

Исследование Detech Group

Лидерство в новых реалиях

Москва 2022



ВВЕДЕНИЕ

В течение более, чем 15 лет компания Detech регулярно проводит исследования лидерских компетенций. В первый раз мы провели такое исследование в 2006 году, когда разрабатывали модель «20 граней», потом мы повторяли исследования несколько раз для того, чтобы подтверждать актуальность выделенных компетенций.

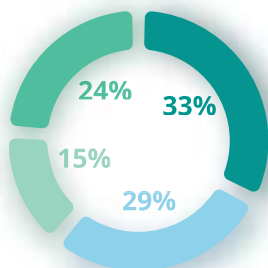
В последние несколько лет произошло много глобальных изменений, которые, по нашему мнению, не могли не повлиять и на требования к лидерам – к тому, каким должен быть руководитель в организации, какими компетенциями он должен обладать, чтобы его управление было эффективным и успешным.

Поэтому, в 2022 году, после пандемии и после начала специальной военной операции, мы решили повторить наше исследование. Нам важно было, в первую очередь, опросить самих руководителей разного уровня управления, что им помогает работать и достигать поставленных целей, находясь в достаточно непростой среде, когда нужно справляться с многочисленными вызовами – как внутри компаний, так и приходящими извне.

Для данного исследования мы проводили опрос руководителей разных уровней (как среднего, так и высшего звена) крупных российских компаний.

ВЫБОРКА

В исследовании приняли участие 272 представителя руководящего звена различных российских компаний.

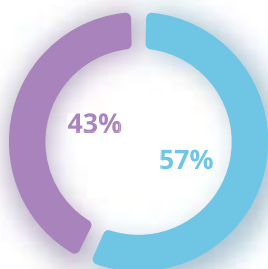


СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Для исследования были выбраны три сферы:

- Промышленность / B2B
- Государственное управление
- Информационные технологии
- Остальные сферы*

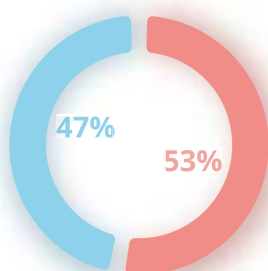
* в исследовании представлены недостаточно для выделения в отдельные категории, однако ответы руководителей из этих сфер были учтены при подсчете общих результатов.



УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА

- Руководители среднего звена
- Руководители высшего звена

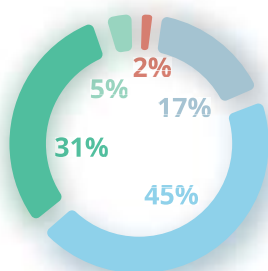
Для исследования мы объединили руководителей начального и среднего уровня в группу «Руководители среднего звена», а руководителей высшего среднего уровня и руководителей топ-уровня в группу «Руководители высшего звена».



ПОЛ

- Женщины
- Мужчины

В данной выборке не наблюдается перекоса в сторону большей представленности мужчин или женщин на руководящих позициях.

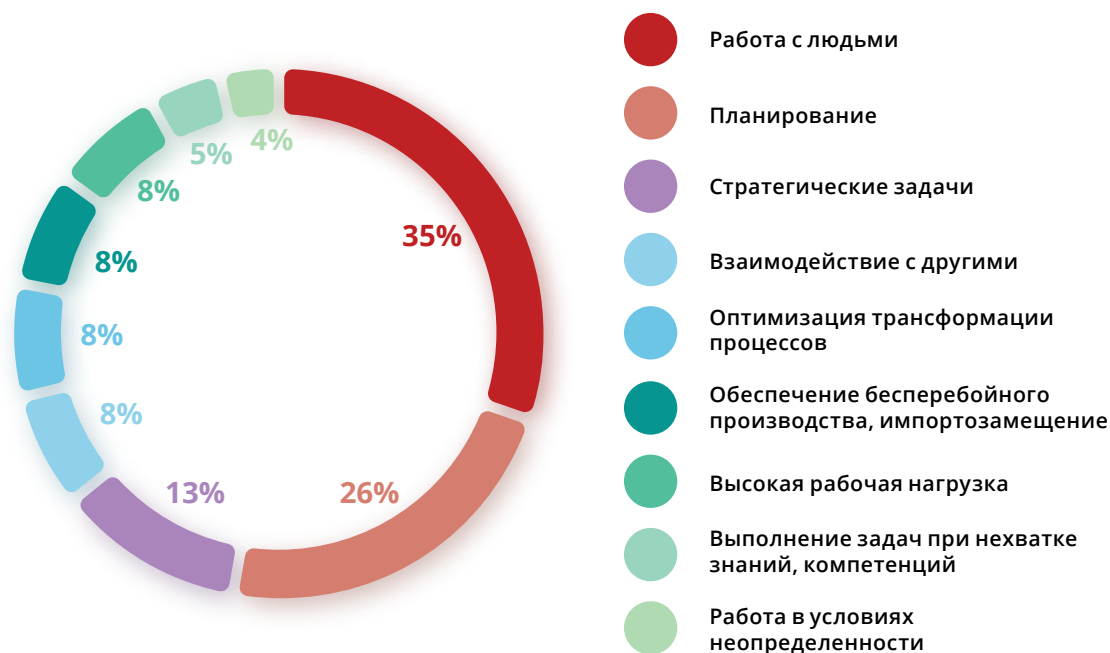


ВОЗРАСТ

- до 25 лет
- от 25 до 35 лет
- от 35 до 45 лет
- от 45 до 55 лет
- старше 55 лет

Большая часть участников исследования старше 35 лет.

ВЫПОЛНЕНИЕ КАКОЙ РАБОЧЕЙ ЗАДАЧИ КАЖЕТСЯ НАИБОЛЕЕ СЛОЖНЫМ?



Это вопрос о том, какие вызовы стоят перед руководителями на данный момент. Самую большую сложность вызывает сфера **«Работы с людьми»** (35% респондентов говорят о таких задачах) — для всех уровней и для всех сфер. Сюда относятся подбор персонала, работа в команде, мотивация и развитие подчиненных, работа с вовлеченностью, удовлетворенностью и психологическим состоянием сотрудников.

Второй большой пласт — **«Планирование»** работы в условиях неопределенности, структурирование работы, краткосрочное (1–2 года) и долгосрочное планирование (26% руководителей отмечали задачи этого типа как сложные). Людям сложно работать как в условиях многозадачности, так и планировать с учетом меняющихся внешних факторов и недостатка объективной информации о том, что их ждет. Также сложно планировать рабочие процессы и загрузку персонала, чувствуется нехватка ресурсов и недостаток информации о целях и приоритетах от вышестоящего руководства.

Третий блок — решение **«Стратегических задач»**, прогнозирование в условиях неопределенной экономической и геополитической ситуации (13% руководителей называли задачи, отнесенные к этому блоку). Руководители испытывают затруднения, так как в условиях новой реальности появляются вызовы, которые кажутся противоречащими стратегическим целям; при этом необходимо не отклоняться от текущих проектов, доводить их до конца.

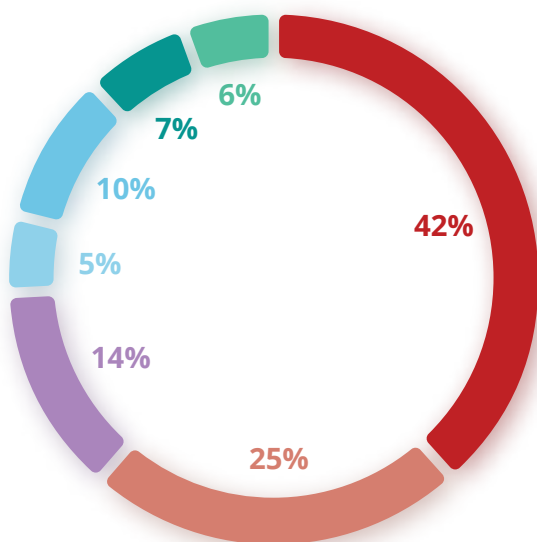
В числе прочих задач, вызывающих наибольшую сложность, были отмечены следующие:

- «**Взаимодействие с другими**» (8%) – взаимодействие со смежными подразделениями, кросс-функциональные взаимодействия, межведомственное взаимодействие;
- «**Оптимизация и трансформация процессов**» (8%);
- «**Обеспечение бесперебойного производства, импортозамещение**» (8%);
- «**Высокая рабочая нагрузка**» (8%);
- «**Выполнение задач при нехватке знаний и/или компетенций**» (5%);
- «**Работа в условиях неопределенности**» (4%).

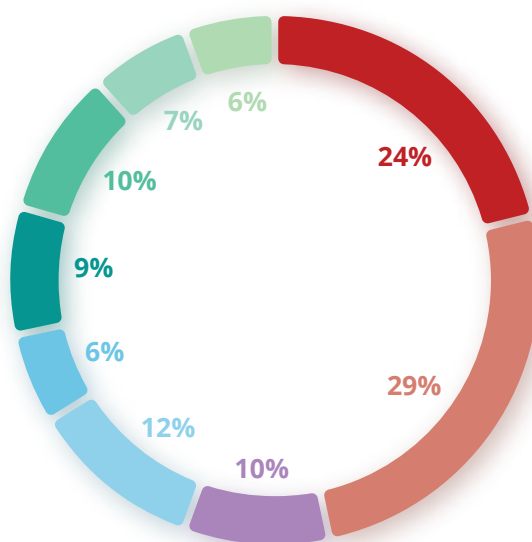
РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА

Сравнивая перечни наиболее сложных задач для топ-менеджеров и для менеджеров среднего, мы находим как ряд общих проблем, так и некоторые существенные отличия.

Руководители высшего звена



Руководители среднего звена



«Работа с людьми» важна для руководителей обоих уровней, но для руководителей высшего звена она почти в два раза более значима по сравнению с другими задачами, чем для руководителей среднего уровня (42% против 24%).

Специфическими проблемами для руководителей среднего звена являются «Работа в условиях неопределенности» и необходимость «Выполнять задачи при нехватке соответствующих знаний и компетенций». Так как природа работы высшего менеджмента связана с необходимостью принимать решения в условиях неопределенности, руководители топ уровня лучше справляются с этим фактором, и он не вызывает у них больших сложностей. Также руководители высшего звена вообще не говорят о нехватке знаний и компетенций. Очевидно, что обозначение данной проблематики является явным запросом среднего менеджмента на обучение.

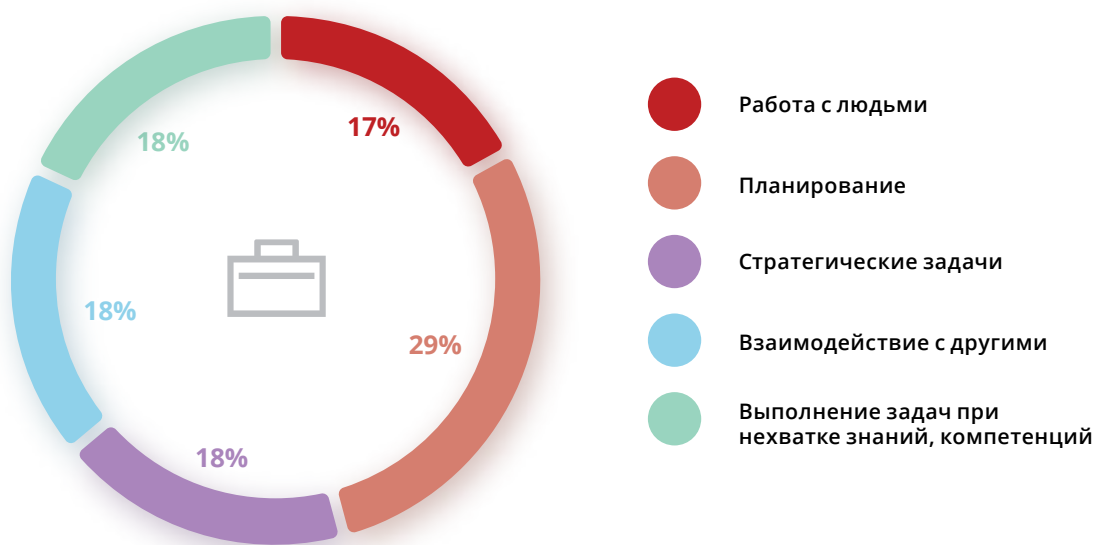
СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Если посмотреть на сложности, с которыми сталкиваются руководители в разрезе трех сфер деятельности: Государственное управление, Промышленность и Информационные технологии, то мы увидим выраженную специфику.



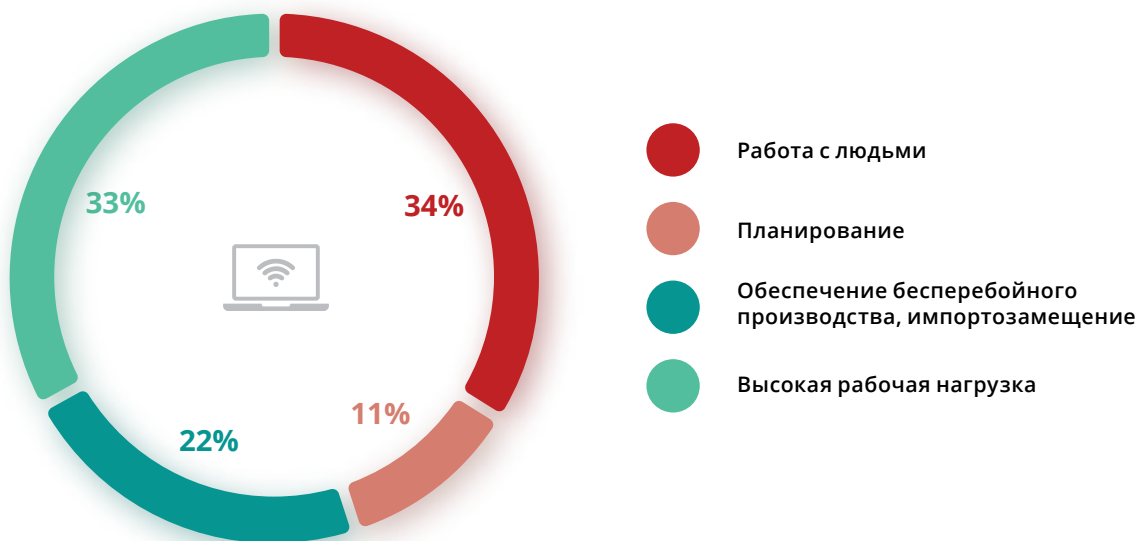
Государственное управление

Для руководителей в сфере государственного управления большую сложность вызывают **«Задачи, связанные с нехваткой знаний и компетенций»**, а также взаимодействие с другими подразделениями и межведомственное взаимодействие. Из всех сфер деятельности именно чиновники испытывают наибольшие сложности, связанные с решением **«Стратегических задач»**, что может быть обусловлено большими изменениями, происходящими на государственном уровне в условиях новой реальности, и в обществе в целом.



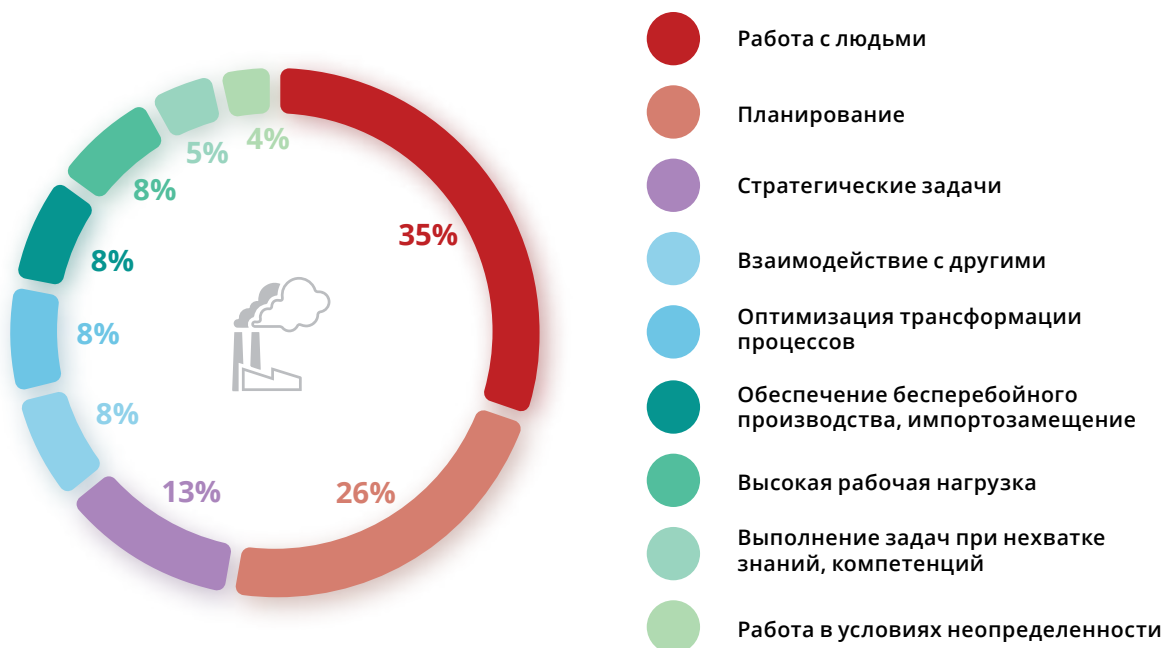
Информационные технологии

Для сферы информационных технологий сейчас наибольшую сложность вызывает **«Высокая рабочая нагрузка»** — вероятно, в связи с санкциями и необходимостью обеспечивать работоспособность существующих цифровых платформ, а также **«Разработкой импортозамещающих решений»**. Количество работы, которую им необходимо делать, действительно возросло. Интересно, что в государственном управлении, наоборот, сложностей с высокой рабочей нагрузкой не выделяют. При этом руководители в сфере информационных технологий не сталкиваются со сложностями, связанными с решением стратегических задач.



Промышленность

Руководители в сфере промышленности сталкиваются со сложностями в большом разнообразии задач и, в первую очередь, с необходимостью **«Обеспечения бесперебойного производства и импортозамещения»**, что является объяснимым в условиях высокой санкционной нагрузки.



НОВЫЙ ПРОФИЛЬ ЛИДЕРА

РЕЙТИНГ КОМПЕТЕНЦИЙ 2022

Среди компетенций, которые помогают сохранять эффективность и продуктивность в работе, на первом месте стоят: «**Нацеленность на результат**», «**Планирование и организация**», «**Системность мышления и ответственность**». По сути, эти компетенции помогают решать вопросы в сферах, связанных с планированием и стратегическими задачами.

	ранг
Нацеленность на результат	1
Планирование и организация	2
Системность мышления	3
Ответственность	4
Управление людьми	5
Лидерство	6
Работа в команде	7
Инициативность	8
Саморазвитие	9
Анализ проблем	10
...	
Сбор информации	17
Убедительная коммуникация	18
Межличностное понимание	19
Коммерческое мышление	20

* Описание компетенций см. на стр. 16 и 17



Вниз рейтинга, по ответам руководителей, отправились компетенции: «**Коммерческое мышление**», «**Убедительная коммуникация**» и «**Межличностное понимание**». То есть они практически не были упомянуты среди тех компетенций, которые помогают руководителям в настоящий момент справляться со стоящими перед ними задачами.

Здесь интересно сопоставить эти компетенции с теми вызовами, которые стоят перед руководителями.



Учитывая, что самой значимой сложностью была названа работа с людьми, то справиться с ней должна помочь компетенция «**Межличностное понимание**», так как она направлена на выстраивание отношений, позволяет слышать и понимать других, что и обеспечивает эффективное взаимодействие. Однако, это не осознается руководителями. Так же, как не осознается ими необходимость уметь собирать информацию, хотя в условиях неопределенности именно эта компетенция позволяет эффективно работать и принимать взвешенные решения.

Сравнивая рейтинги компетенций в наших предыдущих исследованиях за 2006 и 2009 годы, мы видим, что они меняются в ответ на изменения, происходящие в организациях в связи с изменением внешней, макросоциальной, ситуации.

2006	2009	2022	ранг
Межличностное понимание	Планирование и организация	Нацеленность на результат	1
Лидерство	Лидерство	Планирование и организация	2
Анализ проблем	Управление людьми	Системность мышления	3
Планирование и организация	Анализ проблем	Ответственность	4
Нацеленность на результат	Нацеленность на результат	Управление людьми	5
Убедительная коммуникация	Инициативность	Лидерство	6
Ответственность	Ориентация на качество	Работа в команде	7
Развитие подчиненных	Саморазвитие	Инициативность	8
Системность мышления	Развитие подчиненных	Саморазвитие	9
Управление людьми	Коммерческое мышление	Анализ проблем	10
	...		
	Убедительная коммуникация	Сбор информации	17
	Работа в команде	Убедительная коммуникация	18
	Построение взаимоотношений	Межличностное понимание	19
	Межличностное понимание	Коммерческое мышление	20

Таким образом, глобальные изменения, рождая новые вызовы на международном и страновом уровнях, ставят новые задачи перед организациями. Эти задачи актуализируют те или иные компетенции руководителей, необходимые для их выполнения. Как следствие, лидеры, обладающие этими компетенциями, оказываются более эффективными в конкретный момент времени. Наше многолетнее исследование показывает, **что модель эффективного лидерства имеет динамический характер и зависит не только от культуры организации, но и от конкретных задач, которые стоят перед компанией и ее руководителями, а также от особенностей социальной, экономической и политической среды (макросоциальной ситуации), в которой эти задачи нужно решать.**

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНА.

Сравнивая выбор ключевых компетенций, помогающих сохранять эффективность и продуктивность в работе руководителей высшего и среднего звена, мы заметим, что руководители высшего более солидарны в своих выборах, что может говорить как о лучшей саморефлексии топ-менеджеров, так и о том, что специфика сферы деятельности оказывает влияние на более низших уровнях управления. Так 64% руководителей высшего звена говорят, что им помогает «**Нацеленность на результат**», а также «**Системность мышления**», «**Планирование и организация**» и «**Ответственность**». В то же время, руководители среднего звена отмечают разные компетенции, но чаще всего сходятся на двух: «**Планирование и организация**» и «**Нацеленность на результат**».

Руководители высшего звена		Руководители среднего звена	
1	Нацеленность на результат	Планирование и организация	1
2	Системность мышления	Нацеленность на результат	2
3	Планирование и организация	Ответственность	3
4	Ответственность	Системность мышления	4
5	Управление людьми	Управление людьми	5
6	Лидерство	Работа в команде	6
14	Развитие подчиненных	Развитие подчиненных	14
15	Позитивное мышление	Позитивное мышление	15
16	Сбор информации	Ориентация на качество	16
17	Убедительная коммуникация	Убедительная коммуникация	17
18	Ориентация на качество	Сбор информации	18
19	Межличностное понимание	Межличностное понимание	19
20	Коммерческое мышление	Коммерческое мышление	20

> 60%		20% - 30%	
51% - 60%		< 20%	
50%			

КАКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ НЕ ХВАТАЕТ

Руководители высшего звена		Руководители среднего звена	
1 Развитие подчиненных	●	● Стрессоустойчивость	1
2 Стрессоустойчивость	●	● Развитие подчиненных	2
3 Коммерческое мышление	●	● Коммерческое мышление	3
4 Системность мышления	●	● Убедительная коммуникация	4
5 Планирование и организация	●	● Системность мышления	5
16 Нацеленность на результат		Работа в команде	14
17 Межличностное понимание	●	● Построение взаимоотношений	15
18 Адаптивность	●	● Сбор информации	16
19 Ответственность	●	● Ориентация на качество	17
20 Лидерство	●	● Ответственность	20

> 14%	●	1% - 2%	●
9% - 14 %	●	0%	●

Мы видим, что руководители, вне зависимости от уровня, испытывают потребность в развитии одних и тех же компетенций: «**Стрессоустойчивость**», «**Развитие подчиненных**», «**Коммерческое мышление**», «**Системность мышления**».

При этом руководители топ-уровня испытывают потребность также в развитии компетенции «**Планирование и организация**», а руководители среднего уровня испытывают потребность в развитии компетенций «**Лидерство**» и «**Убедительная коммуникация**».

Интересно отметить, что руководители топ-уровня не видят необходимости в развитии своего «**Лидерства**» (умение мотивировать людей), хотя среди наиболее сложных задач в категории «**Работа с людьми**» часто назывались проблемы с мотивацией и вовлеченностью сотрудников.

Также руководители всех уровней говорят о необходимости развивать «**Стрессоустойчивость**». Это свидетельствует о том, что стресс оказывает существенное влияние на их работу. Понимая, что и руководители, и их подчиненные испытывают стресс, особенно важно проявлять эмпатию и уметь подбирать индивидуальные подходы к мотивированию сотрудников.

Однако, на развитие «**Межличностного понимания**» у руководителей также нет запроса, хотя именно эта компетенция отвечает за эмпатию и, в том числе, позволяет повышать эффективность работы с людьми и решать задачи, связанные с развитием подчиненных.

Компетенция «**Сбор информации**» также не отмечается в числе тех, которые руководители хотят развивать, хотя она может нести в себе важную функцию ориентировки в меняющихся условиях и помогать решать задачи разного плана в ситуации неопределенности — чем больше информации о ситуации у нас есть, чем более широкий взгляд мы имеем, тем понятнее и определённое становится и ситуация, в которой мы находимся.



Важно сказать, что руководители стремятся делать ставку на те компетенции, которые помогут им решать понятные, материально ощутимые задачи, и получать зримый результат. Но их ограниченное понимание поведения человека и знание того, как работают компетенций, а иногда и недостаточное осознание своих сильных и слабых сторон, не позволяют им выбрать правильное направление развития. Поэтому HR специалисты должны оказывать консультационную поддержку руководителям своих компаний в выборе тренинговых программ, а также других активностей, направленных на развитие компетенций, а не руководствоваться исключительно их прямыми запросами.

ВЫВОДЫ

1

Наиболее сложные задачи, стоящие перед руководителями, различаются в зависимости от сферы деятельности и уровня управления. Самые значимые для всех: «Работа с людьми», «Планирование» и «Стратегические задачи».

2

Топ-менеджеры испытывают больше сложностей с задачами, связанными с «Работой с людьми».

3

У руководителей среднего звена вызывают сложности необходимость выполнения задач при нехватке знаний/компетенций и работа в ситуации неопределенности.

4

5 ключевых компетенций, определяющих образ эффективного руководителя в условиях новой реальности: «Нацеленность на результат», «Планирование и организация», «Системность мышления», «Ответственность», «Управление людьми».

5

Руководители испытывают недостаток компетенций: «Развитие подчиненных», «Стрессоустойчивость», «Коммерческое мышление».

6

Руководители не осознают необходимость развития таких компетенций, как «Межличностное понимание», «Сбор информации» и «Лидерство», которые должны помочь им справляться с неопределенностью и выстраивать эффективную работу с людьми.

7

HR-специалисты должны консультировать руководителей по вопросам развития и помогать выбирать программы как для них самих, так и для их команд. Одним из важных направлений развития для руководителей среднего и младшего звена должна стать профессиональная переподготовка.

ПРИЛОЖЕНИЕ – ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

- **«Планирование и организация»** – устанавливает для себя и других направление и порядок действий, необходимые для достижения цели. Составляет планы, учитывая возможные изменения обстоятельств. Эффективно распределяет ресурсы.
- **«Управление людьми»** – ставит задачи перед подчиненными. Распределяет и делегирует работу. Контролирует достижение поставленных целей.
- **«Развитие подчиненных»** – учитывает личностные и профессиональные качества сотрудников и их карьерные устремления. Отслеживает прогресс в развитии подчиненных.
- **«Лидерство»** – мотивирует других на достижение намеченных целей, используя соответствующие межличностные стили и методы при управлении группами или отдельными людьми.
- **«Инициативность»** – предлагает идеи и решения, направленные на повышение эффективности работы. Выступает инициатором действий. Прикладывает дополнительные усилия, выходит за рамки своих функциональных обязанностей, чтобы активно влиять на ситуацию
- **«Ориентация на качество»** – устанавливает высокие стандарты качества для себя и других. Учитывает все требования к работе, включая самые незначительные, чтобы полностью и качественно выполнить поставленные задачи. Проявляет неудовлетворенность средним уровнем выполнения работы.
- **«Нацеленность на результат»** – ставит перед собой и своим подразделением амбициозные цели и активно стремится их достичь. Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и ищет различные пути для достижения результата.
- **«Саморазвитие»** – открыт новым знаниям и опыту. Правильно оценивает свои сильные и слабые стороны, постоянно развивает свои профессиональные, деловые и личностные качества. Берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития.
- **«Анализ проблем»** – выделяет составные части проблемы и делает правильные выводы на основе имеющейся информации. Рассматривает альтернативы и предлагает оптимальное решение.
- **«Сбор информации»** – определяет, какой информации не хватает для принятия решения и из каких источников её можно получить. Обращается к этим источникам, формулирует точные вопросы для получения информации.

- **«Коммерческое мышление»** – в своих действиях руководствуется коммерческой целесообразностью, оценивает ситуацию с точки зрения затрат и прибыльности. Учитывает стратегию компании при принятии решения.
- **«Системность мышления»** – рассматривает ситуацию в широком контексте, определяет причины возникновения проблем, находит способы предотвращения их в будущем. Видит, как его решения отражаются на других (людях, отделах, компаниях).
- **«Стрессоустойчивость»** – демонстрирует стабильность работы и контролирует свое поведение в стрессовых ситуациях (при недостатке времени, под давлением и пр.). Эффективно работает в течение долгого времени, решая разнообразные или трудоемкие задания.
- **«Адаптивность»** – адаптирует свои методы работы и стиль поведения в соответствии с требованиями изменившейся ситуации. Помогает другим адаптироваться к изменениям.
- **«Ответственность»** – при принятии решения берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных. Принимая на себя обязательства, четко им следует.
- **«Позитивное мышление»** – концентрируется на позитивных моментах в сложных ситуациях, демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы.
- **«Межличностное понимание»** – демонстрирует внимательное отношение к чувствам и потребностям других людей, проявляет активное слушание. Использует разные стили общения с учетом индивидуальных особенностей собеседника.
- **«Работа в команде»** – проявляет терпимость к точкам зрения других, идет на компромисс. Вносит ощутимый вклад в работу команды, даже если не учтены его личные интересы.
- **«Убедительная коммуникация»** – ясно и структурированно излагает свои мысли, приводит убедительные аргументы. Сталкиваясь с возражениями, отстаивает свою точку зрения.
- **«Построение взаимоотношений»** – общается с другими в дружелюбной манере, создает доверительную атмосферу. Устанавливает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации.



Detech Group. Стратегический HR консалтинг

 <https://www.detech-group.ru/>

Адрес: Москва, ул. Бутырская, 75

Телефон: +7 495 663-20-62

E-mail: info@detech-group.com

