



ФОРАБАНК

Генеральная лицензия ЦБ РФ №1885

Лидерство и менеджмент

Автор: Аракелян К.Э.

Характеристика Лидера



Характеристика Менеджера



Менеджер

Лидер

Результат на основе прогнозирования	Результат на основе адаптации
Цель	Видение и ценности
План	Энергия
Документальное видение и ценности	Живое видение и ценности
Сделать вещи правильно	Сделать правильные вещи
Стратегия с верху вниз	Стратегия на всех уровнях
Важны краткосрочные результаты	Важны долгосрочные результаты, глобальное видение
“голова сотрудников”	“сердце сотрудников”
контроль	Обучение, воодушевление
Один хороший стиль управления	Много, ситуационный стиль

Менеджер

Лидер

Техника	Принципы
Содержание	Контекст, процесс
Контроль качества	Все ответственный за контроль качества
Фокус на внутренние	Фокус на клиента
Личные устремления и поощрения	Личные и командные устремления и поощрения
Руководство знает что лучше	Все вместе знают что лучше
Достижения как личное	Достижения как достижения других
Лучшее для организации	Лучшее для организации и социума

Определения

- **Менеджмент** - это, совместное с другими людьми и их действиями, эффективное и действенное завершение функции.
- **Лидерство** - важный управленческий навык поощрять людей, чтобы достигнуть поставленных целей.

Функции Менеджмента



Долгосрочное управление и лидерство

7 шагов

1. Создания глобального видения
2. Определить стратегические направления
3. Создать позитивную рабочую обстановку
4. Создание организационной структуры
5. Централизация ресурсов
6. Пересмотр качества управления
7. Создание наилучшего результата

Теории Лидерства

- Теория характера
- Поведенческая теория
- Лидерство участия
- Ситуационное лидерство
- Теория непредсказуемого лидерства
- Лидерство преобразования

Теория характера (1974)

- **Теория**
 - Человек рождается с унаследованным характером
 - Некоторые черты свойственны лидерству
- **Описание**
- ***Эмоциональная стабильность, хладнокровность:*** Спокоен, уверен и прогнозируем под воздействием стресса
- ***Принимает свои ошибки:*** Больше принимает свои ошибки, чем тратит энергию на их покрывание.
- ***Хорошие межличностные отношения:*** Способен убеждать не принимая никаких методов давления или санкций.
- ***Интеллектуальное понимание:*** В состоянии понять обширные вещи, вместо узко специализации.

Поведенческая теория

• Теория

- Лидерами становятся, а не рождаются.
- Хорошее лидерство базируется на обучаемом поведении.

Описание

- Теория основана на поведении, а не на генетике.
- Успех основан на обучаемом поведении.
- Способен обучатся и обучать.

Стили Лидерства

- Прогнозирующий
- Обучающий
- Дружеский
- Демократичный
- Бизнес
- Административный

Прогнозирующий Лидер

- Ведет людей к общей мечте
- Четко определяет куда направляется группа, но не настаивает, как дойти до цели. Позволяет людям экспериментировать, инициировать и брать рассчитанные риски.



Прогнозирующий Лидер

Стиль применим

- Когда изменения требуют нового видения организации

Стиль не применим

- В команде экспертов или в коллективе, где есть более опытные сотрудники, чем он.

Прогнозирующий Лидер

- Воодушевляет
 - Открывает лучшие качества в других
 - Сплачивает всех вокруг идеи
 - Создает ощущение единого намерения
- Прозрачность
 - Искренен в чувствах, убеждениях, в вере
 - Открыто принимает свои ошибки
 - Надежен

Прогнозирующий Лидер

- **Сочувствует**
 - Способен услышать
 - Читает между строк
 - Не придерживается двойного стандарта
 - Видит перспективы других
 - Понимает других
- **Катализатор изменений**
 - Раскрывает потребность в изменении
 - Бросает вызов “Статус Кво”
 - Находит практические решения для преодоления сопротивления изменениям

Обучающий Лидер

- Зависит от того, что сотрудник хочет от целей компании.
- Сфокусирован на личном развитии и прогнозируемых лучших результатах.

Обучающий Лидер

Стиль применим

- Для сотрудников, которые демонстрируют инициативу и желают профессионального развития

Стиль не применим

- Когда сотрудники не мотивированны или требуется сильная обратная связь и контроль

Обучающий Лидер

- **Советник:** изучает цели и ценности сотрудника, помогает развивать
- **Эмоциональное признание:** создает настоящих лидеров
- **Сочувствие:** умеет слушать, после отвечать, что позволяет, сотрудничая, оставаться на пути к цели.

Дружеский Лидер

Создатель отношения

- Создает гармонию, сплавляя людей в коллективе
- Создает команду и командное взаимодействие



Дружеский Лидер

Стиль применим

- Повышает эффективность взаимодействия в команде
- Повышает моральный «дух» команды
- Развивает общение
- Восстанавливает потерянное доверие к организации

Стиль не применим

- Когда работа второстепенна, чем межличностные отношения
- Когда нужно избегать конфликтов

Дружеский Лидер

- **Сотрудничество:** развивает гармонию и дружеские связи, демонстрирует заботу о сотруднике

Демократичный Лидер

- Ценит вклад других и соединяет коллектив вовлечением.
- Помогает реализации идей.
- Информировует людей обо всем, что связано с их работой, делит с ними процесс принятия решений и решения проблем.



Демократичный Лидер

Стиль применим

- Не уверен в направлении развития и нуждается в профессиональных сотрудниках.
- Очень эффективен с высококвалифицированным и сотрудниками, когда необходимо решать определенные задачи, либо проводить структурные и операционные изменения.

Стиль не применим

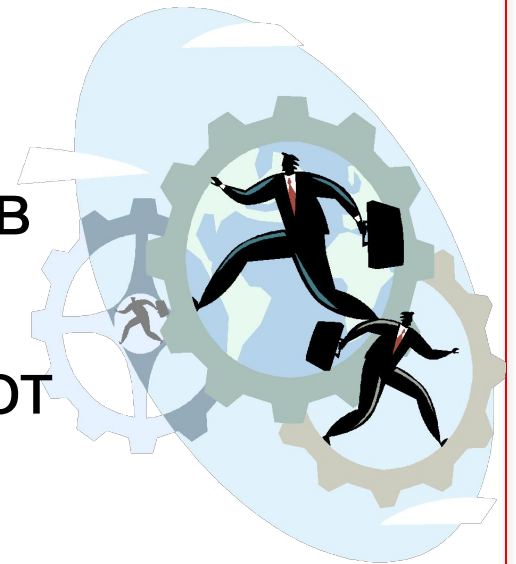
- Во время кризиса
- Когда решение не терпит отлагательств.
- Когда сотрудники не имеют квалификации, либо не информированы.

Демократичный Лидер

- Командная работа
- Сотрудничество
- Совместное взаимодействие
- Способность слушать
- Сочувствие

Бизнес Лидер

- **Пользуются лидеры, которые:**
 - Демонстрируют высший класс в работе и требуют соответствующего отношения от других
 - Чувствует низкую производительность труда у сотрудников



Бизнес Лидер

Стиль применим

- Во время роста компании
- В технических сферах
- Среди профессионалов высшего качества
- Как инструмент коммерческих команд

Стиль не применим

- Если реализуется слабо, либо с ошибками
Тогда:
 - Снижает мораль
 - Снижает уровень доверия
 - Ограничивает инициативность
 - Снижает производительность

Командное управление

- Армия: “Исполнять , потому что я так сказал!”
 - Не объясняет приказы
 - Использует давление
 - Строго контролирует



Административный Лидер

Стиль применим

- Управление чрезвычайными ситуациями
- Не ординарная ситуация
- С «проблемными» сотрудниками
- Когда меняется культура организации

Стиль не применим

- В любых иных случаях...

Административный Лидер

- Влиятельный
- Результативный
- Предприимчивый

- Нуждается:
 - Самокритика
 - Контроль эмоций
 - «мягкости» к сотрудникам

Управление Персоналом

- Анализировать работы, навыки в организации
- Оценить, развивать, создавать необходимые процессы
- Поиск , подбор и отбор персонала
- Оценка производительности

Управление Персоналом

- Мотивировать сотрудников через системы мотивации
- Планировать, реализовывать обучение и развивать сотрудников для обеспечения организации квалифицированными сотрудниками
- Относиться к человеческому капиталу, как стратегическому преимуществу

Мотивация

- Что мотивирует людей? Идеи и теории мотивации
- Применение теории на практике

Что такое мотивация?

- Направление на действия с применением мотива.
- Мотив - импульс, который является причиной для действия определенным образом.

Понять поведение людей

- Люди ведут себя согласно разработанному алгоритму.
- Поведение людей зависит от их потребностей в определенный промежуток времени.

Мак Грегор; Теория X и Y

Мак Грегор в своей книге
“Человеческая сторона организации”
формулирует :

«Работа менеджера состоит в
самоактуализации методом управления
и направления своих сотрудников».

Понять мотивацию других



Люди:

- Не могут интегрироваться
- Уклоняются брать на себя обязательства
- Ленивы
- Предпочитают , когда их направляют

Люди:

- Интегрируются
- Работают для достижения цели
- Желают добиться успехов
- Принимать решения

Маслоу (1950)

Общий пример

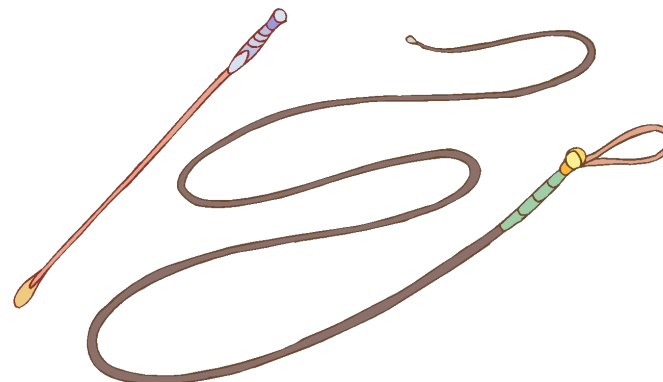
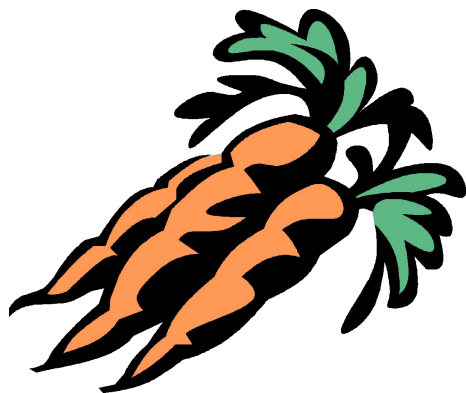
Бизнес пример



В чем связь между мотивацией и пирамидой Маслоу?

**Информация о потребностях
сотрудника позволяет разработать
правильную программу мотивации**

Контроль и мотивация



Применение теории на практике

- Нужно понять, что у каждого индивидуума своя потребность, которая меняется со временем.
- Ваша вера в других действует на их мотивацию и производительность.
- Атмосфера и климат организации воздействуют на мотивацию.
- Реальные мотиваторы должны совпадать с вызовами, ростом и вовлеченностью.

Применение теории на практике

- Правильное поощрение важно в мотивации.
- Есть разные методы поощрения.
- Когда человек понимает, что происходит, легче мотивируется.
- Ясные цели стимулируют мотивацию.
- Обратная связь помогает мотивировать и достигать лучших результатов

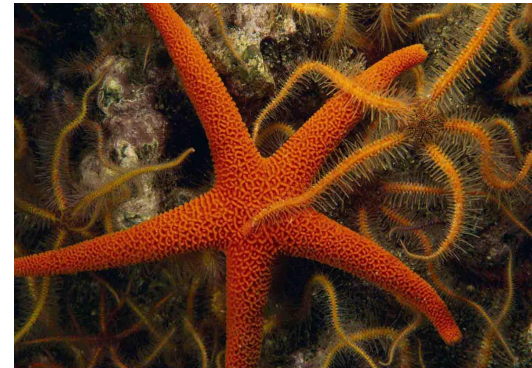
Что такое делегирование?

В широком понимании оно включает в себя:

- Обучение и развитие сотрудников
- Наставничество и последовательности в действиях к завершенности делегируемых задач
- Анализ ситуаций с низкой производительностью
- Обучение для разрешения этих ситуаций
- Систематическая оценка персонала

Корпоративная Культура

- Культура - это социальный «клей», благодаря которому организация остается единой.
- Культура диктует стандарты: что сказать, как действовать, как себя вести сотрудникам.



Корпоративная Культура



Невидимая

Присваивания

Ценности

Вера

Сила

Рассказы и мифы

Видимая

- Нормы, положения, ежедневная работа
- Практика
- Поведение
- Символы
- Традиции
- Структура
- Внутренние нормативные документы
- Роли и обязанности

Что такое миссия?

- Это четкое описание того, чем занимается компания и сферу бизнес-деятельности. Отвечает на вопрос : «Для чего создана данная организация?»
Все сотрудники должны знать миссию своей организации

Видение

- Это описание Вашего “Желаемого будущего”, лет так через 10-20.

Миссия и видение

