

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 подтвердить актуальность выделенных компетенций.

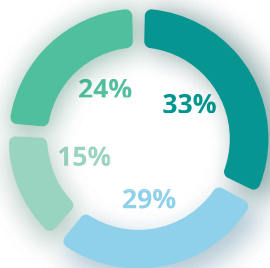
В последние несколько лет произошло много глобальных изменений, которые, по нашему мнению, не могли не повлиять и на требования к лидерам – к тому, каким должен быть руководитель в организации, какими компетенциями он должен обладать, чтобы его управление было эффективным и успешным.

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.

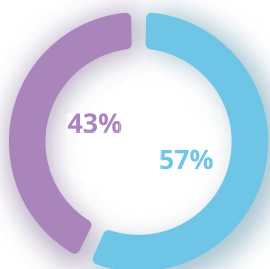


СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

Для исследования были выбраны три сферы:

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

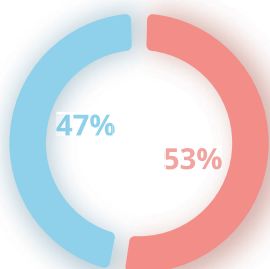
* в исследовании представлены недостаточно для выделения в отдельные категории, однако ответы руководителей из этих сфер были учтены при подсчете общих результатов.



УРОВЕНЬ РУКОВОДСТВА

- Руководители среднего звена
- Руководители высшего звена

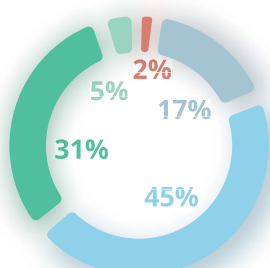
Для исследования мы объединили руководителей начального и среднего уровня в группу «Руководители среднего звена», а руководителей высшего среднего уровня и руководителей топ-уровня в группу «Руководители высшего звена».



ПОЛ

- Женщины
- Мужчины

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

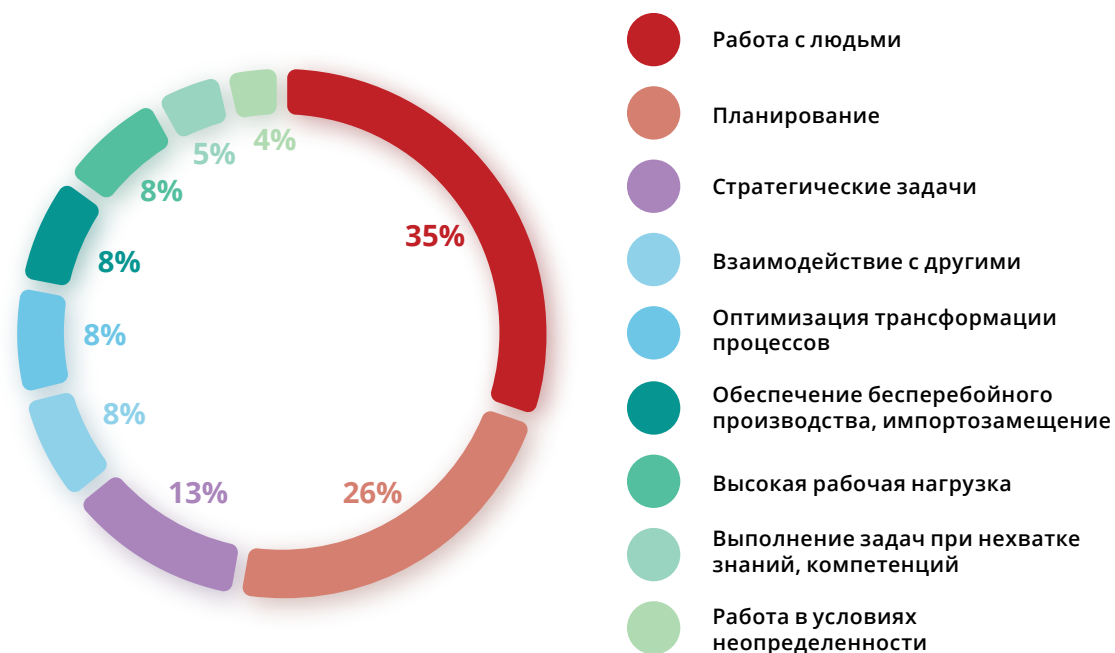


ВОЗРАСТ

- 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:

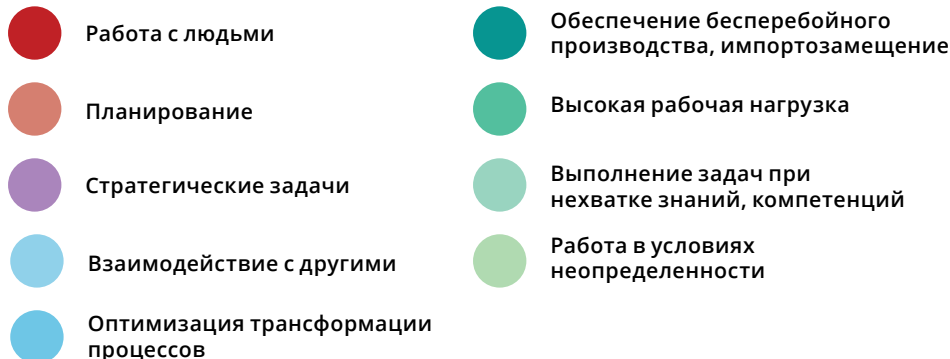
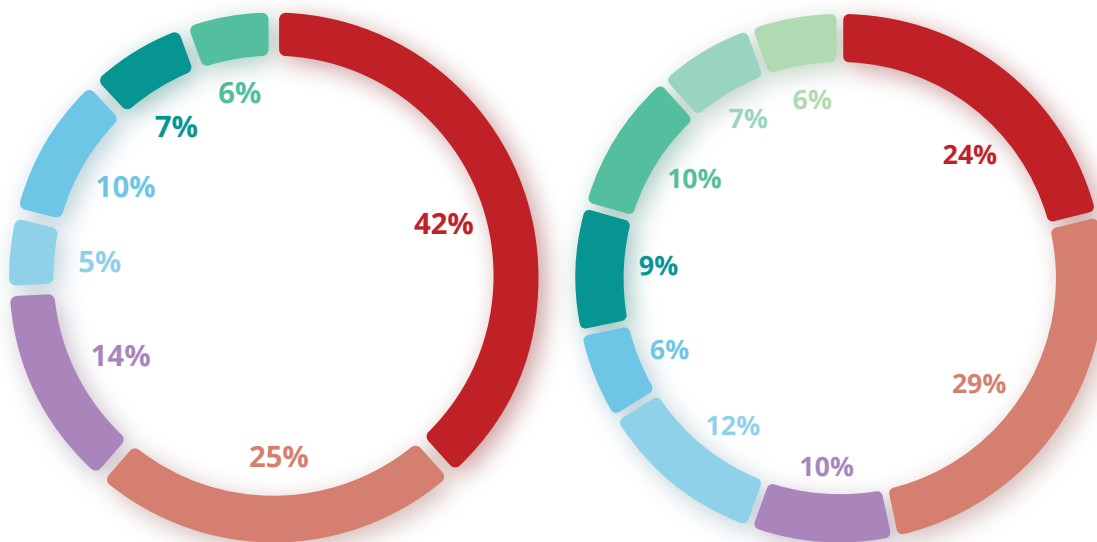
- «**Взаимодействие с другими**» (8%) – взаимодействие со смежными подразделениями, кросс-функциональные взаимодействия, межведомственное взаимодействие;
- «**Оптимизация и трансформация процессов**» (8%);
- «**Обеспечение бесперебойного производства, импортозамещение**» (8%);
- «**Высокая рабочая нагрузка**» (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.

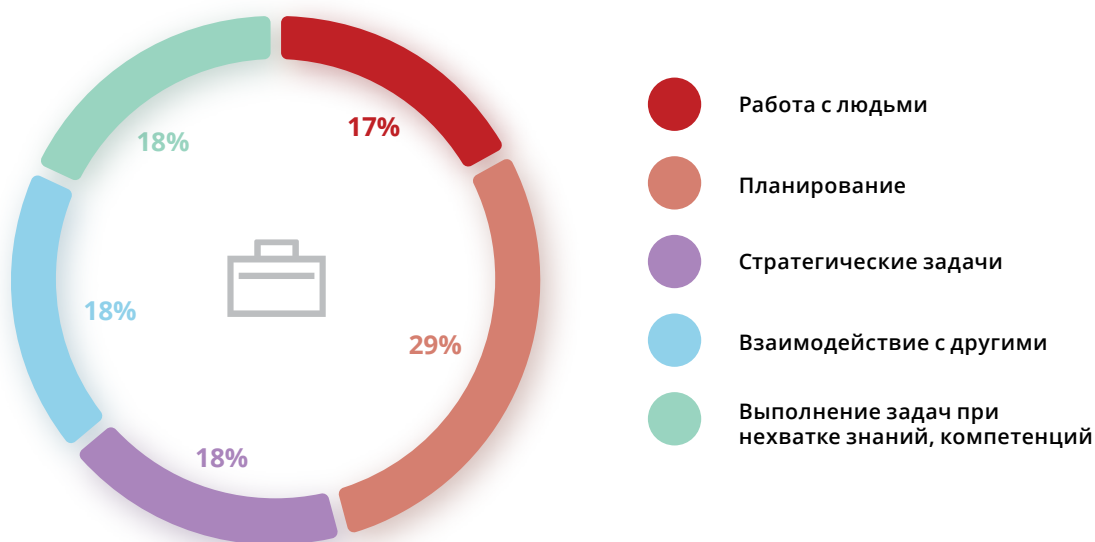
СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

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



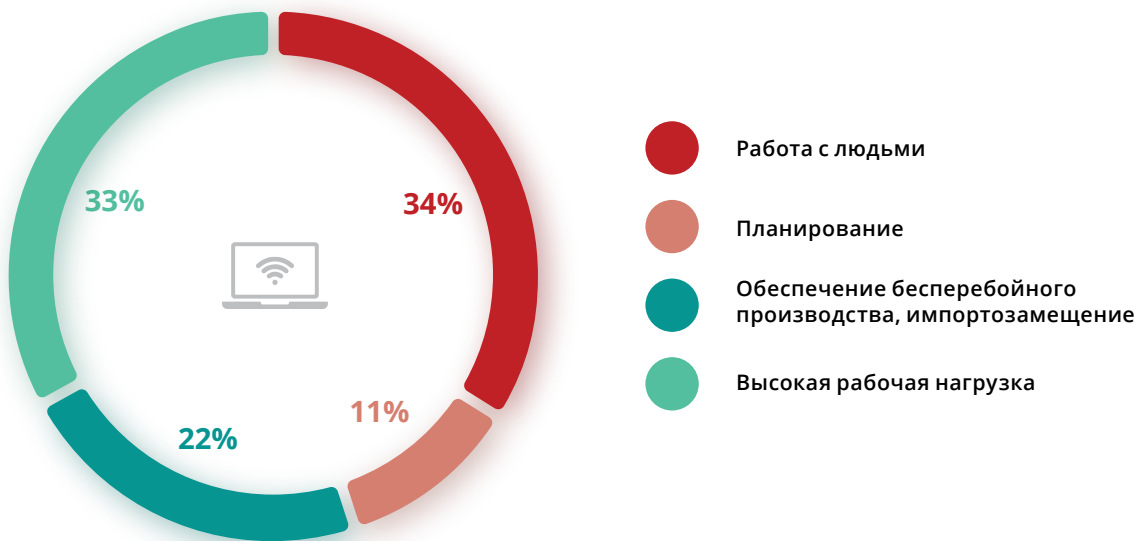
Государственное управление

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.



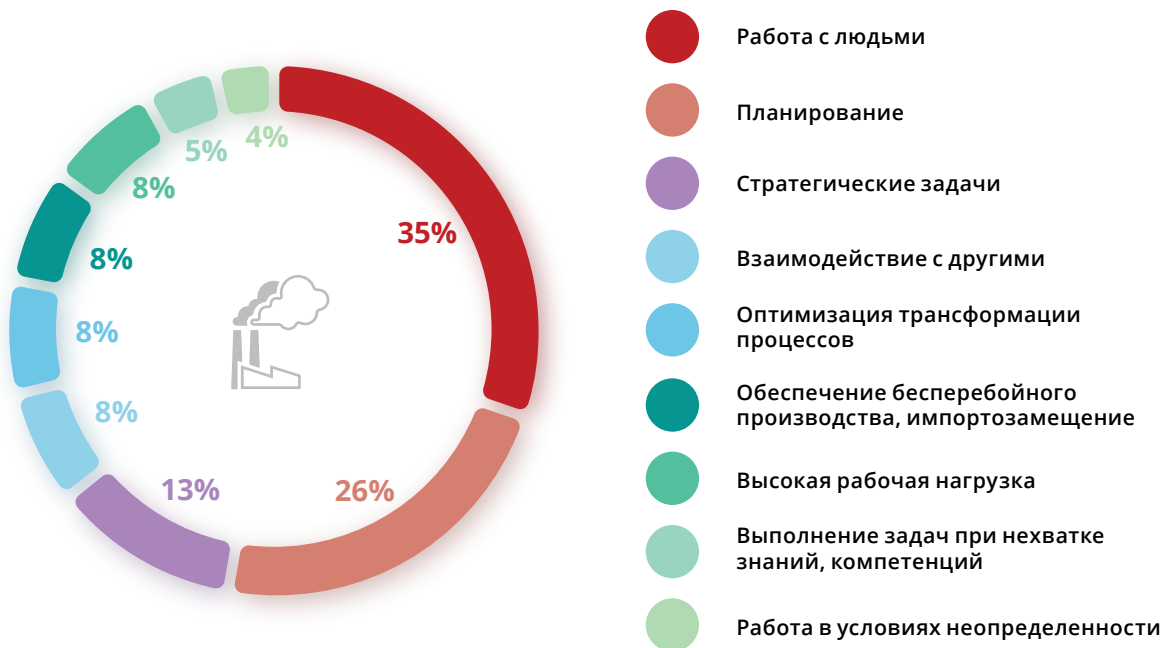
Информационные технологии

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 определеннее 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

