



# 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

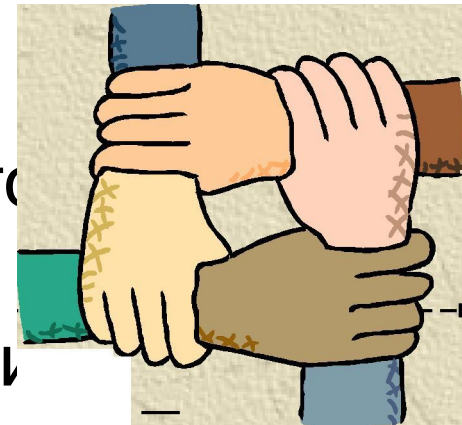
- Когда работа второстепенна, чем межличностные отношения
- Когда нужно избегать конфликтов

# 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.

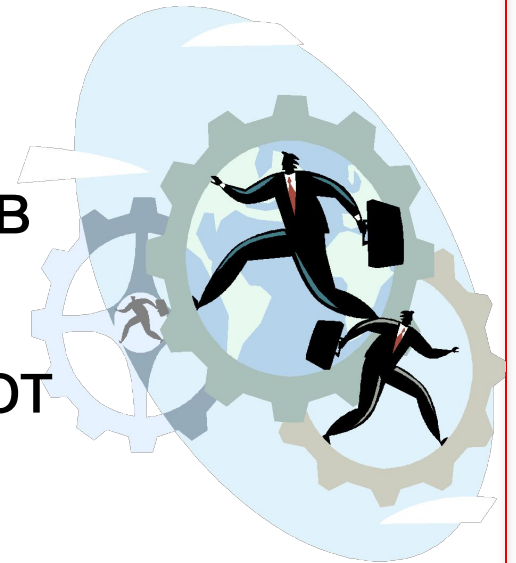


# Демократичный Лидер

- 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:**

**Люди:**

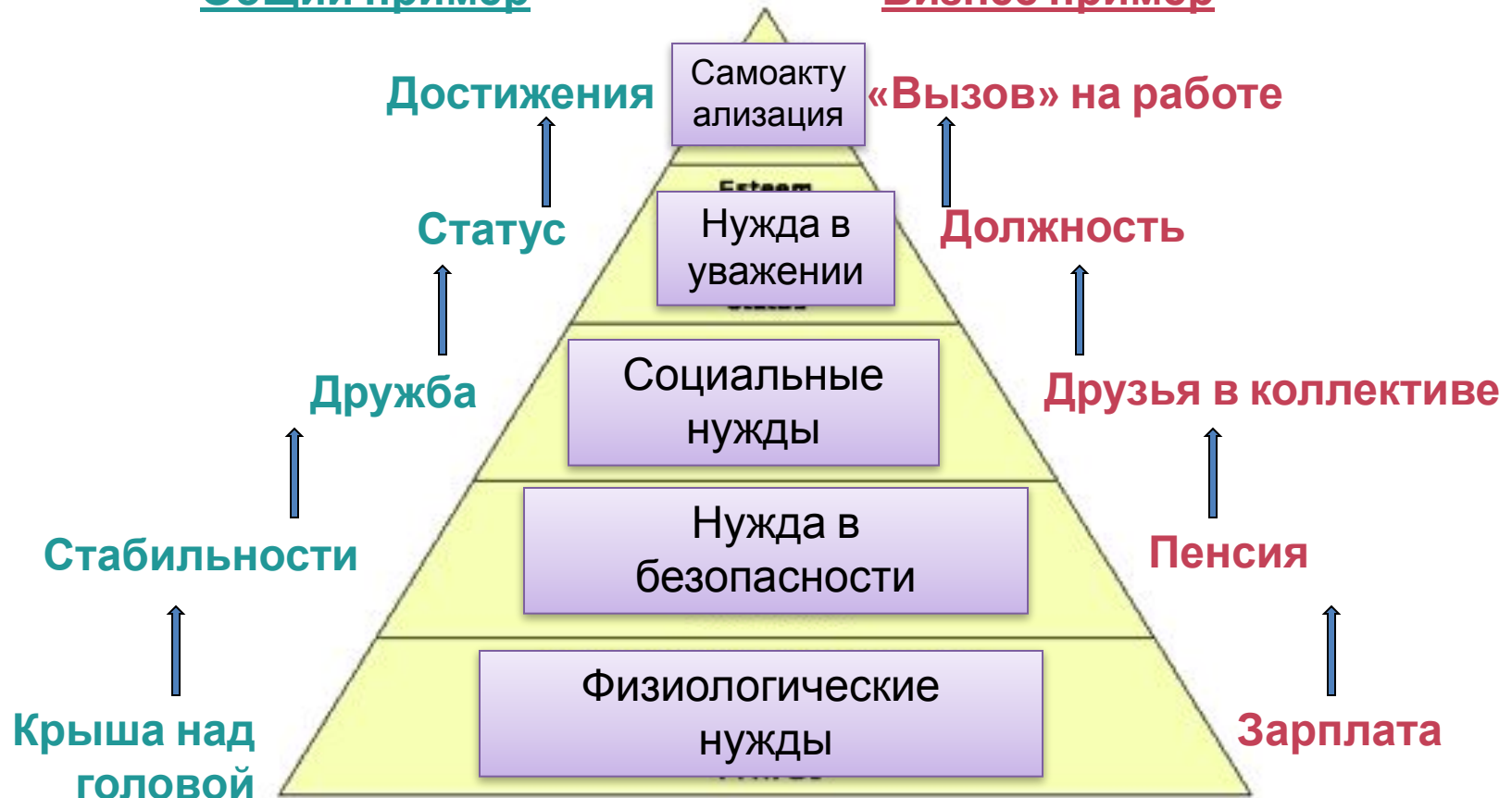
- Не могут интегрироваться**
- Уклоняются брать на себя обязательства
  - Ленивы
  - Предпочитают, когда их направляют

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

# Маслоу (1950)

## Общий пример

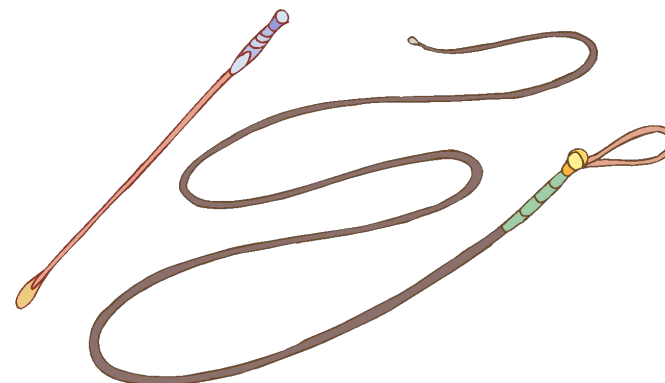
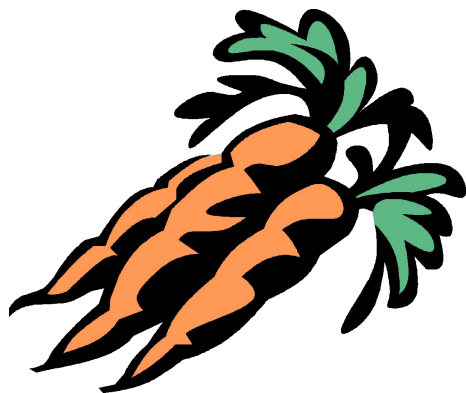
## Бизнес пример



# 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

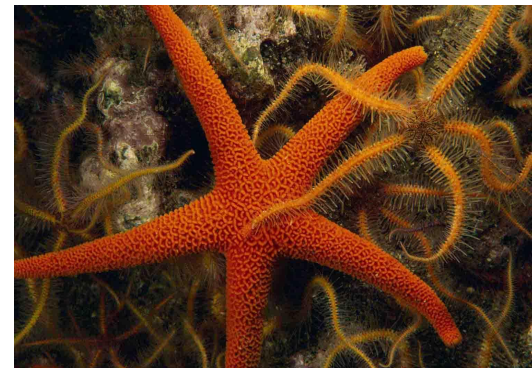
# Что такое делегирование?

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

