СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Компания SmartValues проводит в России оценку шестнадцати Отличительных компетенций по модели Zenger|Folkman начиная с 2013 года. Полученные данные вошли в книгу «Выдающийся Лидер». Авторы исследования Максим Ильин и Георгий Мелик-Еганов делятся его результатами, своими экспертными выводами и полезными рекомендациями.

Структура оцениваемых :

- **15%** — Линейные руководители
- **38%** — Руководители среднего звена
- **47%** — ТОП-менеджмент

В таблице представлены усреднённые значения каждой из компетенций, а также величины отклонений от 90-го перцентиля по мировым данным.

	Среднее значение по России	Отклонение от 90-го перцентиля по глобальным данным
Характер	3,76	-0,82
Проявляет цельность личности и честность	3,76	-0,82
Личная компетентность	3,62	-0,83
Техническая и профессиональная экспертиза	3,82	-0,73
Решает проблемы и анализирует трудности	3,56	-0,75
Осуществляет инновации	3,58	-0,86
Практикует саморазвитие	3,5	-0,8
Фокус на результатах	3,65	-0,81
Ориентирован на результат	3,66	-0,84
Устанавливает напряженные цели	3,58	-0,82
Проявляет инициативу	3,7	-0,86
Межличностные навыки	3,53	-0,77
Общается мощно и в изобилии	3,55	-0,78
Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей	3,52	-0,94
Строит отношения	3,58	-0,82
Развивает окружающих	3,65	-0,73
Сотрудничает и работает в команде	3,48	-0,82
Управление изменениями	3,61	-0,75
Разрабатывает стратегическое видение	3,52	-0,82
Поддерживает изменения	3,62	-0,76
Связывает группу с внешним миром	3,68	-0,76

Компетенции с максимальным отклонением - 0,94 Компетенции с минимальным отклонением - 0,76

Анализ полученных данных свидетельствует о том, что наиболее развитыми компетенциями у российских руководителей являются «Техническая и профессиональная экспертиза» и «Развивает окружающих» (имеют наименьшее отклонение от 90-го перцентиля по мировым данным). Иными словами, руководители в России обычно воспринимаются как профессионалы в своей области, готовые передавать свои знания и навыки другим.
Следует обратить внимание на то, что ни одна из этих компетенций не входит в пятерку наиболее важных. Более того, строго говоря, они не являются компетенциями руководителя, особенно если речь идет о менеджерах высшего звена. В целом, можно сказать, что руководители в России, в том числе и топ-менеджеры, это люди с хорошо развитыми компетенциями экспертов, такими как (в порядке возрастания отклонения от уровня 90-го перцентиля по мировым данным):

- Техническая и профессиональная экспертиза.
- Развивает окружающих.
- Решает проблемы и анализирует трудности.
- Поддерживает изменения.
- Связывает группу с внешним миром

Наш более чем 20-летний опыт обучения и развития руководителей в России подтверждает эту тенденцию. Действительно, для российских компаний характерен такой феномен: директор по маркетингу – это лучший маркетолог, директор по финансам – лучший финансист и так далее. Эти руководители воспринимаются как высококвалифицированные специалисты, наставники; они компетентны самостоятельно решать проблемы, взаимодействовать в профессиональной среде, реализовывать изменения.
Примечательно, что в компетенции «Поддерживает изменения» поведенческим индикатором наиболее близким к 90-му перцентилю является «делает отличную работу по продвижению проектов, программ или продуктов», а поведенческий индикатор, наиболее отдаленный от 90-го перцентиля, – «готов поддерживать новые проекты или программы, представляя их другим людям таким образом, что они тоже начинают их поддерживать».

Напротив, компетенция, имеющая статус наиболее отличительной и обладающая наибольшей корреляцией с уровнем вовлеченности сотрудников, — «Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей» — является наименее развитой у руководителей в России. Средние значения этой компетенции столь низки, что приближаются к уровню фатального недостатка по мировым данным (10-й перцентиль – 3,38; средний показатель по России –3,52), а у 26% оцениваемых показатели этой компетенции ниже уровня фатального недостатка. Эта тенденция, помимо всего прочего, приводит к тому, что важнейший индикатор уровня вовлеченности – «рабочая атмосфера у нас такова, что люди хотят прилагать дополнительные усилия» – отстает в России от средних мировых данных на 27%.

В четверку наименее развитых (в порядке убывания отклонения от уровня 90-го перцентиля по мировым данным) попали такие компетенции:

- Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей.
- Проявляет инициативу.
- Осуществляет инновации.
- Ориентирован на результат.

Эти компетенции не связаны с профессиональной экспертизой оцениваемых, они в большей степени отражают традиционное представление о лидерской модели поведения руководителя и, к сожалению, большая часть поведенческих индикаторов, получивших оценку на уровне фатального недостатка, в России попадает именно на них. Ниже приведен перечень тех индикаторов, которые в большей степени отражают работу руководителя, а не специалиста, и которые имеют низшую оценку в России.

- Вдохновляет людей на приложение больших усилий и более высокую производительность.
- Мотивирует людей на достижение исключительных результатов.
- Разрешает конфликты внутри команды.
- Активно ищет возможности получения обратной связи для своего развития.
- Создает атмосферу постоянного улучшения, подталкивающую его и других превосходить ожидаемые результаты.
- Поддерживает ясную связь между общей картиной и деталями.
- Помогает другим понять видение и цели организации, чтобы они могли транслировать их в свои стимулирующие и значимые цели.
- Быстро распознает ситуации, в которых необходимы изменения.
- Бросает конструктивный вызов стандартным подходам и находит лучшие процессы для выполнения работы.

Примечательно, что, по мнению оценщиков, именно эти компетенции при высоком уровне владения ими (развитые навыки и экспертиза) окажут наибольшее влияние на общую эффективность лидерства оцениваемых. Прямые подчиненные в 73% случаев считают самым важным для своего руководителя развивать компетенцию «Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей», на втором месте (68%) присутствует компетенция «Ориентирован на результат». Мы не можем указать точно, что является причиной такого профиля руководителя в России, однако наш опыт позволяет отметить ряд факторов, которые, возможно, приводят к этому.

1. Культура получения и предоставления обратной связи.

Для развития лидерских компетенций наличие честной и конструктивной обратной связи от подчиненных, коллег и руководителя является критически важным фактором.
К сожалению, в большинстве российских компаний отсутствует такой инструмент, как система оценки по методу «360 градусов». Более того, там, где этот инструмент формально внедрен, он не дает нужного результата в силу ряда причин. Ключевыми, на наш взгляд, являются ошибки, возникающие при создании таких систем. Например, в большинстве систем при получении оценки компетенции «Вдохновляет и мотивирует других на работу с высокой отдачей» на уровне 3,17 по 5-балльной шкале у руководителей не возникает понимания глубины проблемы, так как отсутствуют данные международного бенчмаркинга (этот уровень соответствует фатальному недостатку). А по причине того, что во многих компаниях разрабатывают компетенции со своими поведенческими индикаторами, у них нет возможности определить референтные значения для уровня фатального недостатка или выдающегося уровня.

2. Система целей и оценки эффективности.

Мы крайне редко видели, чтобы в системы оценки руководителей в России включались такие параметры, как мотивированность и вовлеченность сотрудников, ясное понимание ими целей и задач подразделения, открытость и честность коммуникации в подразделении, скорость решения проблем и тому подобные. Действительно, оценка этих параметров не столь проста, но именно они указывают на эффективность работы оцениваемого как руководителя, а не специалиста. Зачастую ключевой показатель эффективности руководителя приравнен к показателю эффективности подразделения и не проводятся различия между целями руководителя, которые должны быть связаны с совершенствованием деятельности его подразделения, и целями самого подразделения.

3. Практика карьерного роста.

Традиционно в России повышение сотрудников в большей степени основывалось на их результатах, а не компетенциях. Несмотря на то, что во многих компаниях в России внедрены модели компетенций, на практике они редко являются основой для принятия решений о карьерном продвижении. Подавляющее большинство этих моделей слабо связаны с реалиями бизнеса и не основаны на статистических исследованиях, что приводит к закономерному скепсису со стороны руководства компаний.

4. Структура затрат на обучение и развитие.

В целом расходы (в процентах от дохода) на обучение и развитие руководителей в России значительно уступают практике ведущих мировых компаний (в ведущих корпорациях мира этот показатель достигает 2% от валового дохода, а в лучших российских компаниях он не превышает 0,2%). Более того, в России компании тратят гораздо больший процент на развитие профессиональных и технических навыков. Что касается развития именно лидерских компетенций, то в большинстве случаев здесь отсутствует системный подход и последовательность.

Наши рекомендации российским руководителям

Будьте внимательны к своим потенциальным фатальным недостаткам, активно ищите способы получения обратной связи от подчиненных, коллег и руководителя. Наличие хотя бы одного фатального недостатка в числе шестнадцати отличительных компетенций полностью нивелируют ваши сильные стороны. Особое внимание стоит уделить именно лидерским компетенциям, так как, по статистике, они хуже всего развиты у руководителей в России.