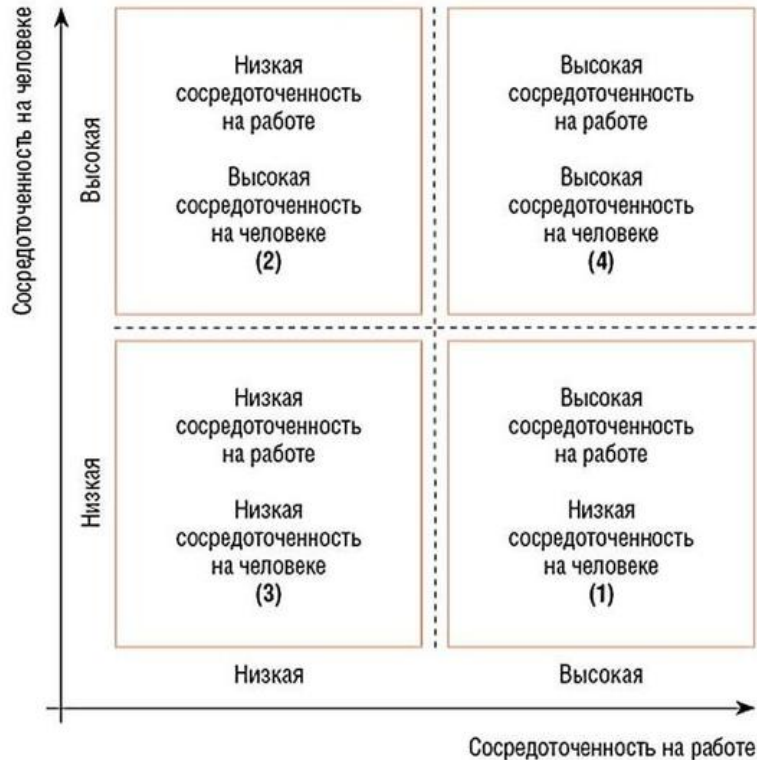
Теорию X, по мнению Макгрегора, можно свести к следующему:

- «1) среднему человеку присуще отвращение к работе и стремление по возможности отлынивать от нее
- 2) поэтому, чтобы заставить людей прикладывать адекватные усилия в интересах организации, их необходимо принуждать, контролировать, направлять и угрожать им наказаниями
- 3) как правило, люди предпочитают получать приказы, избегать ответственности, они нечестобливы и прежде всего хотят безопасности»

Другую крайность Макгрегор назвал теорией Y, исходящей из предпосылки, согласно которой люди хотят трудиться и работа им нужна. В этом случае организация должна возвращать в сотрудниках преданность ее целям, высвобождать их энергию и направлять ее на решение организационных задач

Стили Ренсиса Лайкерта

В 1961 году американский социолог Ренсис Лайкерт продолжил работу Мак-Грегора и выделил 4 основных стиля руководства, основанных на двухфакторной модели, определяющей что важнее для руководителя: дело или люди



- В деятельности любого руководителя есть две важнейшие составляющие:
сосредоточенность на работе (или поведение, направленное на структуру деятельности) и сосредоточенность на человеке (или внимание к подчиненным)

Типы руководства и теория ситуационного лидерства Херси-Бланшара

Теорию ситуационного лидерства разработали в 1960-х годах эксперты Пол Херси и Кеннет Бланшар. Термин «ситуационный» указывает на то, что руководитель должен варьировать свой подход в зависимости от людей, которыми он управляет, и обстоятельств, связанных с выполняемой задачей



Типы руководства и теория ситуационного лидерства Херси-Бланшара

1. Говорить (Directing)

- Характеристика. Лидер четко и директивно сообщает сотрудникам, что делать и как.
- Плюсы. Быстрое принятие решений, подходит для новичков или сложных задач.
- Минусы. Не поощряет инициативу, может демотивировать опытных сотрудников.

2. Продавать (Selling)

- Характеристика. Лидер убеждает и мотивирует сотрудников, используя аргументы и объяснения.
- Плюсы. Повышает вовлеченность, подходит для задач, где требуется энтузиазм.
- Минусы. Может быть долгим и трудоемким, не всегда эффективен с упрямыми людьми.

3. Участвовать (Participating)

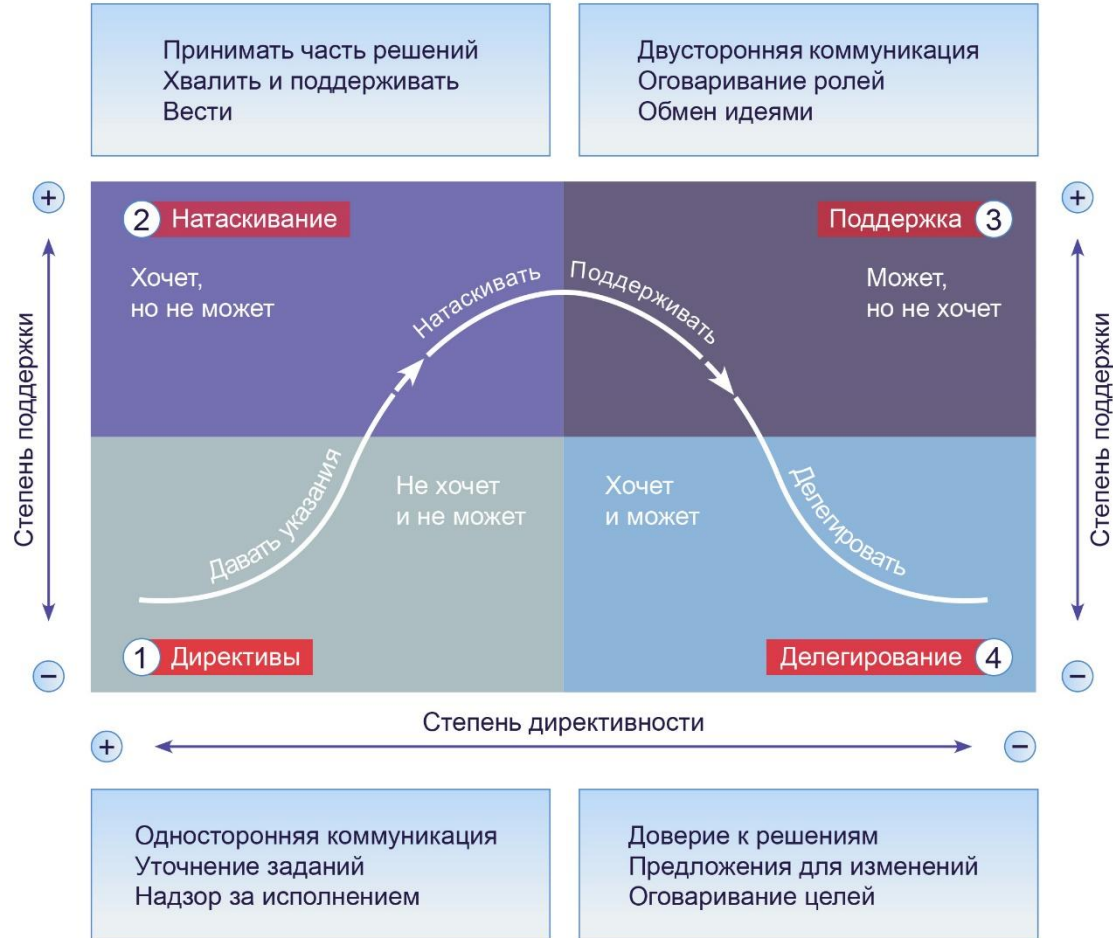
- Характеристика. Лидер вовлекает сотрудников в процесс принятия решений, прислушивается к их мнению.
- Плюсы. Развивает командный дух, подходит для опытных сотрудников.
- Минусы. Может замедлить процесс, требует от лидера хороших коммуникативных навыков.

4. Делегировать (Delegating)

- Характеристика. Лидер делегирует задачи и ответственность опытным и мотивированным сотрудникам.
- Плюсы. Повышает автономность и ответственность, освобождает время лидера для других задач.
- Минусы. Не подходит для новичков или безответственных сотрудников.

Теория ситуационного лидерства Херси-Бланшара			
ОТНОШЕНИЯ		ЗАДАЧИ	
		НИЗКАЯ	ВЫСОКАЯ
	ВЫСОКАЯ	УЧАСТВОВАТЬ Делиться идеями	ПРОДАВАТЬ Объяснять решения
	НИЗКАЯ	ДЕЛЕГИРОВАТЬ Передавать решения	ГОВОРИТЬ Давать инструкции

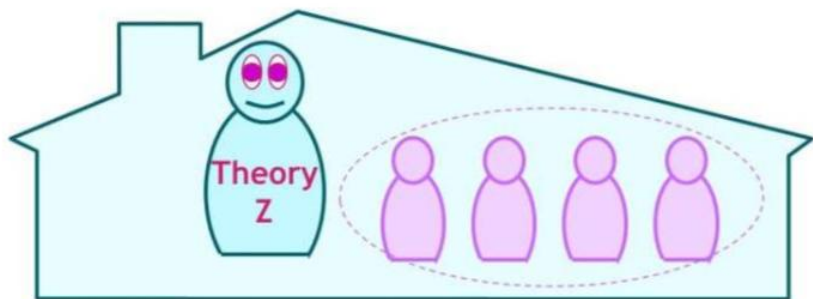
Ситуационное руководство



Теория Оучи (теория «Z»)

Главной отличительной чертой этой теории является обоснование коллективных принципов мотивации. Согласно этой теории, на мотивацию работников должны влиять ценности всего предприятия.

Эти ценности у сотрудников надо развивать при помощи правильной организации и стимулирования преданности общим целям и коллективу, отношений солидарности, доверия. *Цели работника и цели компании должны совпадать.*



Теория Z имеет следующие принципы:

- групповое принятие решений;
- на мотивы людей влияют биологические и социальные потребности;
- каждый несет ответственность за результат своего труда;
- неформальный контроль за итогами труда на основе критериев оценки и четких методов;
- организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию, и перемещать сотрудников с одного рабочего места на другое для их лучшего ознакомления с производством;
- медленное продвижение по карьерной лестнице;
- служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста;
- руководство должно заботиться о своих работниках;
- именно человек влияет на успешную деятельность компании, так как он является основой любого коллектива.

Теория Оучи (теория «Z»)

Преимущества теории «Z»:

- ◉ Главное внимание уделяется мотивированию всего коллектива и раскрепощению инициативы сотрудника.
- ◉ Руководители постоянно бывают на производстве, дружески общаются с подчиненными.
- ◉ Медленное продвижение по службе, благодаря чему руководство может точнее оценить способности работников.
- ◉ Обучение без отрыва от места работы.
- ◉ Возможность постоянного повышения квалификации.

Недостатки теории «Z»:

- ◉ В организацию, использующую такую теорию, обычно стремятся нанимать сотрудников себе подобных.
- ◉ Применение ценностей и традиций.
- ◉ Не всех может устраивать медленное повышение по карьерной лестнице.

Континуум лидерства Танненбаума-Шмидта



На одном конце спектра находится руководство, ориентированное на прямое управление. Это означает, что лидер действует в основном как диктатор, говоря членам команды, что им делать и не допуская обсуждения приказов

На другом конце — то, что называется командным лидерством. Это руководитель, который предоставляет своим сотрудникам большую гибкость и поощряет сотрудничество и обмен идеями

Континуум лидерства Танненбаума-Шмидта

Директива

- Команде всегда даются прямые инструкции, а взаимодействие между руководителем и сотрудниками крайне ограничено.

Продажа

- Небольшое движение вверх по шкале — руководство по-прежнему является прямым, но также допускает небольшие обсуждения между руководителем и командой, «продажу» идей. Окончательное решение всегда принимает руководитель, но, по крайней мере, команде предоставляется возможность внести свой вклад, и их голос будет услышан.

Предложение

- Руководитель мягче подходит к коллективу. При таком стиле важно, чтобы команда чувствовала — у каждого из них есть реальный, ценный вклад в рабочий процесс. Это отражается в обратной связи. То, насколько этот вклад учитывается, будет зависеть от уровня опыта, времени работы в команде и от того, насколько руководитель доверяет сотрудникам.

Консалтинг

- стиль руководства предполагает тесное сотрудничество с командой. Руководитель будет чувствовать себя комфортно, если уверен, что все члены команды достаточно опытные, чтобы доверять их образу мышления и принятию решений.

Присоединение

- На этом этапе руководитель становится больше членом команды, чем диктатором. Хотя он сохраняет власть и в конечном итоге будет отвечать за окончательный выбор пути, сотрудники оказывают ему существенную помощь в принятии решений.

Делегирование

- Делегирование для тех, кто полностью доверяет своим сотрудникам. Обычно при таком стиле обозначаются параметры и условия, которые нужно соблюдать, чтобы команда оставалась на верном пути и работала для достижения правильной цели.

Отречение

- представляет собой точку, в которой лидер по сути отказывается от любого участия в проекте и доверяет команде выполнение работы от начала до конца. По сути, единственная связь руководителя с командой — это нести ответственность за ту работу, которую она выполняет.

Личность и стиль руководства

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера

в 1958 году американский психолог предложил так называемую ситуационную модель лидерства, при которой не руководитель определяет какой ему нужен стиль, а владелец – какого руководителя нужно поставить на ту или иную ситуацию.

Фидлер выделил три параметра, которые более всего влияют на ситуацию:

1. Уровень доверия между начальником и подчиненными.
2. Структурированность, регламентированность и четкость задач.
3. Полномочия руководителя по поощрению и наказанию сотрудников.

Недостатком данной модели является то, что ситуации, которые описывает Фидлер, очень сильно замыкаются на отношения между руководителем и подчиненными, которые во многом зависят от личности начальника.

Т.е. в понимании Фидлера достаточно сменить тип личности руководителя и все наладится

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера



Лекция 4

Персон призма восприятия и EQ



5 шагов к EQ



Персональная призма восприятия и EQ



Персональная призма восприятия и EQ

Модель эмоционального интеллекта Майера — Саловея — Карузо



ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Специфические черты отражают национальные и исторические особенности, географические условия, уровень социально-экономических отношений, культуру. Именно поэтому существует понятие не только менеджмента вообще, но и понимание существования американской, японской, и, конечно же, российской модели менеджмента.

**ЧЁРНЫЙ
АВГУСТ 1998**



За годы становления в современной России накопилось множество проблем в менеджменте:

- подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами;
- понимание сущности менеджмента российскими руководителями;
- неспособность принимать решения;
- неумение менеджеров делегировать полномочия;
- низкий профессионализм;
- неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм;
- отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре;
- нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства;
- неумение пользоваться приемами риск - менеджмента, боязнь инноваций;
- недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента;
- непонимание возрастания роли менеджмента на предприятии. Многие руководители недооценивают роль менеджмента или управления качеством;
- неумение применять на практике современные методы и приёмы менеджмента.

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Признак	Суть
первый признак	похож на американский, характеризующийся ориентацией на конечный результат, индивидуализмом в принятии решений, использованием разнообразных средств и методов достижения поставленных целей
второй признак	заключается в демократизме общения с сотрудниками, умении использовать социально-психологические методы активации труда работников
третий признак	присущий только российскому менеджменту и отличающий его от западного, состоит в осуществлении функций контроля и регулирования процессом (циклом) в целом – от поставки всех видов ресурсов, комплектующих, запасных частей к оборудованию, производства продукции и услуг до сбыта и товаропродвижения
четвертый признак	заключается в горизонтальной интеграции на основе диверсифицированных стратегий проникновения на региональные рынки, участии в выборах губернаторов и мэров городов с целью лоббирования интересов хозяйствующего субъекта на территориальном рынке
пятый признак	заключается в направлении в органы государственной законодательной ветви власти федерального и субъектного уровней менеджеров, представляющих интересы корпорации, для профессиональной деятельности по совершенствованию законодательной базы, налоговой, таможенной и судебной систем
шестой признак	состоит в недоверии менеджеров высшего звена своим подчиненным и не использовании права делегирования части функций и полномочий менеджерам среднего уровня, а также в неумении стимулировать, определять эффективные экономические механизмы управления коллективом менеджеров, выявлять перспективы карьерного роста

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Признак	Описание
Централизованное принятие решений	Лидер принимает ключевые решения самостоятельно или с немногими советниками.
Высокая степень формализации	Соблюдение бюрократических процедур и правил, традиционное уважение к инстанциям.
Харизма и личность	Лидер обладает харизмой и личным влиянием, вызывает доверие или страх.
Консерватизм и традиционализм	Склонность сохранять существующий порядок, избегать рисков.
Значение личных связей	Важна система знакомств и личных доверий

1. Авторитаризм и централизованное управление:

В российской культуре лидерство часто связано с сильной властью, личным авторитетом и централизованным принятием решений. Лидеры часто играют роль «кумира» или «патрона».

1. Культурные особенности:

- Высокий уровень авторитетности и уважения к старшинству.
- Склонность к формализму и бюрократии.
- Чрезмерная важность доверия и личных связей (понятие «блат» и «подковёрщина»).

2. Исторический контекст:

- Наследие советской эпохи – сильная централизованная власть.
- Периоды нестабильности и перемен усиливает роль сильных лидеров.

3. Личностные качества лидера:

- Характерное сочетание строгости, решительности и харизмы.
- Лидер часто воспринимается как гарант стабильности.

4. Роль власти и авторитета:

- Важен не только формальный статус, но и неофициальное влияние.
- Лидерство связано с личным авторитетом, его обсуждают и признают в обществе

ОСОБЕННОСТИ ЛИДЕРСТВА В РОССИЙСКОЙ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Исследования русского менталитета как совокупности умственных навыков и духовных установок, а также соответствующих им поведенческих проявлений, во многом помогают, например, понять, почему в советский период победили коммунистические идеи и как русские люди под их воздействием и не только каждый раз приспосабливались к господствующей идеологии. Под влиянием постоянных изменений в стране на протяжении многих лет формировался и продолжает формироваться абсолютно несравнимый ни с каким другим менталитет русского народа. В общем смысле такое становление происходило в процессе социально-психологических, политико-экономических и природно-климатических явлений, сопровождающих путь развития нашей страны

в России отмечают российский патернализм, доброжелательность, но в то же время небрежность

“Вот приедет барин – барин нас рассудит”.

“инициатива наказуема”, если
высунешься, головы не сносить.

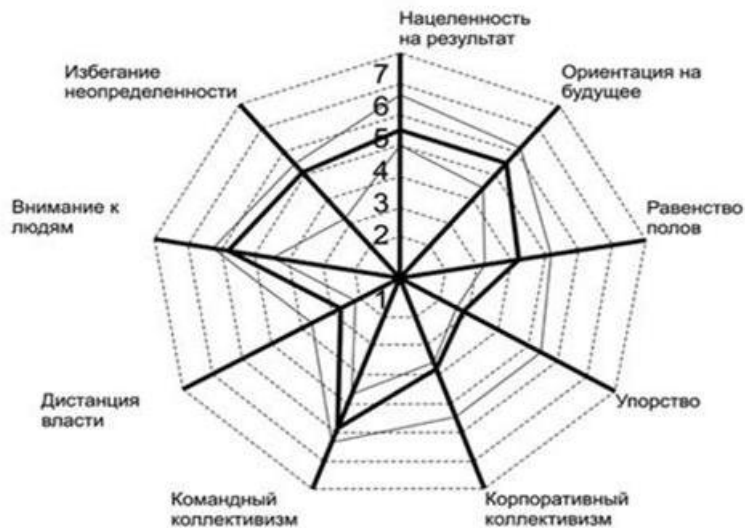
начале 21 века в практике
организационного управления еще
преобладают советские модели и приемы

Проблемы, осложняющие развитие лидерских качеств в России

- единоначалие, заключающееся в авторитарной модели лидерства;
- большая дистанция власти, которая осложняет развитие российского лидерства;
- каскадирование лидерства, то есть своего рода копирование стиля верхнего уровня управления нижними;
- неумение работать в команде, что тормозит процесс создания командной среды в российских компаниях;
- доминирование личных отношений над профессиональными, что ведет к снижению профессиональных требований;
- отсутствие роста и культуры управления персоналом компании, что вызывает проблему в сфере управления персоналом;
- чрезмерный контроль и отсутствие способности к распределению руководства, ведущие к неэффективности процесса принятия решений и размытой структуре ответственности отдельных кадров;
- отсутствие опыта построения и развития корпоративной культуры, как проявление несостоятельности функциональной структуры организационного управления

Разница общей мировой тенденции развития лидерства и российской

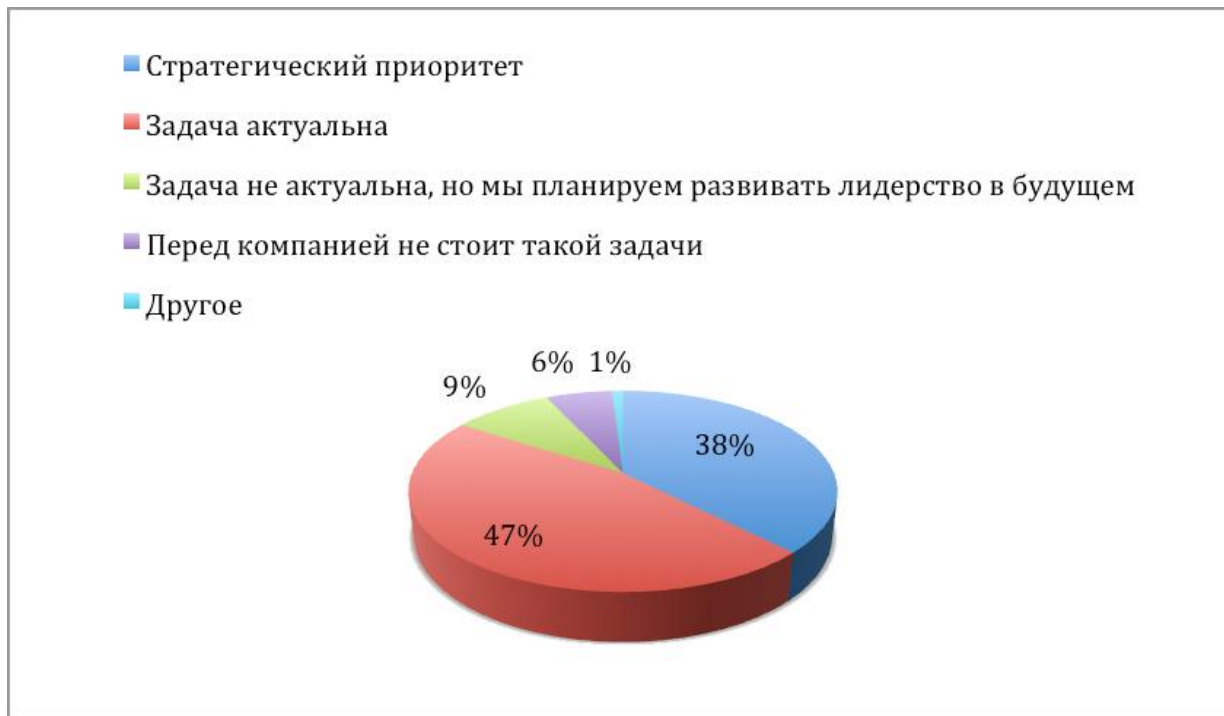
Мировая тенденция



Российская тенденция



Приоритетность развития лидерства в компаниях



Лидерство и менеджмент — сопоставление понятий и ролевые конфликты

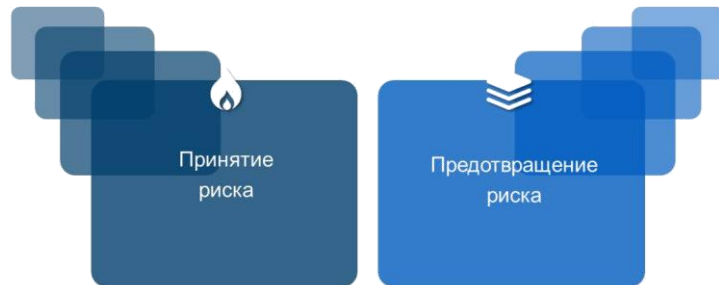
Организация



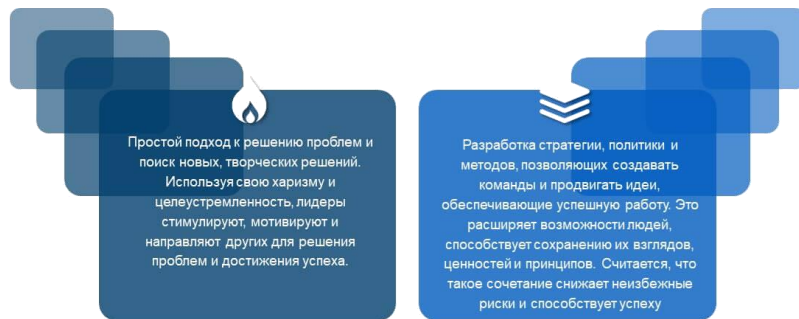
Средства осуществления власти



Подход к рискам



Подходы к решению задачи



Лидерство и менеджмент — сопоставление понятий и ролевые конфликты

Фокус



Руководство
персоналом

Управление
деятельностью

Ориентированность



Ориентация на
персонал

Ориентация на
выполнение задач

Определение



Лидерство означает «способность индивида оказывать влияние, мотивировать и позволять другим вносить свой вклад в эффективность и успех организаций, членами которых они являются».

Менеджмент включает в себя руководство и контроль над группой, включающей отдельных лиц или целые организации, с целью координации и согласования действий группы для достижения поставленной цели.

Лекция 5

ТИП УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВО

	Балансо-ориентированная	Продукто-ориентированная	Клиенто-ориентированная	Отношение-ориентированная
Бизнес-драйвер	Управление активами и пассивами, казначейство	Возможности и функционал	Данные и управление взаимоотношениями с клиентами	Взаимодействие и диалог с клиентами
Глубина понимания поведения потребителей	Клиент и его потребности обслуживают компанию	Текущие потребности клиента диктуют его покупки	Прошлая история поведения клиента диктует его текущий интерес	Стремление и желание клиента диктует его поведение в будущем
Подход к продажам	Реактивный Автократия	Ценообразование и пакеты продуктов/услуг Бюрократия	Push-маркетинг, кросс-продажи и апсейл Меритократия	Целостный, ориентированный на дальние цели Адхократия
Источник конкурентного преимущества	Не продуктовые инициативы	Дифференцированные продукты и их возможности	Знание клиентов	Опыт клиентов и взаимоотношения с ними
Метрики производительности и эффективности	Финансовые, балансовый отчет.	Продуктовый доход, прибыль продукта.	Доход с клиента, прибыльность клиента, удержание	Лояльность, сила взаимосвязей, ценность на протяжении всей жизни клиента

ТИП ЛИДЕРСТВА ОТ ТИПА УПРАВЛЕНИЯ

	Балансо-ориентированная	Продукто-ориентированная	Клиенто-ориентированная	Отношение-ориентированная
Бизнес-драйвер	Управление активами и пассивами, казначейство	Возможности и функционал	Данные и управление взаимоотношениями с клиентами	Взаимодействие и диалог с клиентами
Глубина понимания поведения потребителей	Клиент и его потребности обслуживают компанию	Текущие потребности клиента диктуют его покупки	Прошлая история поведения клиента диктует его текущий интерес	Стремление и желание клиента диктует его поведение в будущем
Подход к продажам	Реактивный	Ценообразование и ценность продукта для клиента	Push-маркетинг, кросс-продажи, апселл	Целостный, ориентированный на дальнейшие цели
Источник конкурентного преимущества	Не продуктовые инициативы	Дифференцированные продукты и их возможности	Знание клиентов	Опыт клиентов и взаимоотношения с ними
Метрики производительности и эффективности	Финансовые, балансовый отчет.	Продуктовый доход, прибыль продукта.	Доход с клиента, прибыльность клиента, удержание	Лояльность, сила взаимосвязей, ценность на протяжении всей жизни клиента
	Босс	Классический менеджер	Интегратор и коуч	Вдохновитель и визионер

ТРЕНДЫ ОБУЧЕНИЯ И ОЦЕНКИ



ОБУЧЕНИЕ В РЕАЛЬНОСТЬ

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ ПО ЗАККАРО, КЕМП И БЕЙДЕРУ

К-Л



Фазы успешной реализации стратегии лидерства

Фаза построения фундамента	Фаза развития	Фаза улучшения	Фаза обновления
Реорганизация команд руководства	Работа с результатами учащихся	Распределение обязанностей	Дальнейшая работа по распределению обязанностей и задач лидерства
Обучение всех сотрудников	Использование результатов других исследований	Работа с учебным планом и методами обучения	
Постановка цели		Развитие видения цели среди учащихся, воспитание этики школы	Фокус на инклюзивности и индивидуальном подходе
Работа над поведением учеников	Работа с мнением учеников относительно различных вопросов		
Улучшение рабочей обстановки	Продолжение работы с учителями	Создание наиболее благоприятной среды для обучения	Персонализация учебного плана и занятий
Составление прогноза			

УРОВНИ РАЗВИТИЯ ЛИДЕРСТВА

ВЕРТИКАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ
(по модели BusinessLink Training)**



ОППОРТУНИСТ

- Лидеры-оппортунисты ориентированы на личную выгоду и краткосрочные цели. Их действия могут быть импульсивными и манипулятивными, направленными на получение немедленной выгоды. Такой лидер действует исходя из принципа «выиграть любой ценой», часто игнорируя долгосрочные последствия своих решений. Они склонны к принятию рискованных решений и часто ищут пути для обхода установленных правил. Основное внимание оппортунистов сосредоточено на собственных интересах и краткосрочной выгоде.
- **Плюсы:** способны принимать быстрые решения в кризисных ситуациях.
- **Минусы:** склонны к манипуляциям и могут игнорировать долгосрочные последствия.
- **Статистика:** логикой действия Оппортуниста обладают примерно 5% руководителей.
- Рекомендации для перехода к следующей логике: Оппортунисту рекомендуется развивать осознанность и стремиться к более долгосрочным целям, постепенно улучшая свои навыки планирования и учета интересов других людей.

ЭКСПЕРТ

Эксперты основываются на своих глубоких знаниях и опыте. Они стремятся к совершенству в своей области и руководствуются логикой и данными. Такой лидер ориентирован на точность и компетентность, часто полагаясь на свой профессионализм для решения задач.

Эксперты предпочитают работать самостоятельно, считая, что их знания и навыки являются ключевыми для достижения успеха. Они могут быть требовательны как к себе, так и к окружающим, ожидая высокого уровня профессионализма от всех.

Плюсы: обладают глубокими знаниями и умениями, что делает их незаменимыми в своей области.

Минусы: могут быть узконаправленными и не всегда видят общую картину.

Статистика: примерно 30% лидеров относятся к логике действия Экспертов, они являются ценными специалистами в своей области. Рекомендации для перехода к следующей логике: Эксперту следует развивать навыки взаимодействия с командой и учиться делегировать задачи, чтобы видеть более широкую картину и учитывать мнения других людей

ДОСТИГАТЕЛЬ

- Лидеры-достигатели ориентированы на результаты и успех. Они умеют ставить четкие цели и мотивировать команду на их достижение. Достигатели создают стратегические планы и контролируют их выполнение, стремясь к высоким результатам. В логике Достигателя выделяют раннюю и позднюю стадии. Ранний Достигатель сосредоточен на внешнем успехе и признании, тогда как поздний Достигатель начинает осознавать важность внутреннего баланса и устойчивости. Они стремятся к постоянному совершенствованию и могут легко адаптироваться к изменениям.
- **Плюсы:** Способны эффективно достигать поставленных целей и мотивировать команду.
- **Минусы:** могут перегружать себя и команду в стремлении к достижению целей.
- **Статистика:** около 50% руководителей можно отнести к Достигателям, они наиболее распространены в бизнес-среде.
- Рекомендации для перехода к следующей логике: Достигателям рекомендуется развивать рефлексию и самосознание, а также учиться ценить и поддерживать разнообразие мнений и подходов

ИНДИВИДУАЛИСТ

- Индивидуалисты ценят уникальность и автономию каждого члена команды. Они стремятся создать среду, где каждый может проявить свои лучшие качества, и открыты для новых идей и разнообразия мнений. Такие лидеры активно ищут новые пути и нестандартные решения, часто ставя под сомнение традиционные подходы. Они уделяют большое внимание личному развитию и самоанализу, стремясь понять свою уникальную роль и вклад в общий успех команды. Индивидуалисты часто экспериментируют с новыми методами работы и поощряют команду к креативности и инновациям.
- **Плюсы:** способны вдохновлять и поддерживать инновации в команде.
- **Минусы:** могут испытывать трудности с принятием решений в ситуациях, требующих жесткой структуры.
- **Статистика:** примерно 10% лидеров обладают этой логикой действия, они ценны для креативных и инновационных команд.
- Рекомендации для перехода к следующей логике: Индивидуалистам рекомендуется развивать системное мышление и стратегическое планирование, чтобы учитывать долгосрочные цели и интегрировать свои идеи в более широкую организационную структуру

СТРАТЕГ

- Стратеги обладают способностью видеть системные связи и планировать на долгосрочную перспективу. Они интегрируют различные подходы для достижения стратегических целей и вдохновляют команду на инновации. Стратеги умеют анализировать сложные системы и выявлять ключевые моменты для изменений. Они понимают важность гибкости и адаптивности, часто выступают в роли менторов для других лидеров, помогая им развивать свои навыки. Стратеги активно работают над созданием долгосрочных планов и стратегий, которые учитывают изменения в окружающей среде и на рынке.
- **Плюсы:** обладают стратегическим мышлением и видят общую картину.
- **Минусы:** могут быть чрезмерно увлечены долгосрочными планами, игнорируя текущие потребности.
- **Статистика:** Стратегов среди лидеров около 3%, они незаменимы для долгосрочного планирования и развития.
- Рекомендации для перехода к следующей логике: Стратегам рекомендуется развивать способность к адаптации и гибкости, а также учиться видеть и ценить немедленные результаты и достижения

АЛХИМИК

- Лидеры-алхимики трансформируют организации и создают новые системы и структуры. Они видят возможности там, где другие видят проблемы, и умеют вдохновлять людей на радикальные изменения. Алхимики обладают высокой степенью осознанности и интуиции, что позволяет им находить нестандартные решения и подходы. Они часто выступают в роли агентов изменений, способных преобразовывать организационную культуру и структуры. Алхимики создают среду, в которой инновации и творчество процветают, а сотрудники ощущают свою значимость и вклад в общее дело.
- **Плюсы:** способны вдохновлять на радикальные изменения и трансформации.
- **Минусы:** их подход может быть слишком радикальным для консервативных структур.
- **Статистика:** алхимиков среди лидеров всего около 2%, они редки, но их влияние на организацию значимо.
- Рекомендации для перехода к следующей логике: Алхимикам рекомендуется развивать способность к систематическому анализу и планированию, чтобы их новаторские идеи могли быть более структурированно интегрированы в организацию

ЛИДЕРСТВО И ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Процесс развития команды



ЦИФРОВОЕ ЛИДЕРСТВО

What is Digital Leadership and Why Does It Matter



How to Develop Your Digital Mindset, Vision, and Strategy



МОТИВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

Инструменты мотивационного лидерства

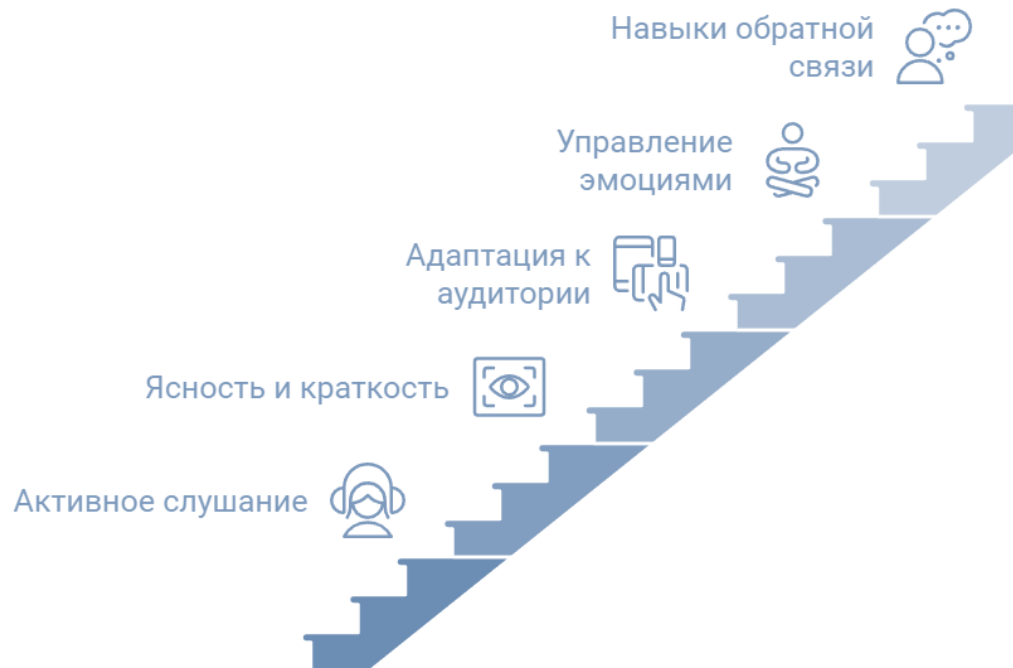
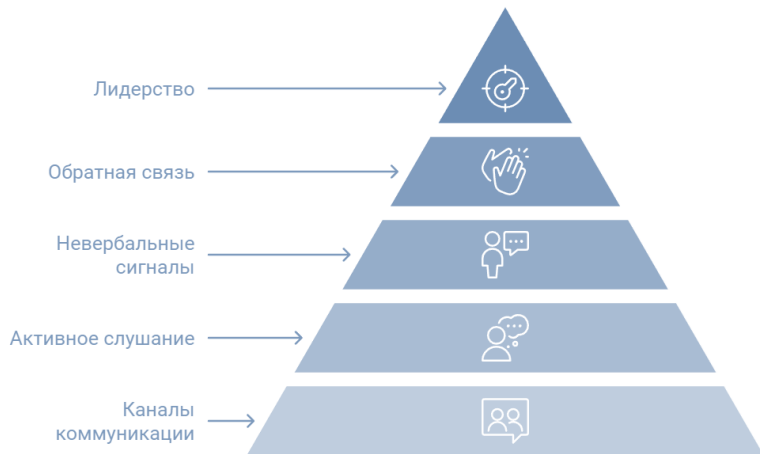
ЭФФЕКТИВНОЕ МОТИВАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО. ПОЛНАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ



ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Шаги к эффективной коммуникации

Навыки эффективной коммуникации



ФРЕЙМВОРК ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРСТВА

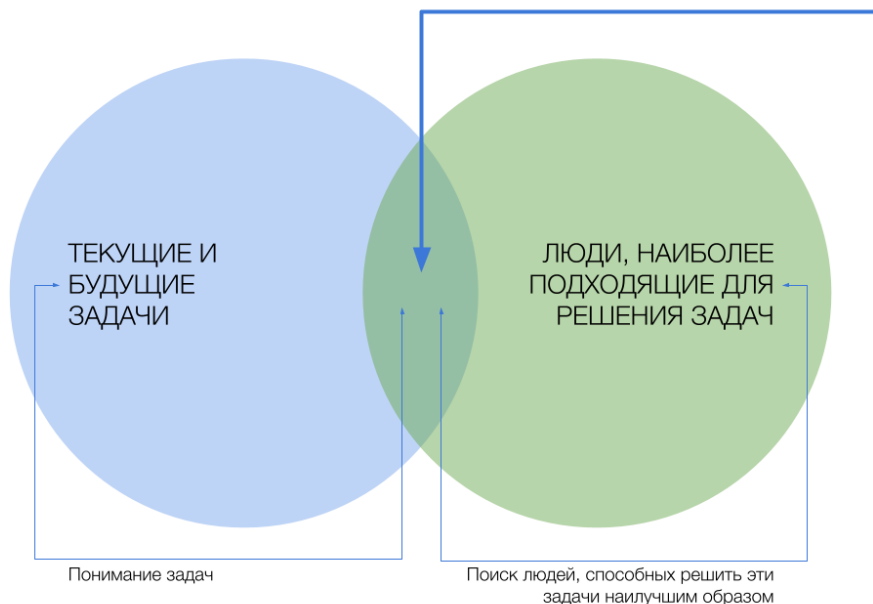
ОТ BSC DESIGNER

*Шаблон этого фреймворка доступен в бесплатной версии программного обеспечения BSC Designer | www.bscdesigner.ru



ЛИДЕРЫ ПЕРЕДАЮТ ЦЕННОСТИ УПРАВЛЯЮЩИМ ТАЛАНТАМИ

ФРЕЙМВОРК ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРСТВА ОТ BSC DESIGNER



ЛИДЕРЫ

- Определите задачи
- Помогите управляющим персоналом сфокусироваться на задачах



УПРАВЛЯЮЩИЕ ПЕРСОНАЛОМ

- Найм персонала
- Обучение персонала
- Метрика «Время до производительности»

Передача ценностей управляющим персоналом

Показатели для лидеров

ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЙСТВИЯ

- Однозначно сформулированные ценности, %
- Время, посвященное команде управления талантами, часов

ПОКАЗАТЕЛИ РЕЗУЛЬТАТА

- Фактическое поведение команды управления талантами в сравнении с декларируемыми ценностями
- %, показатель текучести среди лучших сотрудников
- %, индекс вовлечения сотрудников из ССП многообразия и инклюзивности
- %, индекс воронки инноваций из ССП инноваций

*Шаблон этого фреймворка измерения эффективности лидерства доступен в бесплатной версии программного обеспечения BSC Designer software | www.bscdesigner.ru

Лекция 6

Обучение лидерским навыкам

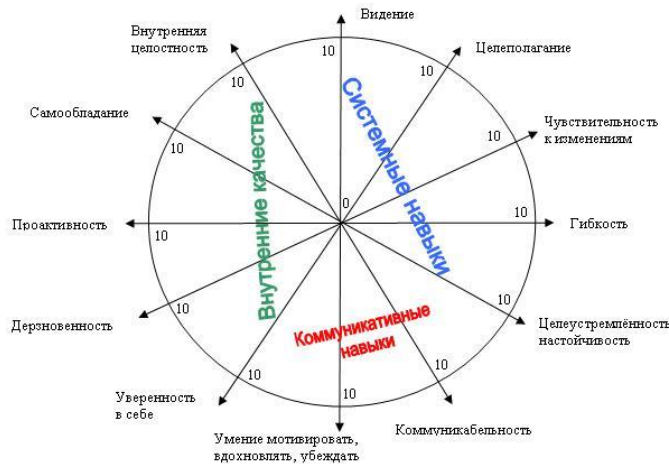
Тестирование

Диагностика лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Кр

0-4 балла – низкая	адаптивное поведение
5-8 баллов – умеренная	
9-12 баллов – высокая	экстремальное до патологии поведение
13-16 баллов – экстремальная	

В результате производится подсчет баллов по каждой октанте с помощью специального “ключа” к опроснику. Полученные баллы переносятся на дискограмму, при этом расстояние от центра круга соответствует числу баллов по данной октанте (от 0 до 16). Концы векторов соединяются и образуют личностный профиль.

Диагностика лидерских качеств «Колесо лидера»



Мотива

- Опросник Реана (мотив успеха и боязнь неудачи)

<https://studfile.net/preview/5357215/page:10/>

комфорта", без сложностей и дополнительных усилий

Проявляет недостаточный интерес к новым знаниям, не испытывает необходимости в обучении и развитии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Мотивация к обучению

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

достижений, выходит из "зоны комфорта"

Расширяет свой кругозор, проявляет любознательность, развивается и обучается

ОБУЧАЕМОСТЬ

Скорость мышления

Испытывает трудности при необходимости быстро работать с новой информацией

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Быстро усваивает и обрабатывает информацию

Критичность мышления

Воспринимает и оценивает информацию, руководствуясь собственными впечатлениями или опытом, без опоры на системный анализ

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Проводит точный системный анализ, выявляет связи между частями информации, видит логические несоответствия

ОТКРЫТОСТЬ НОВОМУ

Креативность

Предпочитает привычные подходы и методы работы, не вносит креативных идей

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обладает развитым воображением, генерирует новые идеи, предпочитает новые методы и подходы

Адаптивность

Тяжело адаптируется к новым требованиям и ситуациям

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Легко приспосабливается к новым обстоятельствам, преуспевает в часто меняющихся и разнообразных условиях

Перенятие опыта

гономно, не гих людей

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Опирается на других людей и перенимает их опыт: находит ресурсы, запрашивает экспертные мнения, получает эмоциональную поддержку

РЕАЛИЗАЦИЯ

Последовательность

свою г результата

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Организовывает свою деятельность таким образом, что доводит задуманное до конца

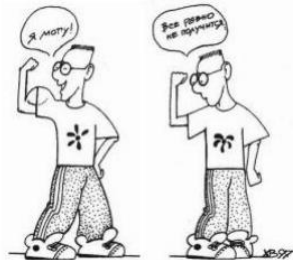
Энергия

энергии для целей

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обладает высоким уровнем стойкости и энергии, настойчиво движется к поставленной цели, несмотря на препятствия

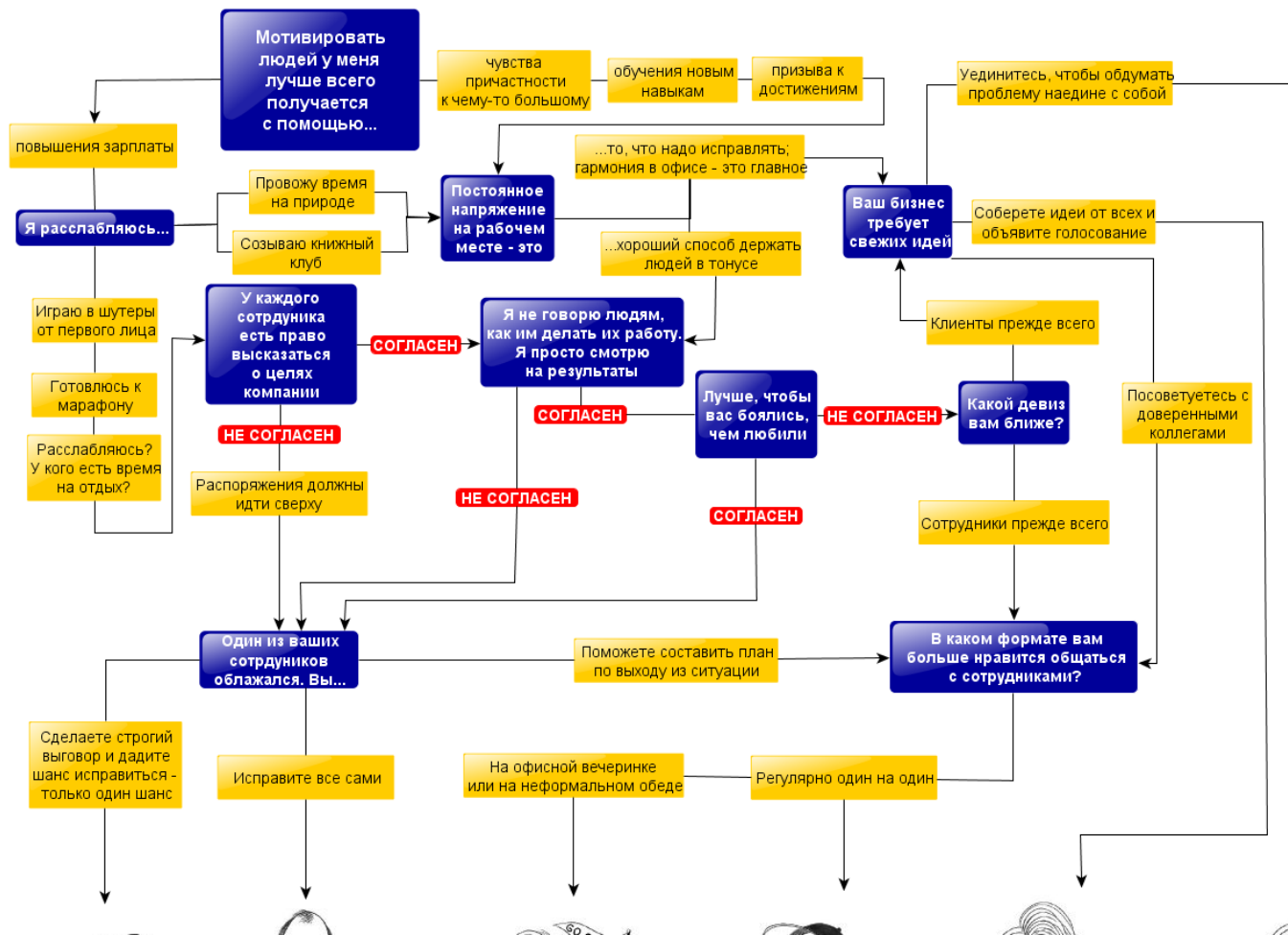
Внутренняя – Внешняя референция



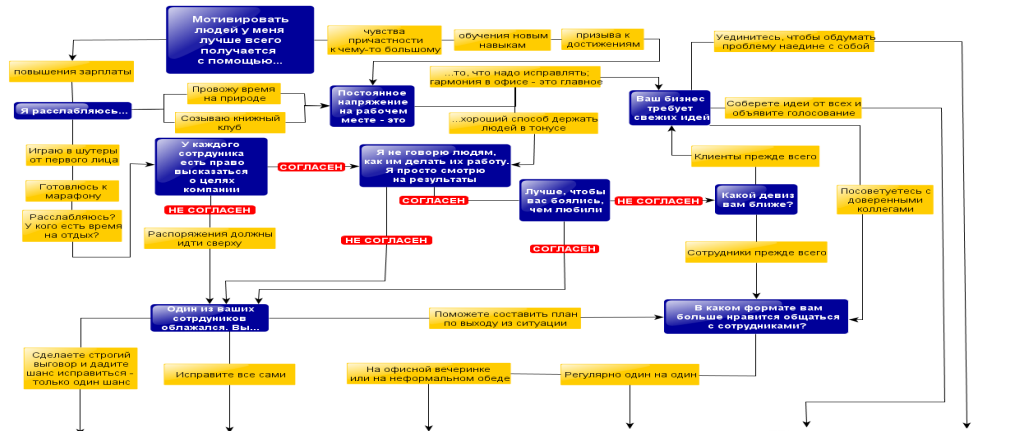
Стремление к успеху – избегание неудач



Какой вы лидер?



Какой вы лидер?



ДЖЕНЕРАЛИСТ

ПРИМЕРЫ: Рудольф Джулиани, Марта Стюарт
СТИЛЬ: Руководят сверху вниз, негибки, такой тип лидера процветает в кризисы, а также хорошо поднимает боевой дух.
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Командниками, которые могут общаться с сотрудниками
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Отклонить идею другого



СОВЕРШЕНСТВО

ПРИМЕРЫ: Стив Джобс, Джек Уэлч
СТИЛЬ: Нацелены на высокие достижения, трудолюбивые. Устанавливают высокие стандарты и служат примером, однако испытывают проблемы с общением и покаяной другик.
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Наставниками, которые помогают сотрудникам понять, как соответствовать стандартам, и командниками, которые поддерживают боевой дух.
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Брать под контроль проекты других людей



КОМАНДИК

ПРИМЕРЫ: Джеймс Синегал, основатель Costco, который в качестве CEO сохранил высокие зарплаты сотрудникам (а свою урезал), несмотря на протесты акционеров
СТИЛЬ: Наказывают прочные взаимоотношения с сотрудниками и дают им много свободы. Поощряют открытое общение и неукротимую лояльность, но могут допускать низкую производительность, переходящую в недоиспользованность.
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Совершенствателями, которые задают высокие стандарты, и дженералистами, которые сосредотачиваются на деталях.
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Чрезмерно захватывать



НАСТАВНИК

ПРИМЕРЫ: CEO John Deere Сэмюэл Аллен, который «воспитал» от 20 до 30 сотрудников на разных уровнях компании.
СТИЛЬ: Этот тип лидеров поощряет сотрудников обращаться к долгосрочным целям и помогает добиваться успеха, но могут испытывать проблемы с фокусировкой на текущей работе
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Самомотивированными совершенствателями и дженералистами, которые эффективно справляются с кризисами
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Уделять много времени сотрудникам, которые отвергают аставничество



ПОПУЛИСТ

ПРИМЕРЫ: CEO New Belgium Brewing Ким Джордан, CEO Bob's Red Mill Natural Foods Боб Мур. Оба раздали 100% акций компаний сотрудникам.
СТИЛЬ: Выстраивают культуру, где ценятся сотрудники и демократические принципы, но могут страдать нерешительностью.
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Визионерами с сильными идеями
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Созывать дополнительную встречу



ВИЗИОНЕР

ПРИМЕРЫ: Ричард Брансон, Билл Гейтс, Барак Обама
СТИЛЬ: Мыслят масштабно, устанавливают ясные стандарты и внушают людям идею общей миссии. Могут оказаться восточными людьми
ОКРУЖАЕТ СЕБЯ: Командниками, которые следят за тем, чтобы потребности отдельных сотрудников не были забыты в погоне за большой идеей.
ДВАЖДЫ ПОДУМАЙТЕ, ПРЕЖДЕ ЧЕМ:
 Показывать умным людям, которые работают на вас, насколько вы умнее их

Оценка - тесты

Иванов Иван Иванович | Дата формирования отчета: 28.08.2025



ПРОФИЛЬ

МЫШЛЕНИЕ

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Анализ информации
- Широта мышления
- Инновативность

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Коммерческое мышление
- Стратегический фокус
- Цифровое мышление

РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Планирование и организация
- Ответственность
- Следование правилам

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Ориентация на качество
- Безопасное поведение
- Постановка задач и контроль
- Управление изменениями
- Делегирование

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Оказание влияния
- Работа в команде
- Социальная смелость
- Лидерство
- Понимание людей
- Оказание поддержки

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Построение сети контактов
- Ориентация на клиентов
- Развитие других
- Публичные выступления
- Социальная ответственность
- Управление клиентоориентированностью
- Эффективная коммуникация

ЭМОЦИИ И ВОЛЯ

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Стрессоустойчивость
- Ориентация на достижения
- Адаптация к изменениям
- Решительность
- Энергичность

СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Саморазвитие
- Позитивное мышление
- Инициативность и самостоятельность
- Приверженность этическим ценностям и интересам компании
- Честность и открытость

МЫШЛЕНИЕ

Анализ информации	Уверенно анализирует большие объемы информации, видит взаимосвязи, учитывает влияние различных факторов, делает логичные выводы.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Широта мышления	Мыслит масштабно, комплексно и системно подходит к решению задач, рассматривает вопросы с разных точек зрения, учитывая максимальное количество факторов в их взаимосвязи.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инновативность	Проявляет готовность предлагать идеи и нестандартные решения в работе, интересуется новыми подходами.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

РЕАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ

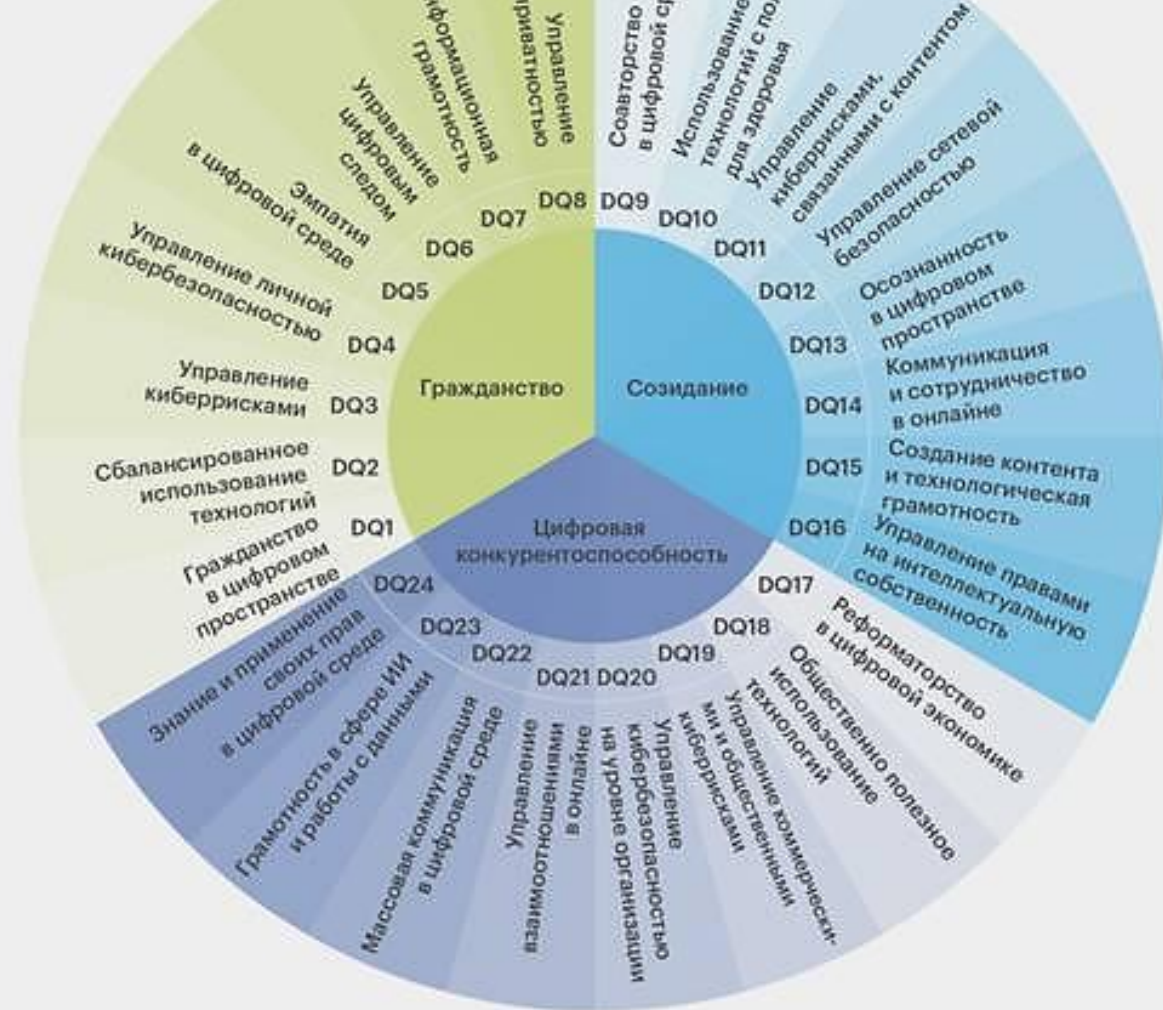
Планирование и организация	Планирует и структурирует свою деятельность, расставляет приоритеты в работе, распределяет ресурсы.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ответственность	Добросовестно выполняет свои обязательства, соблюдает сроки, берет на себя ответственность за результаты работы.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Следование правилам	Соблюдает правила и регламенты в работе, нуждается в четких инструкциях для выполнения рабочих задач.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Оказание влияния	При взаимодействии оказывает влияние на других, уверенно проводит переговоры, отстаивает свою позицию и убеждает других.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Работа в команде	Живет интересами команды, учитывает точки зрения других людей, делится информацией, поддерживает дружеские отношения.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Социальная смелость	Уверенно взаимодействует с самыми разными людьми, завязывает новые знакомства, комфортно себя чувствует в любой среде.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лидерство	Водушевляет и мотивирует, ведет за собой других людей, проявляет готовность отвечать за результаты их работы.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



ПРОЕКТНОМ



ЭВОЛЮЦИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

КАК СФОРМИРОВАТЬ МАТРИЦУ КОМПЕТЕНЦИЙ

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
Деловые качества				
1 Анализ ситуации и принятие решений	Анализ и решение проблем	Принятие взвешенных решений	Перспективное экономическое мышление	Стратегическое мышление
2 Управление рабочим процессом	Самоорганизация	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью	Создание культуры эффективности
Взаимодействие				
3 Коммуникация и вовлечение других	Четкость в коммуникации	Эффективная коммуникация	Убеждающая коммуникация	Построение партнерских отношений и убеждающая коммуникация
4 Командное взаимодействие	Работа в команде	Командное лидерство	Лидерство в многофункциональной команде	Корпоративное командное лидерство
Лидерские качества				
5 Управление изменениями	Инициатива и открытость	Внедрение изменений	Лидерство в изменениях	Лидерство в стратегических изменениях
6 Развитие себя и других	Мотивация и способность к развитию	Саморазвитие/наставничество	Саморазвитие/привлечение и развитие талантов	Развитие организационного потенциала
Личные качества				
7 Ориентация на результат	Ориентация на результат			
8 Честность и этическое поведение	Честность и этическое поведение			

Гендерные различия

женщина руководитель	ХАРАКТЕРИСТИКИ	мужчина руководитель
ЛОВКОСТЬ; ХИТРОСТЬ + Всем известная женская интуиция помогает избежать многих неприятных ситуаций в рабочем процессе. + Удивительно, но выносливость женского организма намного выше, чем мужского	СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРЕПЯТСТВИЙ	ИНТЕЛЛЕКТ; СИЛА + Пробует, рискует, не боится ошибиться, что делает работу быстрой и четкой.
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ + Готова пойти на уступки, если у сотрудников возникают проблемы личного характера.		СДЕРЖАННОЕ + Для мужчин характерна чёткая нацеленность на результат, личные проблемы мужчин-руководителей практически никогда не влияют на их отношения с подчинёнными.
 ГИБКОЕ + Как правило, имеет более развитые коммуникативные способности, а потому быстрее находит общий язык с партнерами и подчиненными.	ОТНОШЕНИЕ К ДРУГИМ	ПРЯМОЛИНЕЙНОЕ + Быстрее разрешают все производственные конфликты: либо ищут компромисс, либо принимают волевое решение.
ЧУВСТВЕННОСТЬ + Внимательность к мелочам. Ответственно относится к выполнению рутинных обязанностей.		РАССУДОЧНОСТЬ + Рациональность в принятии решений, руководствуется исключительно логикой и здравым смыслом.
СПОКОЙНАЯ + Делятся информацией и планами со своей командой, привлекают сотрудников к обсуждению проектов. + Согласна работать за меньшую заработную плату, чем мужчина.	РЕАКЦИЯ НА КРИТИКУ	АГРЕССИВНАЯ + Тонко чувствует конкуренцию и соперничество, чётко отстаивает собственную позицию. + В стрессовой ситуации концентрируются на решении проблемы без эмоций, используя объективные данные.



Кто в вашем союзе больше зарабатывает?

Я	68%
Моя жена	14%
Поровну	18%

Если партнерша зарабатывает больше тебя...

Отношусь к этому спокойно	50%
Приложу все усилия, чтобы зарабатывать больше	36%
Для меня такие отношения невозможны	6%
Хорошо, значит, мне можно не работать	8%

Процент мужчин, которые чаще своих жен:

Готовят ужин	15
Ходят за продуктами	30
Моют посуду	32
Пылесосят	49
Выносят мусор	80



Кто глава вашей семьи?

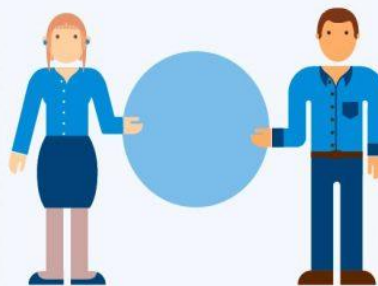
(отвечают мужчины)

Я	66%
Жена	7%
Затрудняюсь ответить	27%

Кто глава вашей семьи?

(отвечают женщины)

Я	25%
Муж	48%
Затрудняюсь ответить	27%



Кто принимает решения о долговременных денежных в

п
д
я
М
В

К
О
Т

В
С
4
В
1
И



Кто решает, закончится ли свидание сексом?

Мужчина	7%
Женщина	93%

СТВЕ

Если женщина решила с тобой познакомиться, ты будешь...

Восхищен	56,2%
Удивлен	42,4%
Возмущен	1,4%

Девушка, которая провела с тобой ночь на первом свидании:

Ничего особенного не сделала	46%
Хорошая, я просто ей сильно понравился	37%
Испорченная	17%

Занимаясь сексом, вы чаще...

Делаете то, что нравится ей	65,5%
Делаете то, что нравится тебе	34,5%



Готов ли ты заплатить за ужин, если секса с девушкой не будет?

Без проблем	79%
Нет	9%
Не знаю	12%



С кем вы вдвоем чаще общаетесь?

Со своими друзьями	82%
С ее друзьями	18%

В 10 раз больше, чем женщина, в среднем тратит мужчина на свидании

В 10 раз больше, чем мужчина, в среднем тратит женщина на подготовку к свиданию

Удовлетворенность разными сторонами жизни: различия по уровню позиции

Топ-2 (оценки 5+4), %

(по 5-балльной шкале)



66% / 36% — статистически значимо больше/меньше, чем в целом по выборке (чем Все)

БАЗА: Все (780), Предприниматели (190), Топ-менеджмент (157), Руководители среднего звена (302), Руководители группы/проектов (89)

Вопрос. Насколько вы довольны следующими сторонами своей жизни в настоящий момент?

Спасибо за внимание!



@PROHRORGDEV



@WHATFORHR